

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

G.YU. XO‘DJAMURATOVA

STRATEGIK BOSHQARISH

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi huzuridagi
Muvofiqlashtiruvchi kengash tomonidan 5A230201 – Menejment
(tarmoqlar va sohalar bo‘yicha) magistratura mutahassisligida tahsil
olayotgan talabalar uchun darslik sifatida tavsiya etilgan*

TOSHKENT – «IQTISODIYOT» – 2019

UDK: 65.01(075.8)

КБК: 65.304.11

Xo'djamuratova G.Yu. Strategik boshqarish. Darslik. –T.: «IQTISODIYOT», 2019. – 177 b.

Mazkur darslikda strategik boshqarishni rejalashtirish va ijrosini ta'minlash usullarini qo'llay olish; strategik boshqarishda mavjud xavf-xatarlarni prognozlash va tahlil qilish mexanizmlari; korxonaning tashqi muhitidagi mavjud xavf-xatarlarni hisobga olish; raqobat muhitini tahlil qilish, strategik boshqarishni rejalashtirish usullarini tanlash; strategik boshqarishning ijrosini ta'minlash va ularning natijalaridan foydalanishga oid masalalar batafsil yoritilgan.

Darslik namunaviy o'quv dasturi asosida tayyorlangan bo'lib, oliy o'quv yurtlarini magistrantlari, aspirantlari va o'qituvchilari, ilmiy xodimlar, rahbar va mutaxassislar uchun mo'ljallangan.

В этом учебнике освещены вопросы планирования стратегического управления и применения методов обеспечения исполнения; прогнозирования имеющихся рисков в стратегическом управлении и механизмы анализа; учет имеющихся рисков во внешней среде предприятия; методы анализа конкурентной среды; выбора методов планирования стратегического управления; обеспечения исполнения стратегического управления и исполнения их результатов.

Данный учебник подготовлен на основе учебной программы и предназначено для студентов и преподавателей вузов, научных сотрудников, руководителей и специалистов.

In this tutorial highlights the issues of strategic management planning and application of methods of enforcement; forecasting the existing risk in strategic management and analysis mechanisms; accounting for existing risk in the external environment of the enterprise; methods of analysis of the competitive environment; choice of methods of strategic management planning; ensure the execution of strategic management and execution of their results.

The textbook is prepared in accordance with the curriculum and is intended for magistrate, teachers, researchers, managers and specialists.

ISBN 978-9943-6060-3-6

UDK: 65.01(075.8)

КБК: 65.304.11

© «IQTISODIYOT», 2019.

© Xo'djamuratova G.Yu., 2019.

MUNDARIJA

	KIRISH.....	13
1-bob.	KOMPANIYANING BOSH QIYMATLARINI YARATISH.....	15
1.1.	Strategiyani bajarish bo'yicha asosiy vazifalar.....	15
1.2.	Strategiyaga mos yo'nalishlarni belgilash.....	25
1.3.	Strategiyani quvvatlovchi ishchanlik muhitini yaratish.....	33
1.4.	Hal qiluvchi vazifalarga odamlar tanlash.....	37
2-bob.	KOMPANIYA BYUDJETI VA SIYOSATI.....	41
2.1.	Byudjetlarni strategiya bilan bog'lash.....	41
2.2.	Strategiyani quvvatlovchi siyosat va muolajalar yaratish.....	42
2.3.	Strategiyani takomillashtirishning eng yaxshi amaliyotini kiritish.....	44
2.4.	Quvvatlovchi tizimlarni o'rnatish.....	46
2.5.	Strategik axborotni ifodalash.....	49
3-bob.	STRATEGIYANI QUVVATLOVCHI MODDIY RAG'BATLANTIRISH TIZIMINI YARATISH.....	50
3.1.	Taqdirlash san'ati.....	54
3.2.	Mukofotlar va rag'batlantirish.....	54
3.3.	Mukofotlarni ish natijalariga bog'lashning zarurligi.....	60
3.4.	Erishilgan natijalar uchun to'lovlar.....	61
4-bob.	STRATEGIYANI QUVVATLOVCHI KORPORATIV MADANIYAT YARATISH.....	64
4.1.	Korporativ madaniyat manbalari.....	64
4.2.	Korporativ madaniyat kuchi.....	67
4.3.	Kuchli va zaif korporativ madaniyat.....	69
4.4.	Yaxshi rivojlanmagan yoki nosog'lom korporativ madaniyat....	71
4.5.	Moslashuvchan korporativ madaniyat.....	75
4.6.	Strategiya va madaniyatni muvofiqligini ta'minlash.....	77
4.7.	Axloqiy me'yorlar va qadriyatlar tizimini o'rnatish.....	81
4.8.	Korporativ madaniyatni takomillashtirish.....	85
5-bob.	STRATEGIK YETAKCHILIKNI TA'MINLASH.....	93
5.1.	Personal bilan maksimal muloqot asosida boshqarish.....	93
5.2.	Strategiyani quvvatlovchi muhit va madaniyat yaratish.....	95

5.3.	Tashkilot ichki muhitining yangiliklarni tatbiq etish qobiliyatini quvvatlash.....	99
5.4.	Kompaniya siyosatiga munosabat.....	102
5.5.	Axloqiy xulqni quvvatlash.....	107
5.6.	Muvofiqlashtirish jarayoniga rahbarlik qilish.....	108
6-bob.	KORXONA BOSHQARUVI FUNKSIONAL TUZILMALARINING STRATEGIK AFZALLIKLARI VA KAMCHILIKLARI.....	112
6.1.	Korxonada funksional tuzilmalarining strategik ustunliklari va strategik kamchiliklari.....	112
6.2.	Boshqaruvning biznes birliklariga moslashgan markazlashmagan tuzilmaning strategik afzalliklari va kamchiliklari.....	116
6.3.	Boshqaruvni matritsa tuzilmasining strategik afzalliklari va kamchiliklari.....	120
6.4.	Faoliyat turlari ko‘paytirilgan global kompaniyadagi matritsa ko‘rinishidagi tuzilma.....	121
6.5.	Xalqaro bozorlarda ishtirok etadigan korxonalarining tashkiliy jihatlari.....	123
6.6.	Tashkiliy tuzilmalarning rivojlanish istiqbollari.....	124
7-bob.	STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH VA NAZORAT ETISH.....	129
7.1.	Mavjud strategiyaning samaradorligi.....	129
7.2.	Korxonaning strategik muammolari.....	130
7.3.	Raqobat ustunligini saqlash uchun himoya strategiyalaridan foydalanish.....	131
7.4.	Turg‘un va so‘nib borayotgan tarmoqlardagi strategiya.....	133
7.5.	Strategiyani qayta ko‘rib chiqish.....	134
7.6.	Muvaffaqiyatli strategiya yaratish tamoyillari.....	136
8-bob.	STRATEGIK BOSHQARUVDA MAHSULOT KONSEPSIYASI.....	139
8.1.	Korxonani strategik boshqarishda mahsulotning o‘rni.....	139
8.2.	Mahsulotga bo‘lgan qarashlarning shakllanishi.....	140
8.3.	Mahsulotning markasi.....	142
8.4.	Mahsulotning imiji.....	144
8.5.	Kafolatlar.....	146

9-bob.	MAHSULOT DINAMIKASI.....	149
9.1.	Mahsulotning hayotiy davri.....	149
9.2.	Hayotiy davrning alohida davrlarida mahsulot strategiyasi.....	152
9.3.	Yangi mahsulotlarni yaratish strategiyasi.....	153
9.4.	Korxonaning mahsulot strategiyasi.....	156
10-bob.	KORXONA STRATEGIYASINING SAMARADORLIGI...	162
10.1.	Strategik muvofiqlik, miqyos samarasi.....	162
10.2.	Korporatsiya strategiyasini qayta ko‘rish yoki qisqartirish va buyurtma portfelini qayta restrukturizatsiya qilish.....	163
10.3.	Qisqartirish va voz kechish strategiyalari.....	164
10.4.	Yangi biznesga kirish strategiyasi.....	165
10.5.	Samaradorlik mezonini.....	166
	GLOSSARIY.....	169
	FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....	173

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	13
ГЛАВА 1. ГЛАВНЫЕ ДОСТОИНСТВА КОМПАНИИ.....	15
1.1. Основные задачи по выполнению стратегии.....	15
1.2. Определение направлений, соответствующих стратегии.....	25
1.3. Формирование рабочей среды, поддерживающей стратегию.....	33
1.4. Отбор людей на ключевые позиции.....	37
ГЛАВА 2. БЮДЖЕТ И ПОЛИТИКА КОМПАНИИ.....	41
2.1. Увязка бюджетов со стратегией.....	41
2.2. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур.....	42
2.3. Введение наилучшей практики дальнейшего совершенствования стратегии.....	44
2.4. Инсталляция поддерживающих (обеспечивающих) систем.....	46
2.5. Формализация стратегической информации.....	49
ГЛАВА 3. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО ПОощРЕНИЯ, ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ СТРАТЕГИЮ.....	50
3.1. Искусство мотивации.....	54
3.2. Вознаграждения и поощрения.....	54
3.3. Связь вознаграждения с результатами работы.....	60
3.4. Компенсационные выплаты за достигнутые результаты.....	61

ГЛАВА 4. СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ.....	64
4.1. Истоки корпоративной культуры.....	64
4.2. Сила корпоративной культуры.....	67
4.3. Сильная и слабая корпоративная культура.....	69
4.4. Слаборазвитая, или нездоровая корпоративная культура.....	71
4.5. Адаптируемая корпоративная культура.....	75
4.6. Создание соответствия между стратегией и культурой..	77
4.7. Установка системы ценностей и этических норм.....	81
4.8. Совершенствования корпоративной культуры.....	85
ГЛАВА 5. IMPLEMENTATION OF STRATEGIC LEADERSHIP.....	93
5.1. Management based on maximum contact with personnel....	93
5.2. Creating a climate and culture that supports strategies.....	95
5.3. Maintaining the ability of the organization's internal environment to adapt and change.....	99
5.4. Susceptibility to company policy.....	102
5.5. Maintaining ethical behavior.....	107
5.6. Management of the adjustment process.....	108
ГЛАВА 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ.....	112
6.1. Стратегические преимущества и недостатки функциональных структур компании.....	112
6.2. Стратегические преимущества и недостатки адаптированных к бизнес единицам	

	нецентрализованных структур управления.....	116
6.3.	Стратегические преимущества и недостатки матричных структур управления.....	120
6.4	Матричная структура в глобальных компаниях со множеством видов деятельности.....	121
6.5.	Организационные особенности предприятий, участвующих на мировом рынке.....	123
6.6.	Перспективы развития организационных структур.....	124
ГЛАВА 7.	ВЫПОЛНЕНИЕ И КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИИ.....	129
7.1.	Эффективность существующей стратегии.....	129
7.2.	Стратегические проблемы предприятия.....	130
7.3.	Использование защитных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.....	131
7.4.	Стратегия в устойчивых и неустойчивых отраслях.....	133
7.5.	Пересмотр стратегии.....	134
7.6.	Принципы создания эффективных стратегий.....	136
ГЛАВА 8.	КОНЦЕПЦИЯ ПРОДУКТА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ.....	139
8.1.	Место товара в стратегическом управлении предприятием.....	139
8.2.	Эволюция взгляда на продукт.....	140
8.3.	Марка продукта.....	142
8.4.	Имидж продукта.....	144
8.5.	Гарантии.....	146
ГЛАВА 9.	ДИНАМИКА ПРОДУКТА.....	149
9.1.	Жизненный цикл продукта.....	149
9.2.	Стратегия продукта на отдельных фазах жизненного	

	цикла.....	152
9.3.	Стратегия создания нового продукта.....	153
9.4.	Продуктовая стратегия предприятия.....	156
ГЛАВА 10.	ЭФФЕКТИВНОСТЬ	СТРАТЕГИИ
	ПРЕДПРИЯТИЯ.....	162
10.1.	Стратегическое соответствие, эффективность масштаба.....	162
10.2.	Пересмотр или сокращение стратегии корпорации и повторная реструктуризация портфеля заказов.....	163
10.3.	Стратегии сокращения и отказа.....	164
10.4.	Стратегия входа в новый бизнес.....	165
10.5.	Критерии эффективности.....	166
	ГЛОССАРИЙ.....	169
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	173

CONTENT

	INTRODUCTION.....	13
CHAPTER 1.	THE MAIN ADVANTAGES OF THE COMPANY....	15
1.1.	Main tasks of the strategy implementation.....	15
1.2.	Identify areas of appropriate strategy.....	25
1.3.	Creating a working environment that supports the strategy.....	33
1.4.	Selection of people for key positions.....	37
CHAPTER 2.	COMPANY BUDGET AND POLICY.....	41
2.1.	Linking budgets to strategy.....	41
2.2.	Creation of policies and procedures that support the strategy.....	42
2.3.	Introduction of best practices for further improvement of the strategy.....	44
2.4.	Installation of supporting (providing) systems.....	46
2.5.	Formalization of strategic information.....	49
CHAPTER 3.	CREATION OF A MATERIAL INCENTIVE SYSTEM THAT SUPPORTS THE STRATEGY.....	54
3.1.	The art of motivation.....	54
3.2.	Remuneration and incentives.....	58
3.3.	Relationship of remuneration to performance.....	60
3.4.	Compensation payments for achieved results.....	61
CHAPTER 4.	CREATING A CORPORATE CULTURE THAT SUPPORTS THE COMPANY'S STRATEGY.....	64
4.1.	Origins of corporate culture.....	64
4.2.	Strength of corporate culture	67
4.3.	Strong and weak corporate culture.....	69
4.4.	Weak or unhealthy corporate culture.....	71
4.5.	Adaptable corporate culture.....	75
4.6.	Matching strategy with culture.....	77
4.7.	Setting values and ethical standards.....	81
4.8.	Improvements in corporate culture.....	85
CHAPTER 5.	IMPLEMENTATION OF STRATEGIC LEADERSHIP.....	93
5.1.	Management based on maximum contact with	

	personnel.....	93
5.2.	Creating a climate and culture that supports strategies.....	95
5.3.	Maintaining the ability of the organization's internal environment to adapt and change.....	99
5.4.	Susceptibility to company policy.....	102
5.5.	Maintaining ethical behavior.....	107
5.6.	Management of the adjustment process.....	108
CHAPTER 6.	STRATEGIC ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF FUNCTIONAL MANAGEMENT STRUCTURES OF THE COMPANY.....	112
6.1.	Strategic advantages and disadvantages of the company's functional structures.....	112
6.2.	Strategic advantages and disadvantages of non-centralized management structures adapted to business units.....	116
6.3.	Strategic advantages and disadvantages of matrix management structures.....	120
6.4.	Matrix structure in global companies with many activities.....	121
6.5.	Organizational peculiarities of enterprises participating in the global market.....	123
6.6.	Prospects for the development of organizational structures.....	124
CHAPTER 7.	IMPLEMENTATION AND MONITORING OF THE STRATEGY.....	129
7.1.	Effectiveness of the existing strategy.....	129
7.2.	Strategic problems of the enterprise.....	130
7.3.	Using protective strategies to maintain competitive advantage.....	131
7.4.	Strategy in sustainable and unsustainable sectors.....	133
7.5.	Revision of strategy.....	134
7.6.	Principles for establishing effective strategies.....	136
CHAPTER 8.	PRODUCT CONCEPT IN STRATEGIC MANAGEMENT.....	139

8.1.	Place of goods in the strategic management of the enterprise.....	139
8.2.	Evolution of the product view.....	140
8.3.	Product Brand.....	142
8.4.	Product image.....	144
8.5.	Guarantees.....	146
CHAPTER 9.	PRODUCT DYNAMICS.....	149
9.1.	Product Life Cycle.....	149
9.2.	Product strategy in the individual phases of its life cycle.....	152
9.3.	New product strategy.....	153
9.4.	Product strategy of the enterprise.....	156
		162
CHAPTER 10.	EFFICIENCY OF ENTERPRISE STRATEGY.....	162
10.1.	Strategic compliance, scale efficiency.....	162
10.2.	Revise or reduce the corporation's strategy and re-structure the order book.....	163
10.3.	Reduction and rejection strategies.....	164
10.4.	Entry strategy for new business.....	165
10.5.	Efficiency criteria.....	166
	GLOSSARY.....	169
	A LIST OF USED LITERATURE.....	173

KIRISH

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishda o'zgarib turuvchi raqobat muhiti va bozor sharoitlarini ilg'ab olish, ularning mohiyati hamda qonuniyatlarini chuqur tahlil qilish, optimal iqtisodiy qarorlar qabul qilish, ko'p variantli yechimlardan muqobil yechimni tanlash, tavakkalchilik va noaniqlik sharoitida korxonani strategik boshqarish muhim dolzarb masaladir.

Raqobatning o'sib borayotganligi bilan tavsiflanadigan bugungi biznes muhiti korxonalar va tashkilotlardan turli – tuman strategiyalarni ishlab chiqish va ular asosida samarali faoliyatni tashkil etishni talab qilmoqda. Buning uchun korxonalar va tashkilot rahbarlari strategik boshqarishga oid yetarlicha bilim va tajribalarga ega bo'lishlari kerak. Darvoqe, ko'plab mahalliy xo'jalik subyektlarining boshqaruv xodimlari raqobatchilarni ortda qoldirish maqsadida turli xil qarorlarni qabul qilishlariga qaramasdan, ularning faoliyati zamonaviy boshqaruv nuqtai-nazaridan qaraganda, ma'lum bir strategiyalarga mujassamlashtirilmagan. Bu esa o'z navbatida mahalliy korxonalar va tashkilotlarning kelgusidagi faoliyat istiqbollari baholash va belgilashda ma'lum qiyinchiliklarni yuzaga keltirmoqda.

Rivojlangan biznes muhitini strategik qarorlarsiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Strategik qarorlar har qanday korxonalar va tashkilotning joriy va kelgusidagi asosiy faoliyati mazmunini belgilab berib, buning natijasida biznes subyektlari tashqi muhit omillariga qarshi o'zlarining samarali faoliyatlarini amalga oshirish imkoniyatlariga ega bo'ladilar. Darhaqiqat, har qanday biznesning samarali tashkil etilishi va rivojlanishini uning tashqi muhitidagi o'zgarishlarning o'z vaqtida hisobga olinishi va shunga yarasha strategiyalarning ishlab chiqilishi belgilab beradi.

Korxonalar bozorda samarali faoliyat ko'rsatishi uchun iqtisodiy o'zgarishlar va noaniqliklarni oldindan ko'ra bilish, korxonalar rivojlanish konsepsiyasini belgilash, korxonalar va uning bo'limlarini samarali boshqarishni olib borishni taqozo etadi.

Strategiya korxonalarining samarali boshqarishda biznesga bog'liq bo'lgan juda ko'p raqobatbardosh harakatlari va qulay yo'llarini o'z ichiga oladi.

Umumiy ma'noda strategiya - bu korxonaning tutgan yo'lini mustahkamlashga, iste'molchilarning talabini qondirishga va o'z oldiga qo'yilgan maqsadlariga erishishga qaratilgan rejali boshqarishdir. Menejerlar korxonaga qaysi yo'nalishda rivojlanishni aniqlash va harakat usulini tanlashda asosli qarorlar qabul qilishi uchun strategiyani ishlab chiqadi.

Strategik boshqarish – strategiyasining mavjud bozorlar va tovarlarga bo'lgan yo'nalishi, korxonalarda strategik jarayonni shakllantirish va boshqarish, korxonalarining tashqi va ichki muhitlarini tahlil qilish va boshqarish, strategiyalarini rejalashtirish va ijrosini ta'minlash, strategik o'zgarishlarni boshqarish jarayonlarini o'rganishni o'z oldiga maqsad qilib qo'ygan. Strategik boshqarish fani korxonaga va tashkilotlarni ichki va tashqi bozorlarda o'z maqsadlariga erishish quroli sifatida qarashga alohida e'tibor beradi.

Strategiya korxonaning tashqi vaziyatiga va ichki holatiga qanchalik mos bo'lsa, shunchalik kam sonli o'zgarishlarni strategiyaga kiritish kerak bo'ladi. Strategiyani kelajakka mos kelmaslik darajasi oshib borgan sari, rahbarlikning yangi strategiyani yaratish ehtimoli ham oshib boradi.

Strategiyani yaratish shunday faoliyatki, bunda rahbarning faqat yaxshi niyati va ijodiy yondashuvi yetarli emas. Strategiyani yaratish chuqur boshqaruv tahlilini talab qiladi.

Korxonani samarali boshqarish uchun uning strategiyasini sifatli yaratish va sifatli tatbiq etish zarur. Strategik boshqarish fanining vazifasi yaxshi tashkil etilgan strategik boshqaruv asosida uzoq vaqt mobaynida korxonaning samarali faoliyatini ta'minlashdir.

“Strategik boshqarish” fani iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida turli mulkchilikka asoslangan korxonalarining xo'jalik yuritish faoliyatini boshqarish, ularning bozor sharoitidagi harakatini, cheklangan ishlab chiqarish resurslaridan samarali foydalanish yo'llarini o'rganadi.

1-bob. KOMPANIYANING BOSH QIYMATLARINI YARATISH

1.1. Strategiyani bajarish bo'yicha asosiy vazifalar

Menejerlar kompaniya strategiyasini yaratganlaridan so'ng, uni amalga oshirishlari va yaxshi natija olishlari lozim. Strategiyani hayotga tatbiq etish jamoani jalb eta bilishni, alohida boshqaruv ko'nikmalarini va turli vazifalarni yechishni talab qiladi. Strategiyani yaratish – bu bozorga yo'naltirilgan boshqaruv muammosi bo'lsa, uni hayotga tatbiq etish esa asosan operatsiyalarga, faoliyatga ya'ni insonlarni va xo'jalik jarayonlarini boshqarishga qaratilgan. Agar muvaffaqiyatli strategiyani yaratish vaziyatni oldindan ko'rish va tarmoqni chuqur tahlil etish, hamda tadbirkorlikka tashabusskorlik bilan yondoshish bo'lsa, strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish - bu rahbarning insonlarni motivlashi, ularni ehtiyojlarini qondirishi, hamda tashkilotning asosiy faoliyat turlarini va strategiyani amalga oshirishda topshiriqlarni bajarilishini ta'minlashdir.

Strategiyani amalga oshirish – bu asosan menejerning tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirishi, xo'jalikni to'g'ri yuritishi va ishchi-xodimlarni maqsadlarni bajarishga jalb etish jarayonidir.

Strategiyani yaratish va amalga oshirish tajribasiga va ko'nikmalariga ega menejrlarning e'tirof etishicha, samarali strategiyani yaratishga qaraganda uni amalga oshirish murakkab muammo hisoblanadi. «Umuman olganda qaysi tomonga yurish kerakligini aniqlash biz uchun qiyin vazifa emas, lekin tashkilotni shu yo'nalishda harakatlantirish murakkab vazifa» deb ta'kidlaydi menejerlar. Strategiyani amalga oshirish uni yaratishga qaraganda murakkab hisoblanadi. Chunki keng ko'lamli tadbir-choralarni amalga oshirishni, muammoning ko'p sonli yechimi variantlarini, insonlarni boshqarish ko'nikmalarining mavjudligini, tashabusskorlikni shakllantirishni va boshqarishni, katta muammolarni yechishni va o'zgarishlarni amalga oshirishga nisbatan qarshiliklarni engishni nazarda tutadi. Yangi strategiyani e'lon qilinishi bu ijrochilar uni birdaniga qabul qilib, amalga oshirishga kirishdilar degani emas.

Ikkilanuvchilar, shubhalanuvchilar, ham ko‘plab topiladi. Bundan tashqari kompaniya xodimlari strategiyani har xil talqin etishlari mumkin. Amalga oshiriladigan o‘zgarishlarning kompaniya bo‘linmalariga ta’sirini salbiy baholashlar natijasida qarshiliklar kuchayadi. Menejerlar yangi strategiyani amalga oshirishga kirishgan paytda, eskidan shakllangan manfaatlar, munosabatlar va tashkiliy usullar o‘z-o‘zidan yo‘qolmaydi. Ushbu vaziyatlarni tartibga solish, noroziliklar va shubhalarning manbalarini bartaraf etish, manfaatdor tomonlarni kengaytirish, muammolarni yechishga yagona yondashuvni shakllantirish uchun samarali boshqaruv usullarini va ko‘nikmalarini qo‘llash talab etiladi. Tashkilotning muvofiqlik va kelishuvchanlik darajasiga qarab, strategiyani amalga oshirish muddatlari bir necha oydan bir necha yilgacha davom etadi.

Strategiyani amalga oshirish – bu strategiyani tashkilotning harakat dasturiga va natijalariga aylantirishni nazarda tutadi. Ushbu jarayon strategiyani yaratish kabi tashkilotning hamma boshqaruv kadrlarini qatnashishini talab qiladi. Har bir menejer «Strategik rejani bizga tegishli qismini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun nima qilish kerak?» degan savolga javob izlaydi. Strategiyani amalga oshirishni asosini kommunikatsiya tashkil etadi. Rahbariyat tashkiliy o‘zgarishlarni amalga oshirishni juda Yuqori darajada tashkil qilishi lozim. Strategiya butun tashkilotni qamrab olishi ideal holat hisoblanadi. Agar tashkilotning ishlab chiqarish va moliyaviy maqsadlari amalga oshirilsa, strategiya muvaffaqiyatli amalga oshirildi deyish mumkin.

Afsuski, strategiyani amalga oshirish past darajada strukturalangan. Ushbu sohada aniq maslahat berish ham murakkabdir, har bir menejer o‘zining bilim va tajribasiga tayanadi. Ba’zi menejerlarda yaxshi natija bergan usullar boshqalarida salbiy natija berishi ham mumkin. Chunki menejerlarning qobiliyat darajasi va tashkiliy shart-sharoitlari har xildir.

Strategiyani amalga oshirish rahbariyatning boshqaruv qobiliyatiga bog‘liq. Menejerlar strategiyani amalga oshirishda boshqaruvning avtoritar, demokratik va liberal usullaridan foydalanishi yoki boshqaruv vakolatini boshqa shaxslarga berishi mumkin.

- Menejrlarning strategiyani amalga oshirishiga quyidagi omillar ta'sir qiladi: 1) tajribani mavjudligi va faoliyatni mukammal bilish;
- 2) ijrochilar sohaning yangi yoki eski xodimlari bo'lishi;
 - 3) tashkilotdagi shaxsiy munosabatlar va uning xususiyatlari;
 - 4) diagnostika, ma'muriy ko'nikmalar va muammolarni yechish qobiliyatining mavjudligi;
 - 5) vakolatlarning samarali taqsimoti;
 - 6) rahbarlik usuli;
 - 7) rahbarlarning tashkilotdagi roli.

Strategiyani amalga oshirish bosh menejer va katta lavozimdagi rahbarlar zimmasida bo'lsa ham, o'rta pog'ona rahbarlari faqat faoliyatni bajarilishini tashkil etish va nazorat qilish bilangina shug'ullanib kolmaydi, ular maqsadlarni amalga oshirish uchun ham javobgardirlar.

Katta hajmdagi tashkilotlarda strategiyani amalga oshirish faqat o'rta va quyi pog'ona menejrlari ishtirokida muvaffaqiyatli amalga oshirilishi mumkin. Oliy rahbarlarning ijrochi menejrlar bilan munosabati, boshqaruv vakolatlarining to'g'ri taqsimlanganligi, tashkiliy o'zgarishlarning amalga oshirish zaruriyatining to'g'ri tushuntirilishi va rag'batlantirishi hamda nazorat tizimsining samaradorligi muvaffaqiyat garovi hisoblanadi.

Kichik korxonalarda strategiyani yurituvchi to'g'ridan to'g'ri quyi pog'ona rahbarlariga murojaat qilishi va ish hajmlarini bajarilish, muddatlarini o'zi nazorat qilishi mumkin. «Nima qilish kerak?»ligini bilish tashkilotning faoliyatini, ishini yaxshi bilish bilan echiladi.

Strategiyani amalga oshirishning xaqiqiy san'ati – bu mos vazifa-larni hal etish uchun nima talab qilinishini aniqlash qobiliyati hisoblanadi.

Korxonada strategiyasini yaratish jarayoni rasmiy tahlillar va menejrlarning fikrlash qobiliyati bilan mustahkamlansa ham, bundan tashqari strategiyani yaratish asosida bir necha omillar yotadi. Kamdan-kam hollarda korxonada strategiyasi yaxlit yaratiladi. Odatda korxonada strategiyasi asta-sekinlik bilan: ichki va tashqi hodisa, voqealarni kuzatish kelajakni tahlil etish, tajriba o'tkazish, yangi imkoniyatlarni

aniqlash, ko'zda tutilmagan krizis vaziyatlarga reaksiya, harakatlarni muvofiqlashtirish va strategik omillarni salmog'ini, ahamiyatini aniqlash asosida shakllantiriladi.

Menejerlar korxonaga strategiyasini yaratganlaridan so'ng, uni amalga oshirishlari va yaxshi natija olishlari lozim. Strategiyani hayotga tatbiq etish jamoani jalb eta bilishni, alohida boshqaruv ko'nikmalarini va turli vazifalarni yechishni talab qiladi. Strategiyani yaratish – bu bozorga yo'naltirilgan boshqaruv muammosi bo'lsa, uni hayotga tatbiq etish esa asosan operatsiyalarga, faoliyatga ya'ni insonlarni va xo'jalik jarayonlarini boshqarishga qaratilgan. Agar muvaffaqiyatli strategiyani yaratish vaziyatni oldindan ko'rish va tarmoqni chuqur tahlil etish, hamda tadbirkorlikka tashabusskorlik bilan yondoshish bo'lsa, strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish - bu rahbarning insonlarni motivlashi, ularni ehtiyojlarini qondirishi, hamda korxonaning asosiy faoliyat turlarini va strategiyani amalga oshirishda topshiriqlarni bajarilishini ta'minlashdir.

Strategiyani amalga oshirish – bu asosan menejerning tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirishi, xo'jalikni to'g'ri yuritishi va ishchi-xodimlarni maqsadlarni bajarishga jalb etish jarayonidir.

Strategiyani amalga oshirish rahbariyatning boshqaruv qobiliyatiga bog'liq. Menejerlar strategiyani amalga oshirishda boshqaruvning avtoritar, demokratik va liberal usullaridan foydalanishi yoki boshqaruv vakolatini boshqa shaxslarga berishi mumkin.

Menejrlarning strategiyani amalga oshirishiga quyidagi omillar ta'sir qiladi:

- 1) tajribani mavjudligi va faoliyatni mukammal bilish;
- 2) ijrochilar sohaning yangi yoki eski xodimlari bo'lishi;
- 3) korxonadagi shaxsiy munosabatlar va uning xususiyatlari;
- 4) diagnostika, ma'muriy ko'nikmalar va muammolarni yechish qobiliyatining mavjudligi;
- 5) vakolatlarning samarali taqsimoti;
- 6) rahbarlik usuli;
- 7) rahbarlarning korxonadagi roli.

Strategiyani yaratish va amalga oshirish tajribasiga va ko'nikmalariga ega menejerlarning e'tirof etishicha, samarali strategiyani yaratishga qaraganda uni amalga oshirish murakkab muammo hisoblanadi. «Umuman olganda qaysi tomonga yurish kerakligini aniqlash biz uchun qiyin vazifa emas, lekin korxonani shu yo'nalishda harakatlantirish murakkab vazifa» deb ta'kidlaydi menejerlar.

Strategiyani amalga oshirish uni yaratishga qaraganda murakkab hisoblanadi. Chunki keng ko'lamli tadbir-choralarni amalga oshirishni, muammoning ko'p sonli yechimi variantlarini, insonlarni boshqarish ko'nikmalarining mavjudligini, tashabusskorlikni shakllantirishni va boshqarishni, katta muammolarni yechishni va o'zgarishlarni amalga oshirishga nisbatan qarshiliklarni engishni nazarda tutadi. Ikkilanuvchilar, shubhalanuvchilar, ham ko'plab topiladi. Bundan tashqari korxonada xodimlari strategiyani har xil talqin etishlari mumkin. Amalga oshiriladigan o'zgarishlarning korxonada bo'linmalariga ta'sirini salbiy baholashlar natijasida qarshiliklar kuchayadi. Menejerlar yangi strategiyani amalga oshirishga kirishgan paytda, eskidan shakllangan manfaatlar, munosabatlar va tashkiliy usullar o'z-o'zidan yo'qolmaydi. Ushbu vaziyatlarni tartibga solish, noroziliklar va shubhalarning manbalarini bartaraf etish, manfaatdor tomonlarni kengaytirish, muammolarni yechishga yagona yondashuvni shakllantirish uchun samarali boshqaruv usullarini va ko'nikmalarini qo'llash talab etiladi. Korxonaning muvofiqlik va kelishuvchanlik darajasiga qarab, strategiyani amalga oshirish muddatlari bir necha oydan bir necha yilgacha davom etadi.

«Strategiyalar korxonaning kuchli taraflarini samarali sarmoyalashi, va shu bilan uning zaif tomonlaridan chetlab o'tishi, ijobiy tashqi sharoitlardan ustun taraflarini tanlab olish va tashqi xavflardan xoli bo'lmog'i zarur»¹ deb uylaydi yana bir mashhur strategik boshqaruv bo'yicha zamonaviy mutaxassis Fred. R. Devid.

T.Saati va K.Kerislarning ta'kidlashlariga ko'ra, «muammolarni yechish tajribasi shuni ko'rsatadiki, reallik turli xajmdagi quyuq bo'yoqqa o'xshab uzluksiz, yoyilgan va ko'p qavatli bo'lib, doimo idishda aralashtirib turiladi. Ushbu dinamik

¹ Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 16 p.

turli negizdagi moddani ta'riflash uchun xar doim turli bo'laklarning probalarini olishga to'g'ri keladi. Ba'zi xolatlarda, proba asosiy zonalardagi bo'yoq konsentratsiyasidan olinishi mumkin, bunday vaqtda juda ko'p narsani bilib olish mumkin. Ba'zi xolatlarda esa, proba periferiy zonadagi suyuq buyoqdan olinadi va bu paytda aralashma to'g'risida yetarli ma'lumotni olish juda mushkul bo'ladi»².

Strategik qarorlar korxonaning ko'p yillik rivojlanishiga juda muhim ta'sir ko'rsatsa, strategik xatolar esa tuzatib bo'lmaydigan oqibatlarga olib kelishi mumkin. Menejerning qiladigan ishlari orasida korxonaning muvaffaqiyatga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan uzoq muddatga mo'ljallangan strategiyasini ishlab chiqish, erishish uchun strategiyani muvaffaqiyatli bajarish kabi masalalar kam topiladi.

Haqiqatdan ham, mukammal strategiya va uni muvaffaqiyatli amalga oshirish - bu mukammal boshqaruvning belgisidir³.

Korxonada maksimal quvvatga ega bo'lish uchun menejerlar mukammal ishlab chiqarish strategiyasiga ega bo'lishi va uni muvaffaqiyatli amalga oshirish zarurligi korxonada qanchalik kuchli o'ringa ega bo'lsa, shunchalik imkoniyatlar ko'p bo'ladi. Qoyilmaqom strategiyani do'ndirib bajarish - bu biznesda muvaffaqiyatga erishishning sinalgan usuligina bo'lib qolmay, balki mukammal boshqaruv uchun ham yaxshi asos hisoblanadi.

Haqiqatdan ham yaxshi strategiya uni muvaffaqiyatli bajarish xamma vaqt ham korxonani tanazzul va o'zgaruvchan davrlarni chetlab o'tishini ta'minlay olmaydi. Ayrim xollarda menejerlar xatti-harakatlari yaxshi natijalar berishi uchun vaqt talab etiladi.

Boshqaruv mukammal tashkil etilgan korxonalarda ham ko'zda tutilmagan va noqulay holatlar bilan to'qnashishga to'g'ri keladi. Lekin hech qachon "bizlarga vaqt kerak" yoki salbiy holatlar tufayli ishi yurishmaganligini bahona qilish korxonani yildan-yilga o'rtamiyona ishlayotganligini oqlay olmaydi. Shuning uchun ham menejer zimmasiga ko'zda tutilmagan qiyin sharoitlarga qarshi tura oladigan, biznes

² Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 18 p.

³ Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 28 p.

olamidagi noqulayliklarni engish va strategik himoyani ta'minlay oladigan strategiyani tayyorlash uchun javobgarlik yuklanadi.

Strategiyani sifatli amalga oshirish ijrochilarning malakasiga, tashkilotning raqobat ko'nikmalariga va ichki samaradorligiga bog'liq. Maqsadga mos keladigan tashkilotni yaratish strategiyani amalga oshirishda birinchi darajali vazifadir. Keltirilgan vazifaning quyidagi uch tomoni muhim ahamiyatga ega:

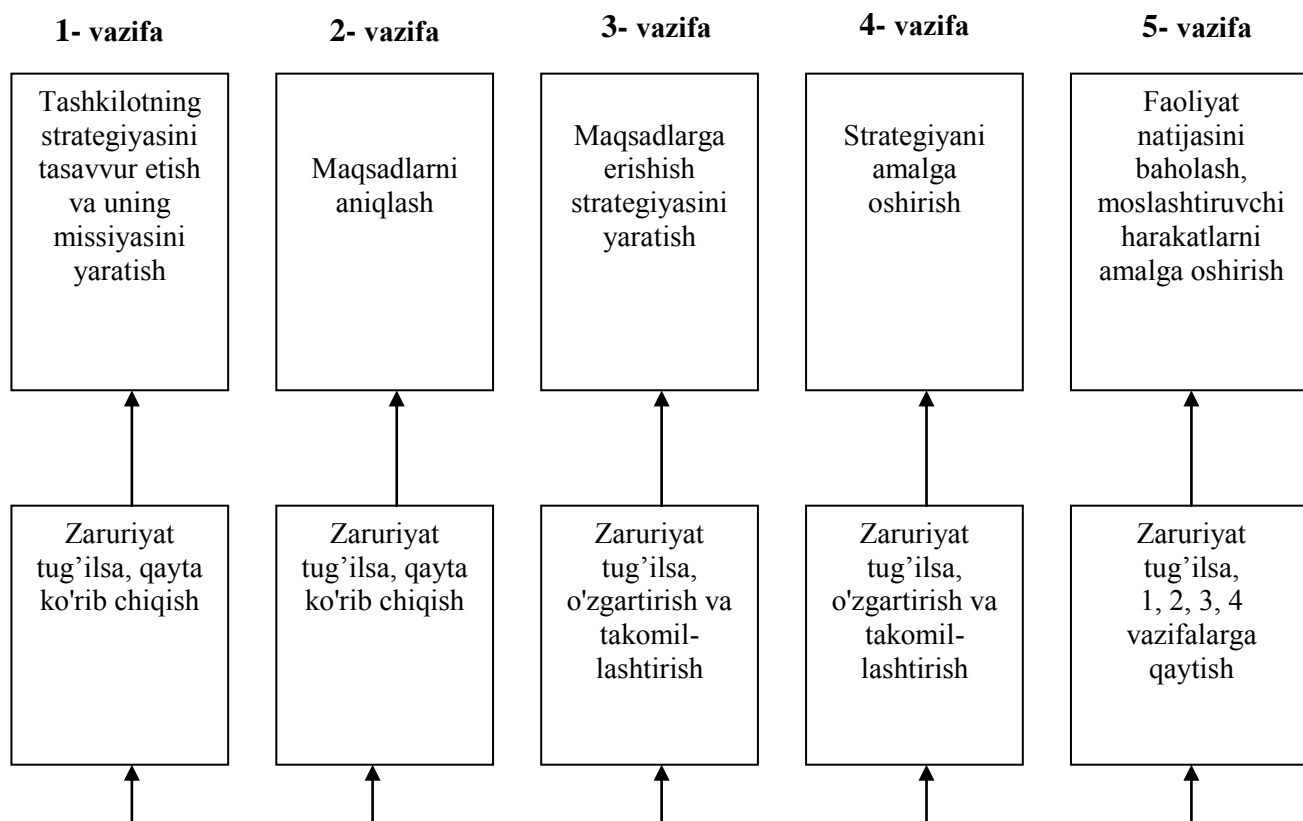
1. Tayanch lavozimlarga qobiliyatli shaxslarni tanlash;
2. Tashkilotni asosiy faoliyat yo'nalishlarida boshqaruv kadrlari, iqtisodiy texnik bilimlar va raqobatli imkoniyatlar bilan ta'minlash;
3. Tashkilotning strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshishini ta'minlaydigan qarorlarni qabul qilish va xo'jalik ishlarini tashkil etish.

Yaxshi strategiya asosi bozorda mustahkam mavqeini egallash va ko'zda tutilmagan sharoitlarda, kuchli raqobat va ichki muammolarga qaramay muvaffaqiyatli ishlay oladigan korxonani tuzish bilan belgilanadi. Strategiyani yaratish asosiy boshqaruv muammosini ko'taradi ya'ni, kompaniyaning hozirgi va kelajak imkoniyatlarini hisobga olib, kerakli natijalarga qanday erishish mumkinligini ko'rsatadi.

Strategiyani amalga oshirish bu - amaliy ma'muriy ish bo'lib, tashkil etish, moliyaviy rejalashtirish, kerakli siyosatni yuritish, motivlarni va kompaniya madaniyatini hamda boshqarish usullarini yaratish, qisqasi kompaniya maqsadlarini amalga oshirishga xizmat qiluvchi hamma harakatlar majmuasidan iborat.

Strategiyani yaratish va amalga oshirish jarayoni o'zaro bog'liq beshta vazifani yechishni o'z oldiga maqsad qilib qo'yadi:

1. *Korxonada qanday biznesda faoliyat ko'rsatadi, strategik tasavvurni shakllantirish ya'ni: missiyani va maqsadlarni aniqlash.*
2. *Strategik tasavvurni va missiyani qayta shakllantirish.*
3. *Qo'yilgan maqsadlarga erishish strategiyasini yaratish.*
4. *Tanlangan strategiyani sifatli va samarali tatbiq etish.*
5. *Faoliyat natijalarini baholash, yangi an'analarni aniqlash va uzoq muddatli rivojlanishga nisbatan moslashtiruvchi harakatlarni belgilash.(1- rasm)*



1-rasm. Strategik boshqaruvning besh vazifasi

Korxonaning ko‘rinishi qanday bo‘lishi va qanday raqobat mavqeiga ega bo‘lishi lozimligini aniqlash bu korxonaning strategik tasviri yoki ko‘rinishi demakdir. Ushbu hol korxonaning boshqaruv tasviridir. Korxonaning strategik ko‘rinishini va uning missiyasini e‘lon qilish bilan birga rahbarlar «maqsadlar his-tuyg‘usini» ijrochilarda shakllantirishlari lozim.

Korxonaning o‘ziga xos xususiyatlaridan qat’iy nazar bajarilishi lozim bo‘lgan asosiy talablar mavjud bo‘lib, quyidagilardan iborat:

- strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga qodir tashkilot tuzish;
- strategik muvaffaqiyatni belgilab beruvchi qadriyatlar zanjiridagi faoliyat turlariga yyetarlicha resurslarni yo‘naltirish uchun byudjetlarni qayta ko‘rib chiqish;
- strategiyaga mos keluvchi yo‘nalish va jarayonlarni belgilash;
- doimiy rejalashtirish va takomillashishni ta‘minlash uchun eng yaxshi texnika va amaliyotni joriy qilish;

- ragʻbatlantirish va mukofotlash tizimini strategiyani Yuqori darajada bajarish va belgilangan maqsadlarga erishi bilan bogʻlash;

- strategiyani qoʻllab-quvvatlovchi ishchi muhit va korporativ madaniyatni yaratish;

- strategiyani amalga oshirish va bu jarayonda uni takomillashtirish uchun zarur boʻlgan ichki rahbarlikni (liderlikni) taʼminlash.

	Katta miqdordagi resurslarni strategik muhim faoliyat turlariga jamlash	
Rivoj topadigan tashkilotni yaratish		Strategiyani qoʻllab-quvvatlovchi siyosatni yuritish
Strategik liderlikni amalga oshirish		Doimiy takomillashish uchun eng yaxshi mexanizm va amaliyotni joriy qilish
Strategiyaga mos ravishda korporativ madaniyatni shakllantirish	Ragʻbatlantirish va mukofotlash tizimini asosiy strategik maqsadlarga erishish bilan bogʻlash	Korxonani qoʻllab-quvvatlovchi xodimlarga oʻz strategik roldan foydalanish imkoniyati taqdim etish

2-rasm. Strategiyani amalga oshirish jarayonining sakkizta asosiy boshqaruv elementlari

Zamonaviy rahbar oʻz kompaniyasining mavqeini va ushbu mavqega taʼsir etuvchi muhit qanday oʻzgarishini tasavvur etishi lozim. U oʻz biznesini shunchalik yaxshi bilishi lozimki, zarurat tugʻilganda muayyan oʻzgarishlarni amalga oshirishni aniq bilishi kerak.

«Raqobatchilar bizning usullarimizni, prinsiplarimizni, imkoniyatlarimizni asosan bilishadi, ular oʻz ustunligidan foydalanish imkoniyatiga ega.

Muvaffaqiyatlarimiz farqi strategiyalarni yaratilish va amalga oshirishdadir» deydi muvaffaqiyatli korxonaning ijrochi-direktori.

Yuqori darajali strategik fikrlash va boshqarish bu:

1. «Biz nima qilmoqchimiz va nimaga erishmoqchimiz?» nuqtai nazaridan tashkilotni yaxshiroq boshqarish;
2. Rahbarlarning o'zgarishlarga nisbatan sezgirligi;
3. Investitsiyalarni va raqobatli ehtiyojlarni baholashda rahbarlarni rastional baholash asoslari bilan ta'minlash;
4. Tashkilot bo'yicha strategik qarorlarni muvofiqlashtirish;
5. Boshqaruv faolligini oshirish, faqat himoyalanih strategiyasidan foydalanishni oldini olish. Biznes tarixi faqat himoyalanih yoki javob choralari bilan muvaffaqiyatga erishib bo'lmasligini ko'rsatadi.

Menejerlar turli usullar yordamida rahbarlikni amalga oshirishlari mumkin. Ular juda faol va ahamiyatli yoki aksincha ko'rimsiz, kichik bir rolni o'ynashi mumkin. Ular avtoritar tarzda yoki konsensus asosida qaror qabul qilishi, vakolatlarini yuborishi, strategiyani amalga oshirishga jalb qilinishlari yoki chetda turib boshqalarni tezroq yoki ehtiyotkorlik bilan harakat qilishga undashlari mumkin. Menejerlarning strategiyani amalga oshirish jarayonini boshqarishi bir qator omillarga bog'liq: ularning tajribasi va biznes sohasidagi bilimlari; ularning mazkur sohada yangi ishtirokchi yoki yetarli tajriba ega ekanligi; kompaniyaning boshqa xodimlari bilan shaxsiy munosabatlari; ularning muammolarni hal qilish, ma'murlik va shaxslararo munosabatlar sohasidagi qobiliyati; ularning hokimligi; ular afzal ko'ruvchi rahbarlik usuli; ularning belgilangan maqsadga erishish uchun o'ynashi lozim bo'lgan rolni ko'rishi.

Strategik rejani amalga oshirishda hamma rahbarlar qatnashadi. Difersifikatsiyalashgan kompaniyalarda strategiyani boshqarishning 4 pog'onasi mavjud:

- ijrochi – direktor va kompaniya darajasidagi boshqa oliy rahbarlar;
- muayyan biznes yo'nalishida foyda va zararlar uchun javobgar va strategiyani shakllantirish huquqiga ega rahbarlar;

- biznes ichida funksional zonalar uchun javobgar (ishlab chiqarish, marketing, moliya, ilmiy izlanishlar va kadrlar) rahbarlar;

- asosiy ishlab chiqarish bo'limlarining rahbarlari javobgarligi.

Strategiyani shakllantirish va tatbiq etish oliy rahbariyat zimmasida bo'lganligi uchun direktorlar kengashining strategik roli strategik muammolarni to'g'ri hal etishni nazorat qilishdan iboratdir. Direktorlar kengashi muhim strategik harakatlarni nazorat qiladi va strategik rejalarni rasmiy quvvatlaydi. Kamdan-kam vaziyatlarda direktorlar kengashi strategiyani yaratishda yetakchi rol o'ynaydi.

Strategik boshqaruv jarayonida direktorlar kengashining roli strategik harakatlarni tanqidiy baholash va kelajak strategiyasini amalga oshirishni ta'minlashdan iborat. Direktorlar kengashining asosiy vazifalaridan yana biri oliy rahbariyatning strategiyani yaratish va amalga oshirish sohasidagi malakasini nazorat qilish ya'ni, direktorlar kengashi ijrochi-direktori va boshqa rahbarlar o'z vazifasini qanday bajarayotganini baholashdan iboratdir.

1.2. Strategiyaga mos yo'nalishlarni belgilash

Strategiyaga mos yo'nalishni belgilash - bu asosiy boshqaruv funksiyalaridir. Rahbar strategiyaga mos yo'nalishni belgilashda, korxonaning uzoq muddatli rivojlanish yo'nalishini, samarali strategik harakatlarni yaratishga intilishi zarur bo'ladi. Belgilangan natijalarga erishish uchun amalga oshiriladigan strategiyalar korxonada faoliyatiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Agar rahbar korxonani "a'lo" darajada boshqarilishini istasa, u "a'lo" strategiyani "a'lo" darajada tatbiq etishi lozim.

"A'lo" darajali boshqaruv, rahbarlarning "a'lo" darajadagi strategiyalarni yaratishi va hayotga tatbiq etishi bilan bog'liqligi tajribalarda isbotlangan. Ba'zi rahbarlar ajoyib strategiyalarni yaratadilar, lekin, hayotga tatbiq etishda muvaffaqiyatsizlikka uchraydilar, boshqa rahbarlar esa o'rtacha strategiyalarni muvaffaqiyatli amalga oshiradilar. Ikkala holat ham muvaffaqiyatsizlikka olib keladi. Korxonada faoliyati Yuqori darajada samarali bo'lishi uchun rahbar strategiyani sifatli yaratishi va uni sifatli amalga oshirish qobiliyatiga ega bo'lishi lozim. Samarali

strategiyani samarali amalga oshirish bu nafaqat biznesning muvaffaqiyati qoidasi, balki boshqaruv sifatini sinovdan o'tkazish demakdir.

Lekin "a'lo" strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish ham korxonani zaif va qoniqarsiz faoliyat davrlaridan kafolatlamaydi. Ba'zan rahbarning harakatlari natija berishi uchun muayyan vaqt talab qilinadi. Hattoki a'lo boshqariladigan korxonalar ham noqulay vaziyatlarga tushib qolishi mumkin. Ammo "bizga"vaqt etishmadi" kabi bahonalar yoki noqulay vaziyatlar ham bir necha yillar davomida ro'y berayotgan qoniqarsiz faoliyatni oqlay olmaydi.

Rahbarning vazifasi noqulay vaziyatga ijobiy ta'sir etuvchi tezkor strategiyalarni qo'llab, vaziyatni nazoratga olishdir. Muvaffaqiyatli strategiyaning ma'nosi shundan iboratki, noqulay vaziyatlarga, shafqatsiz raqobatga va ichki muammolarga qaramasdan korxonaga kuchli bozor mavqeini saqlab qolishi lozim.

Korxonaga moliyaviy va strategik maqsadlarni alohida belgilashi lozim. Moliyaviy maqsadlarning mavjud emasligi, moliyaviy resurslarni Yuqori tavakkalchilik bilan sarflanishiga sabab bo'ladi. Natijada korxonaning o'sishi va raqobatbardoshligi pasayadi.

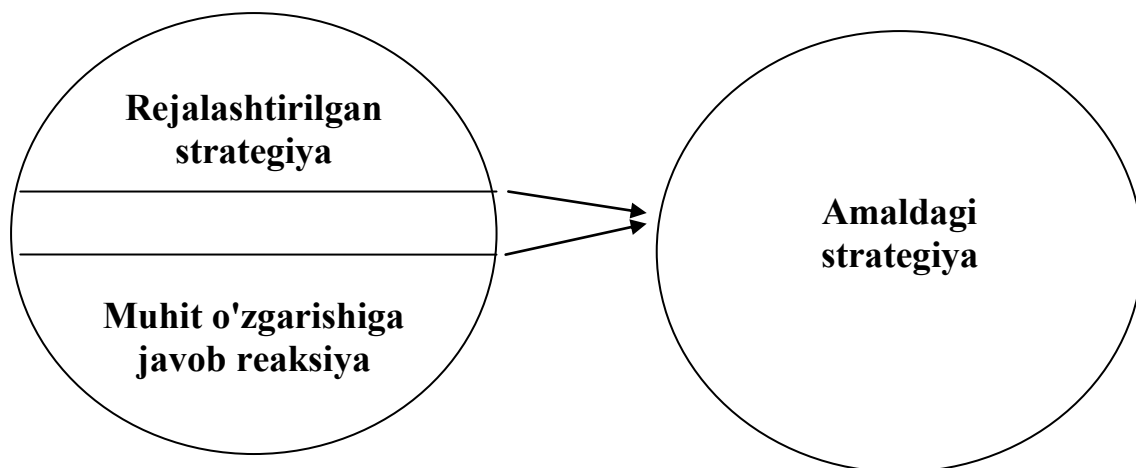
Korxonaga strategik maqsadlari shuning uchun muhimki, ular korxonaga raqobat mavqeini mustahkamlaydi va biznesning rivojlanish yo'nalishini ko'rsatadi.

Odatda, korxonaga strategiyasi:

- puxta o'ylangan va maqsadga muvofiq xatti-harakatlardan;
- vaziyatlarni kutilmagan rivojlanishi va raqobatchilar bosimi kuchayganda ularga qarshi chora-tadbirlardan tashkil topadi.

Yangi vaziyatlarga katta texnologik yutuqlar, raqobatchilarning bozorga yangi tovarlarni muvaffaqiyatli kiritishi, yangi qonunlarning paydo bo'lishi, davlat siyosatining o'zgarishi va iste'molchilarni tovarning yangi xususiyatlarga qiziqishining ortib borishi va boshqa shu kabilar kiradi. Demak, strategiyani rejalashtirilgan harakatlar va muhit o'zgarishlariga javob reaksiyasi majmui deb qarash maqsadga muvofiqdir.

Korxonaning amaldagi strategiyasi bu rejalashtirilgan va muhit o'zgarishiga qarshi xatti-harakatlar majmuidan iborat.



3-rasm. Korxonaning amaldagi strategiyasi

Korxonaga ikki narsa xavf soladi. Birinchisi - eskirgan strategiyani tanlash. Ikkinchisi - strategik o'zgarishlarni o'z vaqtida amalga oshirmaslik, o'zgarishlarni orqaga surish, korxonaning ichki o'zgarishlari bilangina shug'ullanish.

Strategiya to'g'ri shakllantirilganda u korxonaning tashqi muhitiga o'naltirilgan bo'ladi.

Rahbarning tadbirkorlik sifatlari bu - yangi strategik imkoniyatlardan foydalanish, ya'ni raqobatchilarni yangiliklar sohasida orqada qoldirish va korxonaning faoliyatini takomillashtirish harakatlaridir.

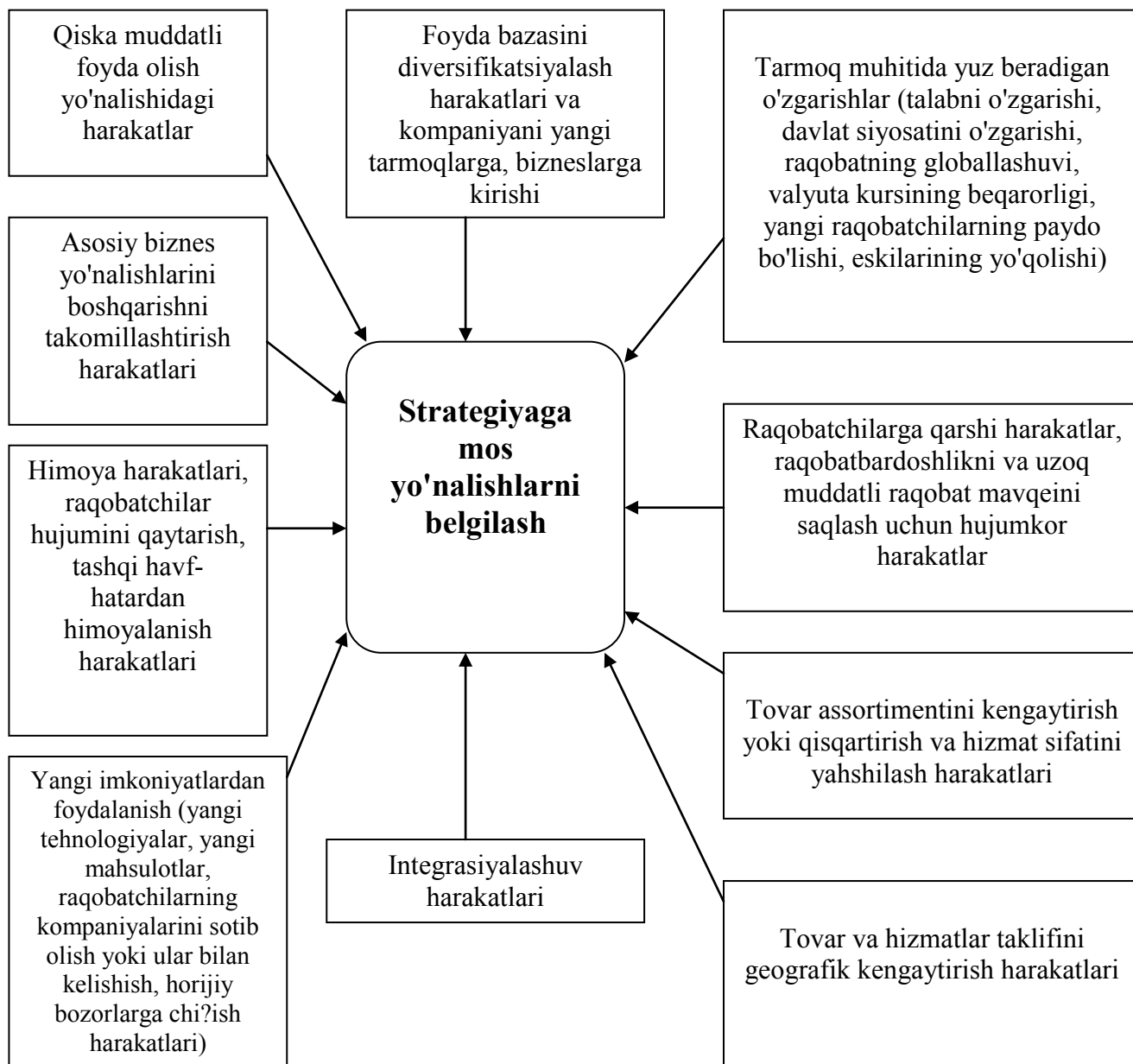
Strategiyaga mos yo'nalishlarni belgilashda quyidagilarga e'tibor berish zarur:

- biznesni qanday kengaytirish mumkin;
- iste'molchilarning ehtiyojlarini qanday yo'llar bilan qondirish mumkin;
- raqobatchilarni qanday engish mumkin;
- bozor o'zgarishlariga qanday javob berish mumkin;
- biznesni funksional bo'limlarini qanday boshqarish lozim;
- strategik va moliyaviy maqsadlarga qanday erishish mumkin va boshqalar.

Strategiya asoslarini tashkil etuvchi ushbu muammolar har xil korxonalar uchun turlicha hal etiladi.

Chunki ular turli vaziyatlar bilan bog'liq. Korxonaning strategik erkin bo'lganligi tufayli turdosh yoki noturdosh tarmoqlarga kirib borishi, qo'shma korxonalar tuzishi, alyanslar va yangi tashkilotlar yaratishi mumkin.

Atrofdagilar uchun korxonaga strategiyasining bir qismi ko‘rinib turadi, boshqa qismi esa begonalar uchun yashirindir.



4- rasm. Strategiyaga mos yo'nalishlarni belgilash

Korxonaga strategiyaga mos yo'nalishni belgilashda foyda keltiradigan va uzoq vaqt davomida raqobatbardoshlikni ta'minlaydigan sohalarga qaratilgan bo'lishi hamda joriy va kelajak xavf-xataridan ogoh etishi maqsadga muvofiqdir. Strategiyada hujum va himoya vositalari aniqlanadi. Korxonaga strategiyaga mos o'nalishlarining muvaffaqiyatli bo'lishi uchun u bozor imkoniyatlarini va tashqi xavf-xatarni hisobga oladi. Jozibador bozor imkoniyatlaridan samarali foydalanish uchun hujumkorlik

harakatlarini va korxonaning raqobat mavqeini hamda uzoq muddatli foydaliligini himoya harakatlarini strategiyada aks ettirish talab etiladi.

Strategiyaga mos yoʻnalishni belgilashda rahbar “Strategiya nimalardan tashkil topadi?” va “Korxonaning moliyaviy va strategik maqsadlari qanaqa?” degan savollarga javob berishdan boshlaydi. Buning uchun:

- korxonada past xarajatlar asosida samaradorlikka intilayaptimi?
- korxonada oʻz raqobatchilaridan farqli oʻz mahsulotini differensiyalayaptimi?
- korxonada oʻz kuchini bozorning tor segmentiga oʻnaltirganmi? - degan

savollarga javob berish lozim.

Korxonada bozorni keng egallaganligi, bozorlarni geografik tarqoqligi, isteʼmolchilar qatlamlari ham muhim ahamiyatga ega. Korxonaning strategik va moliyaviy koʻrsatkichlari:

- bozor ulushi boʻyicha korxonaning tutgan oʻrni;
- korxonada foydasining oʻsishi yoki pasayishi;
- korxonaning sof foydasi va investisiya daromadlari;
- korxonaning kredit reytingi;
- tovar sotishlari hajmining oʻsishi yoki pasayishi;
- korxonaning isteʼmolchilar oʻrtasidagi obroʻsi va imiji;
- korxonaning texnologik sardorligi va boshqalar.

Korxonaning iqtisodiy koʻrsatkichlari qanchalik Yuqori boʻlsa korxonada strategiyasi shunchalik muvaffaqiyatli hisoblanadi.

Odatda rahbarlar strategiyaga mos yoʻnalishlarni belgilashda quyidagi toʻrt yoʻnalishning biridan foydalanadilar.

Asosiy strategik yondashuvi. Ushbu yondashuvda bosh strategik funksiyasini bajaruvchi rahbar vaziyatni baholashga va strategiyani yaratishga kuchli taʼsir oʻtkazadi. Bu strategiyani rahbarning oʻzi bajaradi degani emas, lekin u strategiyaning “bosh arxitektori” sifatida uning asosiy tamoyillarini yaratadi.

Boshqalarga vakolatni berish yondashuvi. Ushbu yondashuvdan foydalanadigan rahbar strategiyani shakllantirish masʼuliyatini boshqalarga: ishonchli insonlardan iborat maqsadli guruhga, strategik rejalashtirish boʻlimiga yoki boshqa

lavozimli shaxslarga yuklaydi. Rahbar strategiyani yaratish jarayonidan chetroqda bo'lib, hisobotlar va muloqotlar orqali axborot olib, ko'rsatmalar berishi mumkin. Strategik reja muhokama etilgandan so'ng rahbar uni rasmiy tasdiqlaydi. Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, rahbar strategiyani shakllantirishda bevosita qatnashmaganligi uchun strategik sardorlik sifatlarini o'qota boshlaydi, natijada ijrochilar strategik rejalashtirish jarayonini unchalik muhim emas degan fikrga keladilar. Natijada korxonalar samarali maqsadlarni belgilash qobiliyatini o'qotadi.

Hamkorlikka asoslangan yondashuv. Ushbu yondashuv Yuqorida keltirilgan yondashuvlar orasidagi o'rtacha o'rinni egallaydi, rahbar o'z qo'li ostidagi rahbarlarni shunday strategiyani yaratishga jalb etadiki, ushbu strategiyani amalga oshirishga korxonaning hamma a'zolari qatnashadilar va qo'llab-quvvatlaydilar. Ushbu yondashuvning ijobiy tomoni shundan iboratki, kim strategiyani yaratish javobgarligini o'z zimmasiga olsa, strategiyani amalga oshirish javobgarligi ham uning zimmasida bo'ladi.

Musobaqaviy yondashuv. Rahbarning ushbu yondashuvni amalga oshirishdan maqsadi, strategiyani yaratish jarayonidagi bahs-muzokaralarda, ko'p vaqt va mehnatni talab qiladigan kengashlarda shaxsan qatnashishni va ijrochilarni strategiyani yaratishga rag'batlantirishni xohlamasligidir. Rahbarlar strategiyani baholovchi hakamlar sifatida harakat qiladilar. Strategiyaga nisbatan bunday yondashuv katta korxonalar rahbarlari tomonidan qo'llaniladi. Chunki ijrochi direktorning hamma biznes sohalari strategiyasi bilan shug'ullanishga imkoni bo'lmaydi. Shuning uchun rahbar strategiyani shakllantirishni musobaqa shaklida tashkil etadi. Lekin rahbar yangi strategiyalarni yaratilishini rag'batlantirishi lozim. G'alaba qilgan strategiyalar birlashtirib, umumiy strategiya yaratiladi.

Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, agar rahbar strategiyani "bosh arxitektori" rolini bajaradigan bo'lsa, uning shaxsiy baholashlari, ma'naviy qadriyatlari, falsafasi strategiyani yaratishga kuchli ta'sir o'tkazadi. Rahbar korxonaning maqsadlarini kuchli va kuchsiz tomonlarini, raqobatbardoshligini yaxshi bilsagina strategiyaning markazlashgan holda yaratilishi va tatbiq etilishi yaxshi

natija beradi. Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, strategiyaning muvaffaqiyati faqat bir kishiga bogʻliq boʻlib qoladi. Bunday usul katta korxonalarda qoʻllanishi mumkin emas.

Lekin strategiyani yaratishda guruhlar kuchidan foydalanish ham oʻz kamchiligiga ega. Guruhlar oʻz manfaatlarini koʻzlab strategiyalarni yaratishlari mumkin, bunday strategiyada tashabusskorlik hamda kuchli gʻoyalar etishmasligi va har xil chekinishlar koʻplab uchraydi.

Musobaqaviy yondashuvning ijobiy tomoni shundan iboratki, bunda quyi pogʻona rahbarlarining tashabusskorligi ragʻbatlantiriladi. Yangi gʻoya bilan strategiyani boyituvchilarga koʻproq imkoniyat va resurslar beriladi. SHu tarzda strategiyani muntazam yangilab borish imkoni tugʻiladi. Lekin "Gʻoliblar" harakati korxonaning turli pogʻonalari tegishli ekanligini nazarda tutsak, rahbar takliflarni yaxlitlash uchun ularni bir-biriga moslashtirishni tashkil etishi lozim.

Strategiyaga mos yoʻnalishlarni belgilashda toʻrtta usuli ham oʻzining yaxshi va yomon tomonlariga ega. Ularni har birining muvaffaqiyatni yoki muvaffaqiyatsizlikni olib kelishi rahbarga bogʻliq.

Kompaniya strategiyasini yaratish jarayoni rasmiy tahlillar va menejerlarning fikrlash qobiliyati bilan mustahkamlansa ham, bundan tashqari strategiyani yaratish asosida bir necha omillar yotadi. Kamdan-kam hollarda kompaniya strategiyasi yaxlit yaratiladi. Odatda kompaniya strategiyasi asta-sekinlik bilan: ichki va tashqi hodisa, voqealarni kuzatish kelajakni tahlil etish, tajriba oʻtkazish, yangi imkoniyatlarni aniqlash, koʻzda tutilmagan krizis vaziyatlarga reaksiya, harakatlarni muvofiqlashtirish va strategik omillarni salmogʻini, ahamiyatini aniqlash asosida shakllantiriladi.

Strategik tahlillarni tezlik bilan amalga oshirib boʻlmaydi. Baʼzan bunday katta ishlar muvofiqlashtirilgan jadval asosida bajariladi, lekin tajribalar shuni koʻrsatadiki, strategik muhim qarorlar davriy va keng koʻlamli tahlillar asosida tezkorlik bilan qabul qilinmaydi, ular asta-sekin shakllanib boradi. Odatda oliy mansabdor shaxslar muhim strategik qarorlarga qadamba-qadam yondoshadilar. Ular dastlab intuitsiyaga asoslanib, katta qadamlar bilan olgʻa intiladilar, soʻngra muhokamalar asosida aniqlik

va to'ldirishlar kiritiladi, boshlang'ich g'oyalar esa qo'shimcha axborotlar yordamida tartiblashtiriladi, rasmiy tahlillar o'tkaziladi, vaziyatning o'zgarishi bilan bog'liq mulohazalar bildiriladi, u yoki bu strategik yurishlar muvofiqlashtirilib, ishonch hosil qilinadi. Odatda bir necha strategik variantlarga kompaniya maqsadlariga mos keladi.

Diversifikatsiyalashgan kompaniyalarni strategik tahlil etish sakkiz qadamdan iborat bo'ladi.

Birinchi qadam: Hozirgi strategiyani aniq tushuning. O'zaro bog'liq yoki yangi tarmoqlarga asosiy e'tibor qaratilmoqdam; Kompaniya ko'p millatli yoki global bozorda ishlaydimi; Yangi sohalarda sotib olingan korxonalarni faoliyatini va yaqin o'tmishda voz kechilgan korxonalarni baholang; Har bir korxonaga qancha kapital kiritilganligini baholang. Ushbu qadam strategiyani o'zgartirishga asos bo'ladi.

Ikkinchi qadam: BKG, GE va hayotiy sikl matritsalarini yarating va kompaniya korxonalarini, bizneslarini va tarmoqlarini baholang.

Uchinchi qadam: Kompaniya portfelidagi har bir tarmoqning solishtirma jozibadorligini aniqlang.

To'rtinchi qadam: Kompaniya xo'jalik birliklarining kuchli tomonlarini, raqobat mavqeini taqqoslang. Agar GE matritsasi yaratilgan bo'lsa, ushbu vazifani osonlik bilan bajarish mumkin.

Beshinchi qadam: Kompaniya xo'jalik birliklarining o'tmish natijalarini taqqoslama o'rmini aniqlang. Kelajak imkoniyatlarini – eng yomon va eng yaxshi chegaralarda baholang. Kuchli xo'jalik birliklarining jozibador tarmoqlari kuchsiz xo'jalik birliklarining jozibasiz tarmoqlariga nisbatan yaxshiroq istiqbolga ega. Ushbu qadam qaysi tarmoqlar, istiqbolli ekanligi to'g'risida xulosa chiqarishga asos bo'ladi.

Oltinchi qadam: Kompaniya tarkibidagi mavjud korxonalarining strategik muvofiqlik darajasini va ushbu korxonalarining kompaniya strategiyasiga mos kelishini aniqlang. Bunda biznesni tashkil etuvchi korxonalarining, bo'linmalarining faoliyat yo'nalishi bosh kompaniyaning strategik tayanch yo'nalishlariga mos kelishi asosiy shart hisoblanadi.

Ettinchi qadam: Kompaniya tarkibidagi xo‘jalik birliklarining investitsiyalashni ustun yo‘nalishlarini baholang. Bunda bosh kompaniya asosiy investitsiyalarga da‘vogar bo‘lishi maqsadga muvofiq.

Sakkizinchi qadam: O‘tmish tahlillaridan kelajakni prognoz qilish uchun foydalaning. Bunda quyidagilar tavsiya etiladi:

- Kompaniya strategiyasiga mos korxonalarini qoldiring, boshqalaridan voz keching.
- Kompaniyaning tayanch korxonalarini uzoq muddatli raqobatli mavqeyini mustahkamlaydigan choralarni tatbiq eting.
- Korxonalarining strategik muvofiqligini ta‘minlang va uni raqobat ustunligiga aylantiring.
- Kompaniya resurslarini istiqbolsiz tarmoqlardan istiqbolli tarmoqlarga ko‘chiring.

1.3. Strategiyani quvvatlovchi ishchanlik muhitini yaratish

Strategiyani quvvatlovchi ishchanlik muhitini yaratish - bu asosan menejerning tashkiliy o‘zgarishlarni amalga oshirishi, xo‘jalikni to‘g‘ri yuritishi va ishchi-xodimlarni maqsadlarni bajarishga jalb etish jarayonidir.

Zamonaviy rahbar o‘z korxonasining mavqeyini va ushbu mavqega ta‘sir etuvchi muhit qanday o‘zgarishini tasavvur etishi lozim. U o‘z biznesini shunchalik yaxshi bilishi lozimki, zarurat tug‘ilganda muayyan o‘zgarishlarni amalga oshirishni aniq bilishi kerak.

Yuqori darajali strategik fikrlash va boshqarish bu:

- “Biz nima qilmoqchimiz va nimaga erishmoqchimiz?” nuqtai nazaridan tashkilotni yaxshiroq boshqarish;

- rahbarlarning o‘zgarishlarga nisbatan sezgirligi;

- investitsiyalarni va raqobatli ehtiyojlarni baholashda rahbarlarni rasional baholash asoslari bilan ta‘minlash;

- tashkilot bo‘yicha strategik qarorlarni muvofiqlashtirish;

- boshqaruv aktivligini oshirish, faqat himoyalaniş strategiyasidan foydalanishni oldini olish. Biznes tarixi faqat himoyalaniş yoki javob choralari bilan muvaffaqiyatga erishib bo'lmashligini ko'rsatadi.

Strategiyani quvvatlovchi ishchanlik muhitni yaratish - bu menejerning burchi hisoblansa ham, yakka inson yangi g'oyalarni yaratish, yangi imkoniyatlarni aniqlash, va o'zgaruvchan muhitga nisbatan moslashish vazifalarini bajara olmaydi. Strategik sardorlikning mushkul tomonlaridan biri xodimlardan yangi g'oyalarni to'plash, o'zgaruvchan muhitga moslashish imkonini beradigan tadbirkorlik ruhini rag'batlantirishdir. Moslashuvchan va novatorlik muhiti tez rivojlanayotgan Yuqori darajali texnologiyali tarmoqlar uchun juda muhim. Ushbu tarmoqlarda mahsulot qisqa hayotiy sikl bilan o'sish esa mahsulotlarning yangi turlari bilan tavsiflanadi. Menejerlar xodimlarni faqat ijodiy ishlashga chaqirish orqali bunday muhitni shakllantira olmaydilar.

Yangi g'oyalarni, eng yaxshi xizmatlarni, yangi mahsulotlarni va ularni yangi o'nalishda qo'llanilishini targ'ibot qiluvchilarni hamda o'z g'oyalarini yangi bo'linmalarda, korxonalarda va yangi tarmoqlarda qo'llanilishini istovchilar to'g'risida g'amxo'rlik qilish sardorga yaxshi foyda keltiradi.

Tashabusskor xodimlarni vakolatlar bilan ta'minlash. Tashabusskor xodimlarga qulay sharoit yaratish uchun menejerlar bir necha choralarni amalga oshirishlari kerak bo'ladi. Birinchidan, ular xodimlarni va bo'limlarni yangi g'oyalarni taklif etishga, ijodiy ishlashga, tashabusskor bo'lishga rag'batlantirishi lozim. Tashkilot madaniyati xodimlarga tajriba o'tkazish va yangiliklarni kiritishni targ'ibot etishi shart. Har bir xodim undan g'oyalar va doimiy takomillashish kutilayotganini his etishi lozim.

Ikkinchidan, tashabusskor xodimlarning yangiliklarga, o'zgartirishlarga intilishini hurmat qilish va norasmiy so'rovlar va "aql hujumlari", tadqiqot erkinligi singdirishi lozim. Avvalambor ijodiy fikrlovchi insonlarga xotirjamlikni buzuvchi dushman sifatida qaramaslik kerak. Uchinchidan, menejerlar xatolik va kamchiliklarga, tajribalarga chidam bilan qarashlari lozim. Ko'pchilik g'oyalar aniq natija bermaydi, lekin tashkilot izlanishlar, tajribalar orqali rivojlanadi.

To'rtinchidan, g'oyalarni qo'llab-quvvatlash uchun menejerlar har xil tashkiliy shakllardan ya'ni, venchur brigadalardan, ishchi guruhlardan, har xil guruhlar o'rtasida musobaqa tashkil etishdan va boshqalardan foydalanishi lozim. Beshinchidan, menejerlar muvaffaqiyat keltirgan g'oyalar uchun munosib mukofotlanishi, muvaffaqiyatsizlikka uchraganlar esa jazolanmasligi hamda yana izlanishlarni davom ettirish imkoniyatiga ega bo'lishlari lozim.

Qisqacha aytganda, rahbariyatning vazifasi - moslashuvchan novatorlik ruhi bilan sug'orilgan madaniyatga ega bo'lishdir. Ushbu madaniyat o'zgaruvchan tashqi muhitdan qo'rqishni, chap berishni emas unga to'g'ri yondashishni, moslashishni o'rgatadi.

Strategiyani yaratish va amalga oshirish tajribasiga va ko'nikmalariga ega menejerlarning e'tirof etishicha, samarali strategiyani yaratishga qaraganda uni amalga oshirish murakkab muammo hisoblanadi. "Umuman olganda qaysi tomonga yurish kerakligini aniqlash biz uchun qiyin vazifa emas, lekin korxonani shu o'nalishda harakatlantirish murakkab vazifa" deb ta'kidlaydi menejerlar.

Strategiyani amalga oshirish uni yaratishga qaraganda murakkab hisoblanadi. Chunki keng ko'lamli tadbir-choralarni amalga oshirishni, muammoning ko'p sonli yechimi variantlarini, insonlarni boshqarish ko'nikmalarining mavjudligini, tashabusskorlikni shakllantirishni va boshqarishni, katta muammolarni yechishni va o'zgarishlarni amalga oshirishga nisbatan qarshiliklarni engishni nazarda tutadi. Yangi strategiyani e'lon qilinishi bu ijrochilar uni birdaniga qabul qilib, amalga oshirishga kirishdilar degani emas.

Ikkilanuvchilar, shubhalanuvchilar, ham ko'plab topiladi. Bundan tashqari korxonada xodimlari strategiyani har xil talqin etishlari mumkin. Amalga oshiriladigan o'zgarishlarning kompaniya bo'linmalariga ta'sirini salbiy baholashlar natijasida qarshiliklar kuchayadi. Menejerlar yangi strategiyani amalga oshirishga kirishgan paytda, eskidan shakllangan manfaatlar, munosabatlar va tashkiliy usullar o'z-o'zidan o'qolmaydi. Ushbu vaziyatlarni tartibga solish, noroziliklar va shubhalarning manbalarini bartaraf etish, manfaatdor tomonlarni kengaytirish, muammolarni

yechishga yagona yondashuvni shakllantirish uchun samarali boshqaruv usullarini va ko'nikmalarini qo'llash talab etiladi.

Kompaniya strategiyasining hamma elementlari umumlashtirilgandagina to'liq quvvatga ega bo'ladi. Biznesda ham sport jamoalaridagi kabi ahillik bilan harakat qilish talab etiladi. Strategiyani yaratuvchi rahbarlar bir jamoa tarkibida harakat qilishlari lozim, shu sababli ular strategiyani shunday yaratishlari kerakki, strategiya natijalari ayrim bo'limlarga yoki insonlar guruhiga emas, balki butun kompaniyaga xizmat qilishi lozim. Bunday kompaniya strategiyasini yaratish jarayoni pastdan Yuqoriga emas, ko'proq Yuqoridan pastga yo'naltirilgandir. Quyi pog'ona rahbarlari kompaniya strategiyasini yaxlitligicha tushunmay turib, o'z bo'limlari uchun yaxshi strategiyani yaratishlari mumkin emas.

Strategiyani yaratish shunday faoliyatki, bunda rahbarning faqat yaxshi niyati va ijodiy yondashuvi yetarli emas. Strategiyani yaratish chuqur boshqaruv tahlilini talab qiladi. Strategiya tashqi va ichki omillarga to'liq mos kelmasa, uning amalga oshishi noma'lum bo'lib qolaveradi. Bunda asosan ikki omilga e'tibor berish lozim:

- 1) tarmoqdagi raqobat vaziyati.
- 2) kompaniyaning ichki shart-sharoiti va raqobat mavqei.

Rahbarlar kompaniyaning vaziyatini tahlil etmay turib, ya'ni tashqi muhitni va kompaniya imkoniyatlarini tahlil etmasdan rivojlanish yo'nalishini va strategiyani tanlay olmaydilar. Tarmoqlar bir-biridan iqtisodiy xususiyatlari, raqobat vaziyati va kelajak istiqboli bilan fark qiladi. Tarmoqda texnologiyani rivojlanishi – sekin yoki jadal, kapitalga bo'lgan ehtiyoj - past yoki Yuqori, bozorlar - mahalliy yoki xalqaro, mahsulot - individuallashtirilgan yoki standart, raqobat - kuchli yoki kuchsiz, mahsulotning samaradorlik darajasi - past yoki Yuqori, xizmat ko'rsatish va reklama - past yoki Yuqori bo'lishi mumkin.

1.4. Hal qiluvchi vazifalarga odamlar tanlash

Qobiliyatli boshqaruv komandasini yaratish muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatadigan tashkilotni asosini tashkil etadi. Strategiyani yurituvchilar strategiyani

muvaffaqiyatli amalga oshiradigan boshqaruv komandasining tarkibini aniqlashi soʻngra har bir lavozimga munosib nomzodlarni tanlashlari lozim.

Baʼzida mavjud boshqaruv komandasini takomillashtirish yetarli boʻladi, baʼzida esa sharoitga mos keluvchi rahbar tashqaridan jalb etiladi. Keskin oʻsish va rivojlanish davri yoki talab etiladigan kadrlarning etishmasligi oqibatida quyi pogʻonalardan kadrlarni rahbarlikka jalb etish orqali tashkilotni boshqaruv komandasini shakllantirish odatiy hol hisoblanadi.

Boshqaruv komandasini yaratishda qanaqa tajriba, bilim, radriyatlar, boshqaruv usullari va shaxsiy sifatlar tashkilot strategiyasini muvaffaqiyatini taʼminlashini aniqlash muhim ahamiyatga ega.

Ishonchli boshqaruv komandasini yaratish – bu juda dolzarb tashkiliy funktsiya boʻlib, ushbu muammoning muvaffaqiyatli hal etilishi strategiyani amalga oshirilishi yoʻlida birinchi qadamdir.

Hal etuvchi sohalarni etuk mutaxassislar bilan taʼminlash muhim tashkiliy masala hisoblanadi. Strategiyani «aʼlo» darajada yaratish orqali raqobat ustunligiga ega boʻlish mumkin boʻlmasa, uni sifatli tatbiq etish orqali muvaffaqiyatga erishish mumkin. Korxonalar oʻxshash strategiyalar orqali raqobatlashadigan vaziyatda strategiyani samarali tatbiq etilishi raqobat ustunligiga asos boʻladi. Masalan, «Honda» korxonasining asosiy raqobat ustunligi bu benzinli dvigatellar texnologiyasini yaxshi bilishidir, «Intel» korxonasi esa personal kompyuterlar uchun murakkab mikrosxemalarni yaratadi, «Sony» korxonasi elektron texnologiyalar sohasida yetakchi hisoblanadi.

Strategiyani tatbiq etuvchilar hal kiluvchi sohalarda koʻnikmalarning quyidagi xususiyatlarini eʼtiborga olishi tavsiya etiladi:

- Odatda tor ixtisoslashuv bilangina chegaralanib boʻlmaydi, korxonaning hamma boʻlinmalarida yaratiladigan oʻziga xos tashkiliy sifat toʻgʻrisida gap yuritish lozim.

- Koʻnikmalar ishchi guruhlar va boʻlimlarning hamkorlikdagi faoliyati natijalaridan shakllanganligi sababli brigadirlarga va boʻlim boshliqlariga korxonani raqobat ustunligini shakllantirish majburiyatini yuklab boʻlmaydi.

- Tayanch sohadagi ustunlikni uzoq muddatli raqobatdoshlikka aylantirish uchun ushbu masalaga raqobatchilarga nisbatan ko‘proq e‘tiborni qaratish lozim.

- Xaridorlarning talablari turlicha o‘zgarishi mumkin. Ushbu o‘zgarishlarni oldindan aniq ko‘rish mumkin emas. Shu sababli o‘zgarishlarni oldindan prognoz qilish bazasi va ko‘nikmalari yyetarlicha keng va moslashuvchan bo‘lishi lozim.

Ko‘nikmalar turli-tuman bo‘lishi quyidagilarni nazarda tutadi:

1. Insoniy resurslarni va bilimlar bazasini boshqarish.
2. Narxni yaratuvchi zanjirdagi ishchi guruhlar harakatlarini muvofiqlashtirish.
3. Ushbu muammolarni yetakchi yoki katta menejerlarga topshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Minimal moliyaviy xarajatlarni ta‘minlash uchun «Gray» (katta EHMLar), «Lotos» (programma ta‘minoti), «Honda» (kichik dvigatellar) korxonalar iqtidorli mutaxassislar guruhini qayta tashkil etib, ularni maxsus loyihalarni bajarishga yo‘naltiradilar. Ichki aqliy potensialni safarbar qilish orqali korxonalar muvaffaqiyatga erishadi. Ushbu korxonalar katta operatsiya smetalari hisobiga emas, balki faoliyatni ustakorlik bilan tanlash, tayyorgarlikka e‘tibor berish, kuchli madaniy ta‘sir qilish, hamkorlik, motivlash, vakolatlar, tashkiliy moslashuvchanlik, ma‘lumotlar bazasining sifatliiligi hisobiga muvaffaqiyatga erishadi.

Tayanch ko‘nikmalar shakllanib, o‘z natijasini bera boshlagandan keyin ham strategiyani amalga oshirish uchun javobgar shaxslarning tinchlanishga haqi yo‘q. Bozordagi vaziyatni o‘zgarishini e‘tiborga olib, ko‘nikmalarni doimo kengaytirish, guruhlash va rivojlantirish lozim. Chunki ko‘nikmalar korxonani raqobat ustunligini yaratadi. Korxonani o‘ziga xos maxsus ko‘nikmalarini raqobatchilar o‘zlashtirishi juda mushkul. Shu sababli maxsus ko‘nikmalar uzoq muddatli ustivor raqobatbardoshlikni ta‘minlaydi.

Ishchilarni o‘qitish. Malakaviy tayyorgarlik strategiyani amalga oshirishga xizmat qiladigan muhim elementlardan hisoblanadi. Texnik sakrashlar ro‘y beradigan korxonalarda ishchilarni o‘qitish juda muhim omildir. Chunki kadrlar bilim va ko‘nikmada orqada qolsalar, korxonalar o‘z raqobatdoshligini yo‘rotadi. Rahbarlar kadrlarni tayyorlash tizimi xizmati zamonaviy adabiyotlar va resurslarga ega

bo'lishini nazorat qiladilar. Agar tanlangan strategiya yangi ko'nikmalarni va texnologik «Nou-xau»ni talab qilsa, o'qish tayyorgarlikning oldingi o'rinlarida bo'ladi.

Qisqa xulosalar

Strategiyani amalga oshirish bu - amaliy ma'muriy ish bo'lib, tashkil etish, moliyaviy rejalashtirish, kerakli siyosatni yuritish, motivlarni va kompaniya madaniyatini hamda boshqarish usullarini yaratish, qisqasi kompaniya maqsadlarini amalga oshirishga xizmat qiluvchi hamma harakatlar majmuasidan iborat.

Kompaniyaning ko'rinishi qanday bo'lishi va qanday raqobat mavqeiga ega bo'lishi lozimligini aniqlash bu kompaniyaning strategik tasviri yoki ko'rinishi demakdir.

Zamonaviy rahbar o'z kompaniyasining mavqeini va ushbu mavqega ta'sir etuvchi muhit qanday o'zgarishini tasavvur etishi lozim.

Strategiyaga mos yo'nalishni belgilash - bu asosiy boshqaruv funksiyalaridir. Rahbarning vazifasi noqulay vaziyatga ijobiy ta'sir etuvchi tezkor strategiyalarni qo'llab, vaziyatni nazoratga olishdir.

Strategiyani quvvatlovchi ishchanlik muhitini yaratish - bu asosan menejerning tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirishi, xo'jalikni to'g'ri yuritishi va ishchi-xodimlarni maqsadlarni bajarishga jalb etish jarayonidir.

Nazorat savollari

1. Strategiyani amalga oshirishning asosiy masalalari qaysilar?
2. Strategiyani bajarishning sakkizta boshqaruv jarayonini sanab bering.
3. Strategiyani bajarish jarayoniga rahbarlik qilish usullari.
4. Tashkilotni yaratishdagi birlamchi harakatlarning asosiy turlari.
5. Boshqaruv guruhi qanday to'planadi?

Tayanch iboralar

Strategiya, strategiyani yaratish, raqobatchilar, strategik liderlik, strategik qarorlar, strategik reja, strategiyaga mos yo'nalish, boshqaruv sifati, rahbarning vazifasi, muvaffaqiyatli strategiya, korxonalar strategik maqsadlari, korxonaning amaldagi strategiyasi

Asosiy adabiyotlar

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. - 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. - 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. - 778 p.
5. Керцнер Гарольд. Стратегическое управление в компании. М.: ДМК пресс, 2013. - 320 с.
6. Кокошин А.А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ и задачи. М.: РОССПЭН, 2010. – 525 с.
7. Турчанинов В.Н. Стратегическое управление развитием региона. Учебное пособие.М.: Дашков, 2009. – 217 с.
8. Анцупов А.Я. Стратегическое управление: рабочая книга лидера. – СПб: Издательство СГУ, 2010. – 398 с.
9. www.ved.ru
10. www.ser.uz
11. www.uza.uz
12. www.Lex.uz
13. www.ziyonet.uz
14. www.marketing.ru
15. www.brand.uz

2-bob. KOMPANIYA BYUDJETI VA SIYOSATI

2.1. Byudjetlarni strategiya bilan bog'lash

Strategiyani bajarish menejer oldiga byudjet tuzish vazifasini zarur qilib qo'yadi. Strategiyani bajaruvchi kim qancha olishini oldindan ko'ra bilishidan tashqari, byudjet kiritilgan har bir so'mdan iloji boricha ko'proq foyda olish maqsadida tuzilishi zarur.

Strategiyadagi o'zgarishlar deyarli har doim byudjetning qayta taqsimlanishiga olib keladi.

Strategiyaning muvafaqiyatga erishishida muhim rol o'ynovchi tuzilmalarni yetarli darajada moliyalashtirmaslik butun strategiyani amalga oshirish jarayoniga zarar etkazishi mumkin.

Kompaniyaning mavjud strategiyasiga aniqlik va puxtalik bilan kiritilgan o'zgartirishlar kamdan-kam hollarda odamlar va resurslarning bir faoliyat sohasidan boshqasiga o'tishini talab qiladi.

Strategik rejani o'ziga tegishli qismini bajarish uchun tashkiliy birliklar resurslarga muhtojdir.

Bu vazifa strategiyani muvaffaqiyatli bajarish uchun y yetarlicha malakali insoniy resurslarga ega bo'lishini talab qiladi. Strategiyani amalga oshiruvchilar o'z ijrochilarining yangi kapital loyihalarga va katta hajmdagi operatsiya byudjet mablag'lariga talablarini tahlil etishlari hamda strategiyani tatbiq etishga xizmat qiladigan xarajatlarni amalga oshirishlari lozim.

Strategiyani tatbiq etilishi byudjet bilan bog'liq. Moliyaning etishmasligi strategiyani tatbiq etishni sekinlashtiradi.

Haddan tashqari katta hajmda moliyalash esa tashkilotni resurslarini noo'rin sarflanishiga sabab bo'ladi va uning ko'rsatgichlarini yomonlashtiradi. Strategiyani tatbiq etuvchilar byudjetni yaratish jarayoniga, dasturlashga va byudjet talablariga jiddiy e'tibor berishlari lozim.

Strategiyani amalga oshiruvchilar strategik tashabusskorlikni va ustun yo'nalishlarni qo'llab-quvvatlash uchun resurslarni qayta taqsimlashga tayyor

bo'lishlari shart. Strategiyani o'zgarishi odatda resurslarni qayta taqsimlashni taqozo etadi.

Strategiyani tatbiq etish menejnlarni smetalarni tuzish jarayoniga jalb etadi. Strategik rejani o'ziga tegishli qismini bajarish uchun tashkiliy birliklar resurslarga muhtojdir. Bu vazifa strategiyani muvaffaqiyatli bajarish uchun yyyetarlicha malakali insoniy resurslarga ega bo'lishini talab qiladi. Strategiyani amalga oshiruvchilar o'z ijrochilarining yangi kapital loyihalarga va katta hajmdagi operatsiya smeta mablag'lariga talablarini tahlil etishlari hamda strategiyani tatbiq etishga xizmat qiladigan xarajatlarni amalga oshirishlari lozim.

Strategiyaning elementlarini amalga oshiradigan guruhnlarni mablag'lardan mahrum etish, umumiy strategiyani bajarishni xavf ostida qoldiradi.

Strategiyani tatbiq etilishi smeta bilan bog'liq. Moliyaning etishmasligi strategiyani tatbiq etishni sekinlashtiradi.

Haddan tashqari katta hajmda moliyalash esa tashkilotni resurslarini nocerin sarflanishiga sabab bo'ladi va uning ko'rsatgichlarini yomonlashtiradi. Strategiyani tatbiq etuvchilar smetalarni yaratish jarayoniga, dasturlashga va smeta talablariga jiddiy e'tibor berishlari lozim.

Strategiyani amalga oshiruvchilar strategik ta-shabusskorlikni va ustun yo'nalishlarni qo'llab-quvvatlash uchun resurslarni qayta taqsimlashga tayyor bo'lishlari shart. Strategiyani o'zgarishi odatda resurslarni qayta taqsimlashni taqozo etadi. Yangi strategiyalar odatda, resurslarni qayta taqsimlashni talab qiladi.

2.2. Strategiyani quvvatlovchi siyosat va muolajalar yaratish

Strategiyadagi o'zgarishlar odatda ichki jarayonnlarni boshqarish usul va uslublarida ba'zi bir o'zgarishlar kiritilishiga olib keladi.

Quyida ko'rib chiqilgan siyosat va jarayonlar strategiyani bir necha xil usul bilan amalga oshirishga imkon beradi:

1. Yangi yoki yaqinda tekshirilgan jarayonlar Yuqoridan pastga xodimnlarni nazorat qiluvchi bo'linma Menejnlariga, barcha xodimnlarga mazkur sharoitlarda

ma'lum bir xatti-harakatlarni qay tarzda amalga oshirish bo'yicha buyruq va ko'rsatmalarni etkazib berilishini ta'minlaydi.

2. Kompaniya siyosati va jarayonlari xatti-harakatlarni birlashtirish hamda butun tashkilot bo'yicha amalga oshirish, mustaqil harakatlarni cheklab qo'yish, individual va guruh harakatlarini bir yo'nalishga yo'naltirishga ko'maklashadi.

3. Siyosat va standartlashtirilgan jarayonlar ayrim strategik ahamiyatli harakatlarni geografik jihatdan tarqoq struktura bo'linmalarida bajarish lozimligiga ta'sir ko'rsatishga ko'maklashadi.

4. Eski siyosat va jarayonlarni yo'qotish va ularning o'rniga yangilarini o'rnatish kompaniya ishiga, uning ichki ishlab chiqarish muhitiga ta'sir ko'rsatishi sababli strategiyani amalga oshiruvchi shaxslar siyosatni o'zgartirish jarayonidan korporativ madaniyatni yangi strategiyaga mos keladigan tarzda o'zgartirishga ta'sir ko'rsatish vositasi sifatida foydalanishi mumkin.

Demak, strategiyani tatbiq etilishi nuqtai-nazaridan kompaniya menejerlari siyosatni va ko'nikmalarni yaratishga ijodiy yondoshishlari maqsadga muvofiq.

Strategiyadagi o'zgarishlar odatda mehnatni tashkil etilishini va operatsiyalarni bajarish usullarini ham o'zgarishini talab qiladi. Insonlardan o'z tashkiliy xulqini, ish joyidagi urf-odatlarini o'zgartirilishini talab qilinishi qarshilikka uchraydi. Ayniksa, ish o'rinlari sonini qisqartirilishi insonlarga stress va tashvish keltiradi. O'zgarishlarni aniq ko'rsatmalarga asoslanib, amalga oshirish kerakmi, yoki mustaqil harakatlarga ham yo'l ochish kerakmi?, degan savollar tug'iladi.

Siyosat va muolajalarga nisbatan tegishli ko'rsatmalarning berilishi strategiyani tatbiq etishga yordam beradi:

1. Yangi va qayta ko'rib chiqilgan siyosat va protsedura menejerlar, brigadirlar va oddiy xodim uchun xulq-atvor va faoliyat yo'nalishi hisoblanadi. Bu o'z navbatida strategiyani amalga oshirishda ishonchlilikni va mustahkamlikni ta'minlaydi.

2. Siyosat va muolajalar alohida shaxslarni va guruhlarini harakatlarini kerakli sohalarga yo'naltirish orqali strategiyani tashkilotga moslashuvini engillashtiradi.

3. Siyosat va standartlashgan operatsiya muolajalari strategik muhim faoliyatlarni geografik keng tarqalgan tashkilotlarda muvofiqlashgan holda

bajarilishini ta'minlaydi. Tashkiliy birikmalar o'rtasidagi kamchiliklarni bartaraf etilishi firmaning xodimlari va xaridorlariga uning siyosatini to'liq tassavur etish hamda tushunish imkonini yaratadi.

4. Sobiq siyosat va muolajalarning rad etilishi ichki ishlab chiqarish muhitini o'zgarishiga sabab bo'ladi. Strategiyani amalga oshiruvchilar ushbu o'zgarishlardan foydalanib, strategiyani tatbiq etilishiga xizmat qiladigan madaniyatni yaratishlari lozim.

Demak, strategiyani tatbiq etilishi nuqtai-nazaridan kompaniya menejerlari siyosatni va ko'nikmalarni yaratishga ijodiy yondoshishlari maqsadga muvofiq.

2.3. Strategiyani takomillashtirishning eng yaxshi amaliyotini kiritish

Qadriyatlar zanjirini yaratishda samarali va mahsuldor ko'rsatkichlarga erishish uchun har bir tashkilot va bo'lim maxsus vazifalarni tarmoq yoki jahon standartlari darajasida bajarish jarayonini kuzatish maqsadida asos yaratishlari lozim. Ishni bajarishning eng yaxshi usullarini izlab topish va qo'llash (eng yaxshi amaliyot) uchun javobgarlikning Yuqoriligi strategiyani samarali amalga oshirishning uzviy bir qismi bo'lib, bu ayniqsa strategik ahamiyatli va yirik pulli operatsiyalarga taalluqli. Bunda ishni eng sifatli bajarish yoki xarajatlarni kamaytirish ishni takomillashtirishga maqsadli yo'nalgan impulsqa aylantirilishi mumkin.

Ishni bajarishning eng yaxshi usullarini aniqlash, o'rganish va amalga oshirish bo'yicha faoliyat intensiv reinjining (ishbilarmonlik jarayonlarini qayta loyihalashtirish), umumiy sifat menejmenti va doimiy takomillashtirish dasturlarini ishlab chiqishning boshlanishiga turtki bo'lib xizmat qildi. Direktorlar kengashlari hisobotlarining ko'rsatishicha, 1991- yilda tovar ishlab chiqarish sohasidagi kompaniyalarning 93 % va xizmat ko'rsatish sohasidagi kompaniyalarning 69% qismi sifatni yaxshilash bo'yicha ba'zi dasturlarning bajarilishini ta'minlab bo'lgan. Boshqa bir tadqiqotga ko'ra amerikalik rahbarlarning 55 % va yaponiyalik rahbarlarning 70 % qismi sifatni yaxshilash bo'yicha axborotlardan kamida oyiga bir marta ishning yakuniy natijalarini baholash dasturining ajralmas qismi sifatida foydalangan. Haqiqatdan ham, so'nggi paytlarda sifatni yaxshilash jarayonlari

kompaniya ishlab chiqarish strategiyasining benuqson ishlab chiqarish, mahsulotlar sifatining yuqoriligi, xizmat ko'rsatish darajasining Yuqoriligi va iste'molchilar talabini to'liq qondirishga olib keluvchi muhim bir qismiga aylanib bormoqda.

Rahbariyatning sifatni yaxshilash dasturlaridan manfaatdorligi kompaniyaning turli faoliyat sohalarida – korxonalarda tayyor mahsulotlarni yig'ishda, bank operatsiyalari jarayonida, mahsulotlarni korxonalar kataloglari bo'yicha navlarga ajratish, tanlash va jo'natish yoki xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlarda xaridorlar bilan hamkorlik qilishda namoyon bo'lmoqda. Bu masalalarga qiziqish sifatni boshqarish sohasidagi yangiliklardan xabardor, umumiy sifat menejmenti muaamolari to'g'risida o'qigan yoki sifatni boshqarish dasturlari foyda keltirgan boshqa kompaniyalar vakillari bilan muloqotda bo'lgan rahbarlarda ham kuzatilmoqda. Odatda pirovard natijalardan manfaatdor rahbarlar mahsulot sifatini oshirish va xaridorlar talabini qondirish bilan bog'liq muammolarni hal qilishga harakat qiladilar.

Eng yaxshi amaliyotni aniqlash va undan foydalanish doimiy izlanish bo'lib, yakuniy natijani anglatmaydi.

Sifatni boshqarish sifatli mahsulotlar ishlab chiqarish va xaridorlarga Yuqori darajali xizmat ko'rsatishga qaratilgan bir paytda katta muvaffaqiyatga erishish uchun shuningdek, barcha sohalarda: kadrlar bilan ishlash, hisob varaqlari yozib berish, tadqiqotlar va izlanishlar, axborot tizimlari, buxgalteriya hisobida, ya'ni mijozlar bilan ishlashda bevosita rag'batlantirish bo'lmagan sohalarda tashkilotchilik ishlarini kengaytirish zarur. Doimiy takomillashtirish dasturlari va eng yaxshi amaliyotni joriy etish o'z ichiga biznes falsafasi va korporativ madaniyatini o'zgartirish, korxonani doimiy, to'liq va sifatli takomillashuvga yo'naltirish, tashkilotning barcha jihatlarini qamrab olishni kiritadi. Umumiy sifat menejmentining maqsadi tashkilotning barcha bo'linmalarida tashabbuskorlik va ishni to'g'ri bajarish uchun javobgarlikni rivojlantirish hisoblanadi. Bu esa takomillashuv yo'llarini doimiy izlash, olg'a tomon har kuni kichik-kichik qadamlar bilan siljishga olib keladi, yaponlarning iborasiga ko'ra kaizen, umumiy sifat menejmenti –marrasiz poyga.

Boshqaruvning vazifasi odamlarda bajarilayotgan ishlarning sifatini oshirishda ixtirochilik va tashabbuskorlikdan foydalanish istagini rag'batlantirishdan iborat.

Umumiy sifat menejmenti har bir shaxsning o'z bajargan ishi natijalari uchun javobgarligi va uni doimiy takomillashtirishda ishtirok etishini nazarda tutadi.

2.4. Quvvatlovchi tizimlarni o'rnatish

Agar korxonada operatsiyalarni quvvatlovchi tizimlar mavjud bo'lmasa, korxonada strategiyani talab darajasida amalga oshira olmaydi. Ishbilarmonlik operatsiyalarini qo'llab-quvvatlovchi (ta'minlovchi) tizimlar ishtirokisiz korxonalar strategiyasi Yuqori darajada bajarilish yoki amalga oshirilishi mumkin emas. American, United, Delta va boshqa yetakchi aviakorxonalar biletlarga buyurtma berish, bagajlar bilan ishlash va ularni yuklash tizimini kompyuterlashtirish va jiddiy dasturiy ta'minotlarsiz yo'lovchilarga Yuqori darajada sifatli xizmat ko'rsata olmaydilar. Federal Express korxonasining havo marshrutlari va yuklarni tashishni nazorat qilishning kompyuterlashtirilgan tizimi mavjud bo'lib, u istalgan yuk to'g'risida ayni paytda qaerda ekanligi to'g'risida doimiy axborot berishi mumkin. U erdagi ma'lumotlar ayirboshlash tizimi mamlakat miqyosida 21000 bagaj o'rnini kuzatib borish, yo'lovchilarning o'z bagajlarini olishlari uchun kuniga o'rtacha 720000 bekatlarni nazorat qilishga imkon beradi. Shuningdek, FedEx parvozlarni nazorat qilish tizimi ham mavjud bo'lib, u asosan parvozlarning xavfsizligiga ta'sir ko'rsatuvchi ob-havo va boshqa sharoitlardan xabardor qilib turadi.

Bu operatsiyalarning barchasi bagajlarni ertangi kunga etkazib berishni ta'minlashga yo'naltirilgan Federal Express korxonasining strategiyasi mohiyatini tashkil qiladi.

Otis Elevator korxonasining Otis Line deb ataladigan murakkab qo'llab-quvvatlovchi tizimi mamlakat miqyosida liftlarni ta'mirlash va moddiy-texnik ta'minotini muvofiqlashtirishga qaratilgan. Tayyorgarlik ko'rgan operatorlar barcha trevogali qo'ng'iroqlarni qabul qilib, olingan ma'lumotlarni kompyuter ekraniga chiqaradilar va darhol avariya yuz bergan joyga mutaxassislarni yuboradilar. Kompyuterga kiritilgan qo'ng'iroqlar bo'yicha muammoning xarakterini aniqlash va ishlab chiqaruvchilar bilan ma'lumotlarni ayirboshlash mumkin – bularning barchasi vaziyatni o'z vaqtida va tezda o'zgartirish hamda kamchiliklarni yo'qotishga

imkon yaratadi. Bundan tashqari, ta'mirlash uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarning aksari qismi bevosita buzuvchi liftlardan kelib tushadi. Liftning buzilish sabablari lift ichkarisida o'rnatilgan minikompyuterlar monitorlari orqali qayd qilinadi, bu esa liftni ta'mirlash uchun zarur bo'lgan vaqtni qisqartirishga imkon beradi.

Procter & Gamble korxonasi yiliga 800 ta (abonent uchun bepul) telefon raqami orqali korxonaga mahsulotlari bilan bog'liq bo'lgan trevogali belgilarni aniqlash va xaridorlar didining o'zgarishini doimiy nazorat qilish maqsadida olingan 900000 telefon qo'ng'iroqlarini oladi.

Domino's Pizza har bir savdo nuqtasida kompyuter tarmoqlariga ega bo'lib, ular buyurtmalarni bajarish, inventarlash, xodimlarni hisobga olish, naqd pul harakatlanishini tahlil qilish va ba'zi nazorat funksiyalarini bajarishni engillashtirib, menedjerlarga umumiy boshqaruv, xaridorlarga xizmat ko'rsatish va biznesni rivojlantirish operatsiyalariga ko'proq vaqt ajratishga imkon yaratadi. Telefon kompanyalari, energetika, kommunal xo'jalik va teleradiokorxonalarining katta qismi zarur hollarda bir soniya ichida yuzaga keluvchi muammolarni hal qilish hamda o'z xizmatlari ishonchligi va samaradorligini oshirish uchun doimiy nazorat va monitoring tizimlariga ega.

Mrs. Fields' Cookies korxonasida bunday tizimlar har 15 daqiqa mobaynida sotuvni nazorat qilishi hamda yangi mahsulotlarni taklif qilishi, sotuvni rag'batlantirish taktikasi yoki xaridorlar manfaatlarini oshirish uchun zarur choratadbirlarni taklif etishi mumkin.

Yaxshi asoslangan va hayotga oqilona tatbiq etilgan ta'minot tizimlari strategiyani amalga oshirish mexanizmini yaxshilashdan tashqari, korxonaning tashkilotchilik imkoniyatlarini oshirishi hamda uning raqobatchilarga nisbatan ustunlikka erishishini ta'minlashi mumkin. Masalan, birinchi darajali sifatga asoslangan differentsiatsiya strategiyasiga ega korxonaga jo'natilgan barcha tovarlarning sifat standartlariga mos ekanligiga to'liq ishonch hosil qilishlari uchun xodimlarni ishlab chiqarishning har bir bosqichida sifatni boshqarish masalalari bo'yicha tayyorgarlash tizimiga muhtojlik sezadi. Mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirishga intiluvchi korxonalar uchun xarajatlarni qisqartirishning barcha

yo'laridan foydalanish imkoniyatini beruvchi tizim bo'lishi zarur. Tez o'sib borayotgan korxonalar uchun esa katta miqdorda malakali mutaxassislarni jalb qilishi mumkin bo'lgan ishchi kuchini yollash tizimi talab qilinadi.

Mustaqil auditorik faoliyati va boshqaruv maslahatlari bilan bog'liq biznesda ko'p sonli professional xodimlar barcha texnik nou-xaular bilimiga muhtojlik sezadi. Demak, bu korxonalar xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash uchun doimiy tizimga ega bo'lishi va ularning zamonaviy ilmiy axborotlar olish imkoniyati bilan ta'minlashi zarur.

Strategik menedjment tizimi. Zamonaviy, mohirona loyihalashtirilgan ta'minot tizimlari korxonaga raqibatchilarda yo'q bo'lgan imkoniyatlarni taqdim etganda raqobatli afzillikning asosi bo'lishi mumkin.

Agar ilgor qo'llab-quvvatlovchi tizimlar raqobatchilar erisha olmaydigan ustunliklarni yaratsa, ular raqobat ustunligiga erishish uchun asos bo'lishi mumkin.

Agar tashkilotda tizimlarni qo'llab-quvvatlovchi tizimlar mavjud bo'lmasa, kompaniya strategiyani talab darajasida amalga oshira olmaydi. Rivojlangan aviakompaniyalar kompyuter tizimsi bilan ta'minlangan bo'lmasa, ya'ni chiptalarni buyurtma asosida band etish, yuklarni operativ qayta ishlash tizimsi, samolyotlarga texnik xizmat ko'rsatish dasturlari bo'lmasa, u o'z mijozlariga Yuqori sifatli xizmat ko'rsata olmaydi.

Puxta o'ylangan qo'llab-quvvatlovchi tizimlar nafaqat strategiyani tatbiq etishni engillashtiradi, hattoki raqobatchilar ustidan raqobat ustunligiga erishish imkonini yaratadi. Masalan, kompaniya strategiyasi Yuqori sifatga asoslangan bo'lsa, kompaniya ishchilarini sifat masalalari bo'yicha o'qitish tizimsiga zaruriyat tug'iladi. Xodimlar sifat yaratilishining hamma jarayonlarini nazorat qiladi va Yuqori sifatni ta'minlaydi. Arzon tovarlarni ishlab chiqarishga asoslangan kompaniya xarajatlarni tejash tizimsiga ega bo'lishi lozim. Tez o'sadigan kompaniyalar ishchilarni yollaydigan tizimlarga ya'ni Yuqori malakali ishchi-xodimlarning yetarli sonini ta'minlaydigan tizimlarga muhtoj. Buxgalterlik yoki boshqaruv maslahatlarini berishga ixtisoslashgan kompaniyada muntazam o'qishni tashkil etish, xodimlarning malakasini oshirish va axborotlar bilan ta'minlash tizimlariga ehtiyoj paydo bo'ladi.

2.5. Strategik axborotni ifodalash

Ishonchli axborot – harakatlar yo‘nalishini belgilaydi. Har qanday tashkilot muhim strategik axborotlarni to‘plash va tayanch faoliyatlar dinamikasini kuzatish tizimiga muhtoj. Strategiyani talab darajasida tatbiq etish uchun kompaniyaning menejerlari operativ qayta aloqa vositaga ega bo‘lishi shart.

Ushbu qayta aloqa yordamida:

- menejerlar strategiyani dastlabki muammolarini aniqlash va moslashtiruvchi harakatlarni amalga oshirish imkoniga ega bo‘ladi;

- faoliyat maqsadga mos yo‘nalishda amalga oshirilayotgani to‘g‘risida ishonch hosil qiladi.

Aniq axborot bu eng zarur ish vositasidir. Har bir tashkilot o‘z vaqtida zarur choralar qabul qilish uchun strategik ahamiyatli axborotlar to‘plash va qayta ishlash tizimiga ega bo‘lishi zarur. Telefon kompaniyalari signal sifati, ulanish vaqti, noto‘g‘ri ulanish, uzilib qolish va boshqa talab qilinuvchi ko‘rsatkichlarni nazorat qilish uchun tarmoqlangan axborot tizimlariga ega. Yo‘lovchilarni sifatli tashish uchun aviakompaniyalar samolyotlarning parvozidagi ushlanib qolishlar, samolyotlarning o‘z vaqtida kelib-ketishi, bagaj bilan ishlash vaqti, bagajlarning butunligi bo‘yicha shikoyatlar, samolyot bortidagi oziq-ovqat va ichimliklar zahirasi, chipta sotish va yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan kamchilik va nuqsonlarni bartaraf qilishni nazorat qiluvchi axborot tizimlarini yaratadilar. Ko‘plab kompaniyalar mijozlar bilan ishlovchi mutaxassislarini tayyorlab, ularning kompyuter orqali axborot bazalaridan foydalanishi mijozlar so‘rovlariga samarali javob berish va taklif etilayotgan xizmatlarni aniqlashtirishga imkon beradi.

Strategiyaning bajarilishini sinchiklab nazorat qilish uchun kompaniya menejerlari uni amalga oshirishdagi barcha xatti-harakatlarga o‘z vaqtida javob berishi, kutilgan natijalarga erishilmaganda yoki belgilangan yo‘nalishdan chetga chiqib ketilganda mos keluvchi qaror qabul qilishlari zarur. Bunday nazorat menejerlarga muammolarni yuzaga kelish bosqichidayoq aniqlash hamda strategiyani aniqlashtirish yoki uni amalga oshirish bo‘yicha zarur chora-tadbirlarni qabul qilish imkonini beradi va ishlar rejadagidek ketayotganiga ishonch hosil qilishga imkon

yaratadi. Dastlabki tajribani baholash ba’zida oson bo’lmada, u ishlarning haqiqiy ahvoli to’g’risida aniq ma’lumot beradi va batafsil tahlil qilinishi lozim bo’ladi, chunki u o’zgartirish va qo’shimchalar kiritish uchun asos hisoblanadi.

Aniq va o’z vaqtida olingan axborot xodimlarga o’z harakatlarini nazorat qilish va vaziyatni to’g’irlovchi qarorlarni o’z vaqtida qabul qilishga imkon beradi.

Axborot tizimlari to’rtta asosiy sohani qamrab olishi zarur:

- xaridorlar to’g’risidagi ma’lumotlar;
- ishlab chiqarish to’g’risidagi ma’lumotlar;
- ishchi-xodimlar to’g’risidagi ma’lumotlar;
- faoliyatning moliyaviy natijalari to’g’risidagi ma’lumotlar.

Asosiy strategik ko’rsatkichlarning barchasi ishlab chiqarish jarayonini tavsiflovchi ko’rsatkichlar bilan bir xil o’lchab turilishi lozim. Ko’plab chakana savdo kompaniyalari har bir magazindagi kundalik savdo to’g’risida hisobot tayyorlaydilar hamda har daqiqa zahiralar hisobini yuritadi va har bir mahsulot bo’yicha qayd qilib boradilar. Mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalar odatda mahsulot chiqarish va har bir ish joyida mehnat mahsuldorligi to’g’risida kundalik hisobot tuzadilar. Foyda va zarar to’g’risidagi oylik hisobotlar har oylik statistika natijalarini yuritish kabi kompaniyalar faoliyatida keng tarqalgan.

Strategiya jarayonini nazorat qilishga imkon yaratuvchi hisobotlarni tuzishda beshta asosiy qoidaga amal qilish zarur:

1. Axborot va hisobot tizimi atrof-muhitdagi vaziyat to’g’risida tasavvurga ega bo’lishga xizmat qiluvchi miqdordan ortiq bo’lmagan ma’lumotlarga ega bo’lishi lozim. To’plangan ma’lumotlar strategik ahamiyatli ko’rsatkichlarni va korxonaning rivojlanishi uchun muhim ahamiyat kasb etishi mumkin bo’lgan omillarni ajratib ko’rsatishi zarur. Menejerlar uchun zarur axborot tarkibiga juda qiziq bo’lsada, biroq foydasiz ma’lumotlarni kiritmaslik lozim.

2. Hisobotlar statistika ma’lumolarini to’plash vaqtida o’zgartirish kiritish uchun o’z vaqtida amalga oshirilishi hamda Menejerlarning ishini ko’paytirib yubormasligi, ortiqcha ma’lumotlar bilan ko’mib tashlamasligi lozim.

3. Statistika va axborotlar oqimi oson qabul qilish uchun sodda bo'lishi lozim. Murakkab dokladlar odamni chalkashtirib yuboradi va ishlab chiqarish jarayonlariga, rahbariyat ko'rsatmalarini bajarishga qaratilishi lozim bo'lgan e'tiborni chalg'itadi, ya'ni axborotlar Menejerlar ishining samarali bo'lishiga xalaqit berishi emas, balki xizmat qilishi zarur.

4. Axborotlar va hisobot tizimi Menejrlarni hayron qoldirmasligi lozim, ya'ni ular (axborot tizimlari) garchi zarur bo'lsada, faqatgina ishlab chiqarishning statistik hisobini yuritishga emas, balki ko'ngilsiz hodisalar haqida oldindan ogohlantirishga yo'naltirilishi lozim. Axborotning qay darajada moslashtirilgan (aynan siz uchun tanlangan) bo'lishi hal qilinmagan masala. Biroq axborotlar boshqaruv qarorlarini o'z vaqtida qabul qilish uchun yetarli bo'lishi zarur.

5. Statistika hisobotlari rejadan chetga chiqishni aniqlashi va shu tarzda Menejerlar e'tiborini kompaniya rivojlanishining rejada belgilangan yo'nilishdan og'ishiga qaratishi lozim.

Statistika axborotlari strategiya ijrochilariga raqamlarni baholash imkonini beradi; hisobotlar yangi ishlanmalar va harakatlar yaratish uchun sharoitlarni ta'minlaydi, shaxsiy muloqotlar esa qulay muhitni yaratish uchun xizmat qiladi va bunga ishonch hosil qilishga ko'maklashadi. Bularning barchasi ish natijalarini o'lchab beruvchi muhim vosita bo'lib, belgilangan rejadan bir oz og'ishni ko'rsatishga xizmat qiladi. Menejerlar muammoni aniqlashi hamda strategiyani muayyanlashtirish yoki bajarishni yaxshilash bo'yicha xatti-harakatlarni boshlamasdan avval rejadan chetga chiqilganlikni ilg'ab olishlari zarur.

Qisqa xulosalar

Kompaniyaning mavjud strategiyasiga aniqlik va puxtalik bilan kiritilgan o'zgartirishlar kamdan-kam hollarda odamlar va resurslarning bir faoliyat sohasidan boshqasiga o'tishini talab qiladi.

Strategiyani tatbiq etilishi byudjet bilan bog'liq. Moliyaning etishmasligi strategiyani tatbiq etishni sekinlashtiradi.

Haddan tashqari katta hajmda moliyalash esa tashkilotni resurslarini noo'rin sarflanishiga sabab bo'ladi va uning ko'rsatgichlarini yomonlashtiradi. Strategiyani

tatbiq etuvchilar byudjetni yaratish jarayoniga, dasturlashga va byudjet talablariga jiddiy e'tibor berishlari lozim.

Strategiyani tatbiq etish menejerlarni smetalarni tuzish jarayoniga jalb etadi. Strategik rejani o'ziga tegishli qismini bajarish uchun tashkiliy birliklar resurslarga muhtojdir. Bu vazifa strategiyani muvaffaqiyatli bajarish uchun yyyetarlicha malakali insoniy resurslarga ega bo'lishini talab qiladi. Strategiyani amalga oshiruvchilar o'z ijrochilarining yangi kapital loyihalarga va katta hajmdagi operatsiya smeta mablag'lariga talablarini tahlil etishlari hamda strategiyani tatbiq etishga xizmat qiladigan xarajatlarni amalga oshirishlari lozim.

Strategiyadagi o'zgarishlar odatda mehnatni tashkil etilishini va operatsiyalarni bajarish usullarini ham o'zgarishini talab qiladi. Insonlardan o'z tashkiliy xulqini, ish joyidagi urf-odatlarini o'zgartirilishini talab qilinishi qarshilikka uchraydi. Ayniksa, ish o'rinlari sonini qisqartirilishi insonlarga stress va tashvish keltiradi. O'zgarishlarni aniq ko'rsatmalarga asoslanib, amalga oshirish kerakmi, yoki mustaqil harakatlarga ham yo'l ochish kerakmi?, degan savollar tug'iladi.

Ishonchli axborot – harakatlar yo'nalishini belgilaydi. Har qanday tashkilot muhim strategik axborotlarni to'plash va tayanch faoliyatlar dinamikasini kuzatish tizimiga muhtoj. Strategiyani talab darajasida tatbiq etish uchun kompaniyaning menejerlari operativ qayta aloqa vositaga ega bo'lishi shart.

Nazorat savollari

1. Strategiya va smeta o'rtasida qanday aloqa bor?
2. Strategiyani qo'llab-quvvatlovchi siyosat va jarayonlar qanday yaratiladi?
3. Strategiyani takomillashtirishning eng yaxshi usullari qanday ishlab chiqiladi?
4. Ta'minlovchi tizim nima degani?
5. Strategik axborotlar qay tarzda tizimlashtiriladi?

Tayanch iboralar

Kompaniya byudjeti, strategiyani quvvatlovchi siyosat, strategiyani muvaffaqiyatli bajarish, operatsiya byudjet mablag'lari, quvvatlovchi tizimlarni o'rnatish, Ishonchli axborot, strategik axborotlarni to'plash, aniq axborot, strategiyaning bajarilishini nazorat qilish.

Asosiy adabiyotlar

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. - 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. - 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. - 778 p.
5. Керцнер Гарольд. Стратегическое управление в компании. М.: ДМК пресс, 2013. - 320 с.
6. Кокошин А.А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ и задачи. М.: РОССПЭН, 2010. – 525 с.
7. Турчанинов В.Н. Стратегическое управление развитием региона. Учебное пособие.М.: Дашков, 2009. – 217 с.
8. Анцупов А.Я. Стратегическое управление: рабочая книга лидера. – СПб: Издательство СГУ, 2010. – 398 с.

3-bob. STRATEGIYANI QUVVATLOVCHI MODDIY RAG‘BATLANTIRISH TIZIMINI YARATISH

3.1. Taqdirlash san’ati

Strategiyani muvaffaqiyatli yurituvchilar korxonalar xodimlarini o‘z xizmat vazifalarini sifatli bajarishga ilxomlantiradilar. F.Gersbergning fikricha «Agar insonlarda yaxshi ishlash ishtiyoqini uyg‘otmochi bo‘lsangiz, ularga yaxshi ish bering». Ushbu hol brigadalarda va ishchi guruhlarda g‘oya almashish va qo‘llab-quvvatlash muhitini yaratadi.

Rag‘batlantirish turli yo‘nalishlari mavjud:

2. Ba’zi korxonalarda (MARS- shokolad batonlari) ishga hafta davomida kechikmay keladigan xodimlar 10% mukofot oladilar. Ushbu usul shokolad batonlarini ishlab chiqaradigan ji‘ozlarning bo‘sh turmasligini ta’minlashga qaratilgan.

3. Bir qator yapon korxonalar xodimlari muntazam ravishda ilxomlantiruvchi ma’ruzalarni, madkiya va shiorlarni aytadilar. Boshqa korxonalar (AQSH) har dushanba kunlari kechki paytda kengashlar o‘tkazib, unda yaxshi ishlagan xodimlarni taqdimlaydi.

4. “San-Diego” (AQSH) territorial korxonasida har haftaning boshida oltita zavodda 2000 ishchi to‘planib, korxonalar holati to‘g‘risida axborotlarni eshitadilar va ular bilan jismoniy mashqlar o‘tkaziladi. Korxonalar rahbariyati haftalik muloqot korxonalar birdamligini oshiradi deb hisoblaydi.

Agar strategiyani yurituvchilarning motivlashga yondashuvlari va rag‘batlantirish sistemasi stress vaziyatni vujudga keltirsa, ish joyini stabilligiga xavf solsa, natijalar samarasiz bo‘lishi mumkin. Lekin istalgan natijalarga erishish uchun xodimlarga bosimni va u bilan bog‘liq notinchlikni to‘lig‘icha inkor etish maqsadga muvofiq emas. Bosimni inkor etish orqali strategiyani muvaffiqiyatli amalga oshirishni ta’minlaydigan dalillar mavjud emas. Yuqori natijalarga erishadigan tashkilotlar obro‘-talab, Yuqori lavozimlarga intilishdan qoniqish oladigan, tavakkalchi insonlarga muhtojdir.

An'anaviy nuqtai nazarga ko'ra, korxonalar strategiyasini amalga oshirishda boshqaruvchilar salbiyga nisbatan ko'proq ijobiy ta'sir ko'rsatishlari lozim, chunki hamkorlik muhitini ijobiy usullar bilan qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirishda xizmatchilar ko'proq tashabbus va jonbozlik ko'rsatishiga erishish mumkin.

Strategiyani qo'llab-quvvatlovchi moddiy rag'batlantirish tizimini yaratishning birinchi qadami egallab turgan lavozimni lavozim yo'riqnomasidan kelib chiquvchi majburiyat va vazifalar bilan emas, balki erishilgan natijalar bilan bog'lash hisoblanadi. Xodimlarning asosiy e'tiborni qanday ishlash kerakligiga emas, balki nimalarga erishish lozimligiga qaratishi belgilangan maqsadlarga erishish imkoniyatlarini oshiradi.

Asosiy e'tiborni nimani bajarish lozimligiga qaratish, ya'ni xodimning, guruhning, ayrim tuzilmalar va butun korxonaning xatti-harakatlari yo'nalishi ishchi muhitning maqsadlarga erishishga aniq yo'naltirilishini belgilab beradi. Aniq belgilangan maqsadlarsiz ayrim xodimlar va ishchi guruhlari o'zlarining bevosita lavozim majburiyatlariga sho'ng'ib ketadilarki, korxonalar oldiga qo'yilgan maqsadlarni yoddan chiqarib qo'yishlari mumkin bo'ladi. Muntazam ravishda e'tiborni belgilangan maqsadlarga erishishga qaratar ekan, menedjerlar hech narsani kutib o'tirmasdan sharoitlarni yaratish bo'yicha faol xatti-harakatlarni amalga oshiradilar.

Xodimlar e'tiborini korxonaning strategik maqsadlariga jamlovchi asosiy omil moddiy manfaatdorlik, ya'ni belgilangan maqsadlarni ortig'i bilan bajarganlarni rag'batlantirish va shu maqsadga erisha olmaganlarni rag'batlantirmaslik hisoblanadi. Menedjer uchun ishning yaxshi bajarilganligidan dalolat beruvchi asosi ko'rsatkich rejada belgilangan maqsadlarga erishish hisoblanadi. Boshqa har qanday usul strategik rejani bajarish bahosini yo'qotadi hamda kuch-quvvat va vaqtni unchalik ahamiyatsiz bo'lgan yo'nalishlarga sarflanishiga olib keladi (agar mazkur yo'nalish shunchalik muhim bo'lsa, unda nimaga u strategik rejada aks ettirilmagan?). Belgilangan maqsadlarga erishish uchun xodimlarga ta'sir ko'rsatish hech qachon susaytirilmasligi zarur. Bu erda "uzrlar qabul qilinmaydi" tamoyiliga amal qilinadi.

Biroq bu ta'sirga yarasha xodimlar muvaffaqiyatga erishganda ularni mukofotlash ham zarur. Bunday to'lovlarsiz tizim ishdan chiqadi va menedjer

strategiyani samarasiz ishlayotgan muhitda jiddiy yo'riqnomalar va ko'p sonli chaqiriqlar bilan bajarishga majbur bo'ladi.

Xodim va bo'linma faoliyatining asosiy ko'rsatkichi ularning belgilangan maqsadlarga erishishi hisoblanadi.

Nucor Steel korxonasi minimal xarajatlar bilan po'lat ishlab chiqarishda karvonboshi bo'lib kelgan va o'z o'rnini qo'ldan berayotgani yo'q. Korxonaning umumiy xarajatlarida xodimlar bilan bog'liq xarajat ulushining Yuqoriligi menedjrlarni raqobatchilarga nisbatan har 1 tonna mahsulot ishlab chiqarishdagi mehnat xarajatlarini qisqartirishga erishishga majbur qildi. Buning uchun ishlab chiqarishda joriy qilingan rag'batlantirish tizimi har bir xodimga kundalik belgilangan normalarga erishi yoki uni ortig'i bilan bajarish uchun bonus (taxminan maosh stavkasiga teng) taqdim etar edi. Doimiy maosh shkalasi korxonada o'z zavodlariga ega bo'lgan hududlarda faoliyat yurituvchi boshqa ishlab chiqaruvchilar bilan teng darajada belgilangan. Bonuslar har ikki haftada o'tgan vaqtning rejada ko'rsatkichlar bilan solishtirganda ortig'i bilan bajarilgan ishlab chiqarish natijalari uchun to'lab borilgan. Natijalar kutilganidan ham ortib tushgan. Korxonada mehnat mahsuldorligi (1ta xodimga to'g'ri keluvchi yalpi tovar ishlab chiqarish) mazkur tarmoqdagi asosiy ishlab chiqaruvchilarning barcha ishlab chiqarish birliklarida o'rtacha ko'rsatkichlarga nisbatan 50 %ga oshdi. Nucor xodimlar bilan bog'liq xarajatlarning US Steel i Bethlehem Steel kabi (asosiy afzalliklari mehnatga haq to'lash xarajatlarining kamligi bo'lgan) po'lat quyish sanoatining gigantlariga nisbatan har 1 tonna mahsulot uchun 50 dan 75 % gacha qisqarishiga erishdi, Nucor xodimlari esa qora metallurgi sohasidga eng ko'p haq to'lanuvchi xodimlarga aylandi.

Remington Products korxonasida xodimlar oluvchi pulning atigi 65 % qismi maosh stavkasi bo'lib, qolgan 35 % qismi turli xil mukofotlardir. Korxonada barcha ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni tadqiq etib, qaytarib berilgan tovarlarni hisobga oladi va buning uchun xodimga beriluvchi mukofot pulini kesib tashalaydi. Yuqori boshqaruv apparati ularning nominal ish haqidan ko'p miqdorda mukofot pullari

oladi. Natijada rag‘batlantirish dasturi amal qilgan birinchi 4 yilda korxonada mehnat mahsuldorligi 17 %ga o‘sgan.

Bu va boshqa misollar mukofot va rag‘batlantirish tizimini ishlab chiqishning ba’zi bir muhim jihatlarini aks ettiradi:

1. Rejani bajarganlik uchun to‘lov xodimga sarflanuvchi xarajatlarning asosiy qismini tashkil etishi lozim –umumiy xarajatlarning 20% va undan ortiq qismi xodimlarning shaxsiy manfaatdorligini uyg‘otish uchun yyetarlicha asos hisoblanadi.

2. Rag‘batlantirish tizimi faqat oliy boshqaruv bilan cheklanmasdan, barcha boshqaruvchi va xodimlarga ham taalluqli bo‘lishi lozim (agar mehnat faoliyati natijalaridan korxonaning ayrim oliy tabaqadagi xodimlarigina foydalanadigan bo‘lsa barcha xodim va menedjerlar bor kuch bilan ishlashlaridan ularga nima naf?).

3. Rag‘batlantirshi tizimi jiddiy tuzilmalanishi va batafsil tahlil qilinishi lozim – agar ishlab berilgan normalar qo‘shib yozilgan yoki har bir xodimning ulushi to‘g‘ri aniqlanmaydigan bo‘lsa, tizimdan qoniqmaganlik yoki undan norozilik undan foydalanishning barcha foydasini yo‘qqa chiqarishi mumkin.

4. Mukofotlash faqat strategik rejada belgilangan masadlarga erishish bilangina bog‘liq bo‘lishi lozim. Agar baholar strategik rejada ko‘rsatilmagan omillarga asoslanadigan bo‘lsa, bu strategik rejaning to‘liq emasligini (muhim maqsadlar unga kiritilmaganligi sababli) yoki menedjerlar maqsadlari strategik rejada ishlab chiqilgan maqsadlarga mos kelmasligini anglatadi.

5. Xodimlarning belgilangan maqsadlarga erishishini baholash uning faoliyatidagi muayyan natijalarga asoslanishi lozim – rag‘batlantirishning roli xar bir xodimning manfaatdorligini ta’minlash va uning xatti-harakatlarini foydani oshirish g‘oyasiga bo‘ysundirishni ta’minlashdan iborat. Har bir xodimning natijalari bahosi uning faoliyat doirasidan chetda yotadigan bo‘lsa, bu rol susayib boradi.

3.2. Mukofotlar va rag‘batlantirish

Odatda menejering chora-tadbirlari salbiy elementlarga nisbatan ijobiy elementlarni o‘zida ko‘proq mujassam etadi, chunki insonlar boshliqning bo‘yruqlariga nisbatan ijobiy rag‘batlantirishga xayrixohlik bilan qaraydilar. Lekin

ragʻbatlantirishning hajmi va sifati vazifani murakkabligiga bogʻliq. Rahbariyat motivlash usullarni samaradorligini oshirish uchun ham moddiy, ham maʼnaviy ragʻbatlantirishlardan foydalanadi. Menejer ijrochilarning ehtiyojlarini qanchalik yaxshi bilsa, ragʻbatlantirish shunchalik taʼsirli boʻladi. Ushbu hol korxonada strategiyasini amalga oshirishga shunchalik ijobiy taʼsir koʻrsatadi.

Strategiyani ragʻbatlantirishlar orqali qoʻllab-quvvatlash funktsiya va xizmat burchlarini aniqlashdan iborat boʻlmay, balki bajariladigan ishni, topshiriqni va natijani aniqlashdan iborat. Ijrochining eʼtiborini aniq natijaga qaratish orqali uni ish samarasini oshirish mumkin.

Faoliyatni tavsiflashda funktsiyaga, xizmat burchlariga va operatsiyalarga alohida eʼtibor berish oʻz-oʻzidan kutilgan natijani beradi deb oʻylash notoʻgʻri. Sidqidildan mehnat qilish va funktsiyalarni bajarish kerakli natijani kafolatlamaydi. Harakatlarga zoʻr berish emas, balki maqsadni amalga oshirishga zoʻr berish – bosh vazifadir. Har bir talaba biladiki, oʻqituvchining oʻtgan darslarining hammasi ham oʻzlashtirilmaydi, chunki oʻqitish - bu mehnat, oʻzlashtirish - bu natijadir.

Maqsadli yoʻllanmalar mavjud boʻlmaganda xodimlar funktsiyalar va muddatlar bilan shunchalik band boʻladilarki, oqibatda maqsadni nazardan qochiradilar. Menejerlar rejadagi bajariladigan ishni muntazam taqqoslash va muvofiqlashtirish orqali maqsadni amalga oshirishga erishishlari mumkin.

Natijalar uchun mukofotlash. Strategiyadagi maqsadlarni amalga oshirish uchun xodimlarni qiziqtirishni ishonchli yoʻli – bu belgilangan natijalarga erishganlarni munosib mukofotlash, erishmaganlarni esa mukofotlamaslik yoki jazolashdir. Boshqacha har qanday yondashuv strategiyani bajarilishini xavf ostida qoldiradi. Strategik maqsadlarni amalga oshirish yoʻnalishida bosim soʻzsiz mavjud boʻlishi lozim.

Kutilgan natijalarga erishish yoʻnalishidagi bosim odilona va sezilarli mukofotlar bilan kuzatilishi shart. Ragʻbatlantirilmaydigan boshqaruv sistemasi izdan chiqib boshlaydi, strategiyani yurituvchilarning esa boʻyruq berib, ularni bajarilishini talab qilishdan boshqa imkoniyati qolmaydi.

«Remington prodakshen» korxonasi ishchilari 65 % asosiy ish haqini oladilar. Ish karining rolgan qismi esa ishbay mukofot sifatida beriladi. Korxonada o'z mahsulotining sifatini 100 % tekshiradi, sifatsiz mahsulotning narxi aybdor ishchining mukofotidan qaytarib qolinadi. Oliy rahbariyatni maoshining mukofot qismi esa ko'proq ulushni tashkil etadi. Tahlillar shuni ko'rsatadiki, ushbu korxonada rag'batlantirish dasturini amalga oshirishning to'rtinchi yiliga kelib, mehnat unumdorligi 17 % oshgan.

Rag'batlantirish sistemasini yaratish uchun boshqa yo'nalishlar ham mavjud:

1. Natijalarga haq to'lashning ko'proq qismi mehnat uchun olinadigan mukofotni tashkil etishi lozim. Rag'batlantirish 20% ni tashkil etsa, e'tiborni jalb etadi va yaxshi ishlash hissiyatini uyg'otadi.

2. Rag'batlantirish rejasi faqat oliy rahbariyatga tegishli bo'lmay, hamma ishchi-xodimlarni qamrab olishi lozim. Strategiya va maqsadlarni amalga oshirishdan keladigan mukofotlarni katta qismini faqat bir necha oliy rahbarlar oladigan bo'lsa, oddiy ishchi-xodimlar yaxshi ishlaydi degan fikr butunlay noto'g'ri.

3. Rag'batlantirish sistemasini aniq va odilona tashkil etish lozim. Agar natijalarning ko'rsatgichlari haddan tashqari Yuqori ko'rsatilgan bo'lsa, individual natijalar noaniq va yyetarlicha asoslanmagan bo'lsa, ishchi-xodimlarning noroziligi va qoniqmasligi xar qanday ijobiy natijalarni yo'qqa chiqaradi.

4. Strategik rejaga mos keladigan natijalarga erishgan xodimlarni rag'batlantirish lozim, aks xolda strategiya mukammal emas yoki rahbariyatning maqsadlari strategiyadan farq qiladi.

5. Har bir ishchi-xodimning oldiga ruyilgan maqsadlarning amalga oshirish jarayoniga ularning o'zi ta'sir eta olishi lozim.

Yuqorida keltirilgan umumiy yo'nalishlardan farqli rag'batlantirishning aniq choralarini taklif etish va aniq ishlab chiqarish natijalarini e'tiborga olish lozim, faqat aytish kerakki, rag'batlantirish strategiya bilan bog'langan holda amalga oshirilishi shart. Agar strategiya tejamkorlikdan iborat bo'lsa, rag'batlantirish sistemasi resurslar sarfini tejash uchun xizmat qilishi lozim. Agar korxonada mahsulotlar va xizmatlar sifatini oshirish orqali raqobatchilardan uzib ketmoqchi bo'lsa, rag'batlantirish

sistemi nuqsonsiz ishlashni, xaridorlarning kam shikoyat qilishini va buyurtmalarni tezkorlik bilan bajarishini e'tiborga olishi lozim.

3.3. Mukofotlarni ish natijalariga bog'lashning zarurligi

Rag'batlantirishdan foydalanish – bu strategik rejani bajarish uchun mehnat jamoasini safarbar etishda qo'llaniladigan kuchli vosita hisoblanadi. Ushbu vositadan unumli foydalana olmaslik strategik rejani tatbiq etish jarayonini xavf ostida qoldiradi. Ish haqini oshirish, mukofotlash, yuqori xizmat lavozimiga ko'tarish, tayanch lavozimlarga belgilash, taqdimlash va xizmatlarning e'tirof etilishi to'g'risidagi qarorlar – bu strategiyani yurituvchining ta'sir vositalari hisoblanadi.

Mukofotlash tizimining qanday tashkil etilganligiga qarab, rahbariyat qanaqa xulq-atvorni va natijalarni istashini bilish mumkin. Menejrlarni ustama va mukofotlarni qanday taqsimlashiga qarab, kim hammadan yaxshi ishlayotganligini bilish mumkin. Bularni tashkilot xodimlari sinchkovlik bilan kuzatadilar. SHu sababli strategiyani amalga oshirishda mukofotlash tizimsi muhim o'rin to'tadi.

Odatda menejning chora-tadbirlari salbiy elementlarga nisbatan ijobiy elementlarni o'zida ko'proq mujassam etadi, chunki insonlar boshliqning buyruqlariga nisbatan ijobiy rag'batlantirishga xayrihohlik bilan qaraydilar. Lekin rag'batlantirishning hajmi va sifati vazifani murakkabligiga bog'liq. Raxbariyat motivlash usullarni samaradorligini oshirish uchun ham moddiy, ham ma'naviy rag'batlantirishlardan foydalanadi. Menejer ijrochilarning ehtiyojlarini qanchalik yaxshi bilsa, rag'batlantirish shunchalik ta'sirli bo'ladi. Ushbu hol kompaniya strategiyasini amalga oshirishga shunchalik ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Rag'batlantirish va mukofotlash tizimidan foydalanish menedjning xodimlarning strategik rejani bajarishdan manfaatdorligini oshirishdagi asosiy quroli hisoblanadi. Ish haqini oshirish, mukofotlar to'lash, xizmat bo'yicha ko'tarilish, asosiy lavozimlarga tayinlanish, ma'naviy rag'batlantirish usullari (maqto'v va hamma tomonidan tan olinish) to'g'risidagi qarorlar menejer siyosatining asosiy vositalari hisoblanadi. Rag'batlantirish xodimlarni strategik vazifalar rejasida aks

ettirilgan natijalarga erishi uchun zarur barcha narsani o'zi amalga oshirishga undaydi.

3.4. Erishilgan natijalar uchun to'lovlar

Strategiya va rag'batlantirish tizimi tuzilmasi o'rtasidagi mutanosiblikni ta'minlash strategik ahamiyatli vazifalarni bajarish bo'yicha kelishuvlar hisobiga amalga oshirilib, unda majburiyat va muddatlar ko'rsatiladi, ish haqini to'lash esa shartnoma bajarilgandan so'ng amalga oshiriladi. Strategik rejalarni bajarishning asosi rejalashtirilayotgan strategiyadan kelib chiqqan holda rag'batlantirish tizimni yaratish, individual xatti-harakatlarni qo'llab-quvvatlash va pul mukofolarini taqdim etish hisoblanadi. Har bir tashkilot, boshqaruvchi, brigada, ishchi guruhi va har bir xizmatchi o'zi uchun strategik rejaga erishish uchun maqsadlari belgilab olishi va ularga erishish uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olishi lozim. Masalan, AQSHda yirikligi bo'yicha beshinchi va foyda olish bo'yicha jahonda ikkinchi o'rinda turuvchi «Banc One» (moliyaviy operatsiyalarga ixtisoslashuvchi) kompaniyasida mijozlarga xizmat ko'rsatish darajasining yuqoriligi ishni baholashning muhim ko'rsatkichi hisoblanadi. Xizmatchilarning mijozlar oldidagi javobgarligini oshirish maqsadida «Banc One» kompaniyasi to'lovlar hajmini mijozlarning filial ishini qanday baholashi bilan bog'laydi: filialning reytingi qanchalik yuqori bo'lsa, xodimlar shunchalik ko'p to'lov oladi. "Bir xil ish uchun bir xil to'lov" sxemasini o'zgartirgach, «Banc One» bo'linmalar xizmatchilari e'tiborini mijozlar ehtiyojlarini to'laroq qondirish va hatto ularning kutganidan yuqori darajaga erishishga qaratadi.

Ish bajarilgandan so'ng to'lov tamoyillariga e'tibor qaratmaslik uchun kompaniyalar haqiqatda bajarilgan ishni rejadagi vazifalar bilan solishtirishda haqqoniy bo'lishni talab qiladi. Pul mukofotlarining nimaga asoslanishi va uning bajarilishi kompaniyaning maqsadlari bilan mos tushishini hamma shuni tushunishi kerak. Maqsaddan chetga chiqish xodimlarning o'z vazifasini to'liq bajarmasligi yoki unga bog'liq bo'lmagan sabablarga ko'ra ro'y berganligi aniqlash maqsadida buning sabablari sinchiklab tadqiq etilishi lozim. O'z vazifasini bajarmagan xodimlarni mukofotlash umuman istisno qilinishi kerak. O'z ishini sidqidildan bajarishga bor

kuchi bilan intilayotgan, biroq ularga bog‘liq bo‘lmagan holatlar tufayli bunga erisha olmagan xodimlarni mukofotlash masalasi hali to‘liq hal qilinmagan. Qisqasi, tashkilotdagi barcha pog‘onadagi xizmatchilar ularga topshirilgan kompaniyaning strategik rejasining bir qismi bo‘lgan vazifani bajarish uchun javobgar bo‘lishi hamda strategik vazifalarni bajarish darajasiga qarab mukofotlanishi to‘g‘risida bilishlari zarur.

Qisqa xulosalar

Strategiyani qo‘llab-quvvatlovchi moddiy rag‘batlantirish tizimini yaratishning birinchi qadami egallab turgan lavozimni lavozim yo‘riqnomasidan kelib chiquvchi majburiyat va vazifalar bilan emas, balki erishilgan natijalar bilan bog‘lash hisoblanadi. Xodimlarning asosiy e‘tiborni qanday ishlash kerakligiga emas, balki nimalarga erishish lozimligiga qaratishi belgilangan maqsadlarga erishish imkoniyatlarini oshiradi.

Odatda menejerning chora-tadbirlari salbiy elementlarga nisbatan ijobiy elementlarni o‘zida ko‘proq mujassam etadi, chunki insonlar boshliqning bo‘yruqlariga nisbatan ijobiy rag‘batlantirishga xayrixohlik bilan qaraydilar.

Strategiyani rag‘batlantirishlar orqali qo‘llab-quvvatlash funksiya va xizmat burchlarini aniqlashdan iborat bo‘lmay, balki bajariladigan ishni, topshiriqni va natijani aniqlashdan iborat. Ijrochining e‘tiborini aniq natijaga qaratish orqali uni ish samarasini oshirish mumkin. Strategiyadagi maqsadlarni amalga oshirish uchun xodimlarni qiziqtirishni ishonchli yo‘li – bu belgilangan natijalarga erishganlarni munosib mukofotlash, erishmaganlarni esa mukofotlamaslik yoki jazolashdir.

Nazorat savollari

1. Taqdirlash san‘atini qanday tushunasiz?
2. Mukofotlash va rag‘batlantirish tizimi qay tariqa ishlab chiqiladi?
3. Mukofotlash bajarilgan ish natijalari bilan qanday bog‘lanadi?
4. Xodimlarning erishilgan natijalar uchun xatti-harakatlari qanday kompensatsiyalanadi?

Tayanch iboralar

Tayanch iboralar: rag‘batlantirish turlari, motivlash, strategiyani qo‘llab-quvvatlovchi moddiy rag‘batlantirish tizimi, mukofotlash, kutilgan natijalar, rag‘batlantirish tizimi, rag‘batlantirish rejasi, mehnat jamoasi, strategik ahamiyatli vazifalar, natijalar uchun to‘lovlar

Asosiy adabiyotlar

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. - 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. - 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. - 778 p.
5. Керцнер Гарольд. Стратегическое управление в компании. М.: ДМК пресс, 2013. - 320 с.
6. Кокошин А.А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ и задачи. М.: РОССПЭН, 2010. – 525 с.
7. Турчанинов В.Н. Стратегическое управление развитием региона. Учебное пособие.М.: Дашков, 2009. – 217 с.
8. Анцупов А.Я. Стратегическое управление: рабочая книга лидера. – СПб: Издательство СГУ, 2010. – 398 с.
9. www.uza.uz
19. www.Lex.uz

4-bob. STRATEGIYA NI QUVVATLOVCHI KORPORATIV MADANIYAT YARATISH

4.1. Korporativ madaniyat manbalari

Har bir kompaniyada o'ziga xos madaniyat paydo bo'ladi. Har bir kompaniya o'zining faoliyat falsafasiga, qaror qabul qilish prinsiplariga, harakat dasturiga, xulq-atvoriga, ish tajribasiga va individuallikka ega.

Kompaniya madaniyati o'zida qadriyat-larini, ishonchlarini, an'analarini, ishlash uslubini va ichki ishlab chiqarish muhitini mujassam etadi. Masalan, "Wal-Mart" kompaniyasi madaniyatining asosini iste'molchilar talablarini qondirishga va xarajatlarni pasaytirishga intilish, tejamkorlik, g'oya almashish uchun ichki va tashqi kengashlardan foydalanish, savdo nuqtalariga menejerlarning tashrif buyurishini odat tusiga aylantirish, xaridorlar bilan muloqotda bo'lish va xodimlar takliflarini to'plash kabilar tashkil qiladi.

Ko'pchilik menejerlar o'z tajribasiga asoslanib e'tirof etadilarki, tashkilot madaniyati – bu tashkilot strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishni ta'minlovchi yoki unga qarshilik ko'rsatuvchi muhim omildir.

Kompaniya strategiyasi aks ettiradigan g'oya, maqsad va uslublar uning madaniyatiga mos kelishi yoki mos kelmasligi mumkin. Kompaniya strategiyasi uning madaniyatiga mos kelmasa, strategiyani amalga oshirishda muammolar paydo bo'ladi. Mustahkam madaniy an'analar uzoq muddatli ijobiy natijalarga erishishni ta'minlaydi.

Agar kompaniyaning madaniyati uning strategiyasiga qarama-qarshi bo'lsa, madaniyatni imkoni boricha tezkorlik bilan o'zgartirish lozim. Strategiya bilan madaniyat o'rtasidagi ixtilof qancha sezilarli bo'lib, uzoq davom etsa, bu hol kompaniya rahbariyatini strategiyani amalga oshirish yo'lidagi urinishlarini yo'qqa chiqaradi.

Strategiya bilan madaniyatning mosligi ijrochilarga ikki yo'nalishda ijobiy ta'sir etadi:

1. Ishlab chiqarish muhitida madaniyat strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish talablariga to'liq javob beradi, kompaniyalarda faoliyatlarni bajarish

jarayonida xodimlarni o‘zaro ta’sirlarini va norasmiy qoidalar sistemasini ta’minlaydi. Mos madaniyatga asoslangan xulq-atvor rag‘batlantiriladi, teskarisi esa jazolanadi. Strategiya va madaniyat tarqoq bo‘lgan kompaniyada ildiz otgan qadriyatlar va falsafa strategiyani qo‘llab quvvatlamaydi: strategiyani muvaffaqiyatini ta’minlovchi xulq-atvor bilan madaniyat o‘rtasida ixtilof vujudga keladi.

2. Strategiyani tatbiq etishga yordam beradigan mustahkam an’analar insonlarni o‘z qobiliyatidan unumli foydalanishga undaydi: ushbu madaniyat strukturani va insonlar uchun yo‘nalish sifatida me’yorlarni hamda qadriyatlar sistemasini shakllantiradi: u xodimlar bilan kompaniyaning yaxlitligini ta’minlaydi.

Natijada quyidagi muhim vazifa yuzaga keladi: tashkilot madaniyatini shakllantirishda strategik rejani tatbiq etish talab qilinadi.

Kompaniya madaniyatining ildizi uning falsafasiga va aynan shu shaklda faoliyat ko‘rsatish sabablariga borib taqaladi. Kompaniya madaniyati qadriyatlarda va faoliyat prinsiplarida; etik standartlarda va rasmiy siyosatda; kasaba uyushmalari, aksionerlar, ta’minotchilar bilan munosabatlarda; tashkilot tayanadigan an’analarda, nazorat tajribasida; xodimlarning xulq-atvorida; tashkilot avlodlarining og‘zidan-og‘ziga o‘tadigan afsonalarida; mansabdor xodimlarning o‘zaro munosabatida; tashkilotning siyosatida namoyon bo‘ladi. Ushbu ijtimoiy omillar tashkilot madaniyatining majmuasini tashkil qiladi.

Kompaniya madaniyatida o‘rin topgan ishonch va usullarning manbalari turlicha bo‘ladi. Jumladan: xarizmatik shaxslar, ishchi guruhlar, bo‘lim va bo‘linmalar tashkilotning turli boshqaruv pog‘onalarida paydo bo‘lishi mumkin. Madaniyatni ko‘p elementlarining o‘rnashib qolishi firmaga asos solgan shaxslar bilan yoki uning dastlabki sardorlari bilan bog‘liq. Ular kompaniya amal qiladigan falsafani, prinsiplarni, siyosatni va faoliyat strategiyasini yaratganlar.

Ma’lum vaqt o‘tishi bilan ushbu madaniyat elementlari ishchilar va menejerlar ongiga singib boradi. Kompaniya madaniyati bu ichki ijtimoiy kuchlar harakati mahsuli: u tashkilotda ustunlik qiladigan qadriyatlar va xulq-atvor me’yorlari majmuasidir.

Kompaniya madaniyati shakllangandan so'ng, sardorlarni tayyorlash sistemasini saqlash, kompaniya qadriyatlariga mos keluvchi xodimlarni tanlash, yangi a'zolarga madaniyat elementlarining muntazam singdirish, kompaniyaning asosiy qadriyatlarini, ijobiy afsonalarini muloqotlarda va ma'ruzalarda takrorlash, madaniy g'oyalarga va me'yorlarga amal qiluvchilarni rag'batlantirish va aksincha kompaniya madaniyatini hurmat qilmaydiganlar uchun noqulay muhit yaratish orqali ushbu madaniyatni rivojlantirish mumkin.

Lekin ustivor madaniyat ham o'zgarib boradi. Yangi sardorlarning paydo bo'lishi va rahbarlarning almashishi yangi qadriyatlarning paydo bo'lishiga va kompaniya madaniyatini o'zgarishiga olib keladi.

Yangi faoliyatlarga diversifikatsiya, yangi geografik hududlarga ekspansiya va yangi xodimlarning paydo bo'lishi ham kompaniya madaniyatini rivojlantirishi mumkin. Odatda kompaniyaning madaniyati bir necha submadaniyatlardan iborat bo'ladi. Qadriyatlar, ishonch va usullar bo'linmalarda, geografik hududlarda va xo'jalik birliklarda bir-biridan farq qiladi.

Kompaniyaning korporativ madaniyati tashkilotdagi qadriyatlar, maslaklar, an'analar, tashkilotdagi ichki muhit va ish stiliga bog'liq bo'ladi.

Korporativ madaniyatning asosi kompaniyaning falsafasi va maslaklari bo'lib, ishni qanday yuritish lozimligini va nima uchun boshqacha emas, balki aynan shunday yuritish lozimligi sabablarini ko'rsatish hisoblanadi.

Korporativ madaniyat asosida yotuvchi kompaniya maslaklari va ish amaliyoti turli xil manbalar asosida shakllanishi mumkin. ular ayrim shaxslar, ishchi guruhlar, kompaniyaning turli xil bo'limlari yoki bo'linmalari bo'lishi mumkin.

Korporativ madaniyat tamoyillari xulq-atvori va maqsadlari kompaniya stiliga mos keluvchi yangi jamoa a'zolarini to'plash, yangi xodimlarni korxonaning asosiy tamoyillari bilan tizimti tanishtirish yo'li bilan amalga oshirilishi mumkin.

Korporativ madaniyat kompaniyadagi o'zaro munosabatlarning bir marta belgilab qo'yiladigan, doimiy shakli emas. Iqtisodiyotda ro'y berayotgan o'zgarishlar va inqirozlar ko'p hollarda yangi ish yuritish usullari va yangicha xulq-atvor standartlarni izlab topishga majbur qiladi.

Kompaniya yetakchilari va rahbariyatini almashtirish ham korxonada madaniyatning paydo bo'lishiga sabab bo'lishi mumkin. Korporativ madaniyat konsepsiyasidagi o'zgarishlar ko'p hollarda kompaniyaning yangi biznes sohasiga kirib borishi, yangi bozorlarni egallashi va uning tez suratlarda o'sishi va xodimlar sonining o'sishi bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

4.2. Korporativ madaniyat kuchi

Menejrlarning ko'pchiligi o'z tajribalaridan kelib chiqqan yoki matbuotda keltirilgan misollarga asoslangan holda korporativ madaniyat korporativ strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga ta'sir ko'rsatuvchi muhim omil bo'lishi mumkin deb hisoblaydilar. IBM kompaniyasining ijrochi direktori lavozimida otasiga nisbatan ko'proq muvaffaqiyat qozongan kichik Tomas Uotson 1962 yilda Kaliforniya universitetida so'zlagan nutqida korporativ strategiya va korporativ madaniyat o'rtasidagi aloqa birinchi qaragandagiga nisbatan juda kuchli ekanligini ta'kidlagan.

Korxonada strategiyasida belgilab qo'yilgan maqsad va maslaklar hamda amaliyot ichki korxonada madaniyatning asosiy tamoyillariga mos kelishi yoki ular bilan keskin farqlanishi mumkin. Odatda ikkinchi holatda belgilangan strategiyaga amal qilish qiyin kechadi, xizmatchilarni o'z salohiyatidan to'liq foydalanishga undovchi kompaniya strategiyasi va madaniyati o'rtasida kuchli aloqa esa mazkur strategiyani amalga oshirish samaradorligini ancha oshirishi mumkin.

Uzoq muddatli rejalar va kompaniya madaniyati o'rtasida mutanosiblik mavjud bo'lgan hollarda kompaniya yaxshi natijalarga erishishi mumkin.

Kuchli korporativ madaniyat va uning korxonada strategiyasi bilan aloqasi xodimlar ishini yaxshilash maqsadida ularni boshqarishning kuchli vositasi hisoblanadi.

Agar korxonada madaniyati strategik muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo'lgan faoliyat tamoyillariga zid keladigan bo'lsa, unga o'zgartirishlar kiritish va buni juda tez amalga oshirish kerak, chunki korxonada madaniyati va strategiyasi o'rtasidagi uzoq muddatli va chuqur ziddiyatlar menejrlarning tanlangan strategiyani amalga oshirish bo'yicha xatti-harakatlarini susaytirishi va hattoki yo'qqa chiqarishi mumkin.

Korporativ strategiya va madaniyat o'rtasida kuchli aloqaga xodimlarni boshqarishning amaliy usuli yordamida amalga oshirishi mumkin bo'lib, u kompaniya strategiyasiga mos ravishda samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi. Bunga ikki xil yo'l bilan erishish mumkin:

1) Madaniyatning to'liq mos kelishini hisobga olgan holda yaratilgan ish sharoitlarini kompaniya ichida xodimlar vazifalarini qanday tushunishi va bajarishini belgilab beruvchi o'zaro munosabatlar qoidalari ta'minlaydi. Korporativ madaniyat yuqori darajada tashkil etilgan kompaniyalar xodimlari ularning nimani qanday bajarishini aniqlash uchun vaqtni behuda sarflashlariga hojat qoldirmaydi – korporativ madaniyat har bir xodimning odatlari va xulq-atvorini aniq belgilab beruvchi ichki qoida va ko'rsatmalarga ega.

Korporativ madaniyat yaxshi rivojlanmagan tashkilotlarda strategiya va madaniyat o'rtasida aloqa bo'lmagan hollarda aniq ko'rsatmalarning yo'qligi va noaniqlik muhiti xodimning ishonchi komil emasligiga va uning xatti-harakatlarining bekor ketishiga olib keladi.

2) Yuqori darajada tashkil etilgan madaniyat strategiyani qo'llab-quvvatlaydi hamda ishni turmush tarziga aylantiradi, xodimlarni tarbiyalaydi va motivlashtirali; u o'z tuzilmasi, normalari va qadriyatlar tizimiga ega bo'lib, xodimlarning korporatsiya ideallariga moyilligini ta'minlaydi. Natijada xodimlar nimani qilish va nimani qilmaslik kerakligini yaxshi tushunadilar hamda korxonaning yuqori natijalar va katta muvaffaqiyatlarga erishishi uchun katta kuch sarflaydilar.

Quyida keltirilganlar ham korxonalar strategiyasini amalga oshirishda rahbariyat uchun muhim vazifa hisoblanadi: strategik rejani qo'llash va hayotga tatbiq etish uchun korporativ madaniyat korporatsiyaning strategik liniyasiga hamnafas bo'lishi lozim.

Korporativ strategiya bilan strategik yo'nalishning eng yuqori samaradorlik ko'rsatkichlarini ta'minlovchi darajada faoliyat ko'rsatuvchi ishchi muhit eng optimal sharoit hisoblanadi. Bir jurnalistning to'g'ri qayd etganidek: "Yaponiya korporatsiyalariga amerikaning avtomobil bozorini egallab olishga faqat amalga oshirilayotgan strategiyaning o'zigina yordam bergani yo'q. Aynan yuzaga kelgan

madaniyat ishchilari avtomobillarni yig'ish, site'molchi uchun ko'proq mos keluvchi konstruktsiya materiallarini ishlab chiqishga ilhomlantiradi.

Korporativ madaniya tufayli Toyota ishchilarning ko'plab ratsionalizatorlik takliflaridan foydalanishga erishdi. Ikki yil ichida takliflar soni 10 mingtadan milliontagacha o'sdi va kompaniyaga 250 mln dollar hajmida foyda keltiradi"⁴.

4.3. Kuchli va zaif korporativ madaniyat

Kuchli korporativ madaniyat - kompaniya madaniyati o'zida qadriyatlarini, ishonchlarini, an'analarini, ishlash uslubini va ichki ishlab chiqarish muhitini mujassam etadi.

Turli kompaniyalarda korporativ madaniyat kompaniya faoliyat va xulq-atvor normalariga turlicha ta'sir ko'rsatadi.

Zaif korporativ madaniyat- kompaniyalarda madaniyat quyi tizimlarga bo'lingan, umumiy qadriyatlar, xulq-atvor qoidalari va an'analar bo'lmagan hollarda korporativ madaniyat kuchsiz va tarqoq bo'lishi mumkin. Bu holda jamoa a'zolari odatda kompaniya g'amxo'rliklarini o'zlariga yaqin olmasdan, uni o'z bo'limiga, hamkasblariga, kasaba uyushmalari va rahbariyatga kun kechirish uchun mablag' topishga xizmat qiluvchi manba sifatida ko'rib chiqadi, odatda kompaniya missiyasi va vazifalari ularning ehtirolari uyg'onishiga sabab bo'lmaydi.

Kuchli madaniyat strategiyaga mos kelgan hollarda katta ahamiyatga va qiymatga ega bo'ladi va aksincha.

Biroq korporativ madaniyat faoliyat aniq belgilangan tamoyillarga asosan amalga oshirilayotgan, Menejerlar esa ko'p vaqtini xodimlarga ushbu tamoyillarning mohiyatini tushuntirishga sarflayotgan hollarda kompaniya faoliyatga yyetarlicha jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bunday kompaniyalarda odatda bir qator asosiy tamoyillar mavjud bo'lib, menejerlar qaror qabul qilishda bunday tamoyillarni qo'llash zarurati va ahamiyatini alohida ko'rsatib o'tadilar. Bunday kompaniyalarda xulq-atvor normalari va qadriyatlar shu darajaga etadiki, ular hattoki yangi ijrochi

⁴1 Waterman Robert H. The Seven Elements of Strategic Fit. Journal of Business, Strategy 2. 2009 №3. P. 70.

direktor tayinlanganda ham, garchi vaqt o'tishi bilan yangi rahbariyat yyetarlicha e'tibor qatratmaydigan bo'lsa umuman yo'q bo'lib ketadigan bo'lsada, hech ham o'zgarmaydi.

Kompaniya strategiyasini amalga oshirishga katta ta'sir ko'rsatuvchi korporativ madaniyatni yaratishga uchta omil xizmat qilishi mumkin:

1. Xaridorlar ehtiyojlarini qondirish, raqobatchilik va strategiya sharoilariga mos kelish nuqtai nazaridan to'liq asoslangan asosiy qadriyatlar va xulq-atvor normasi belgilovchi, tamoyillarni o'rnatuvchi kuchli liderning mavjudligi;

2. Kompaniya rahbariyatining belgilangan an'analarga mos ravishda harakat qilish va bunda qaror qabul qilish korporativ madaniyat tamoyillari asosida o'tishi;

3. Xaridorlar, kompaniya xodimlari va aktsiyadorlar to'g'risida doimiy g'amxo'rlik qilish.

Kompaniyaning ma'lum bir biznes sohasida uzoq muddat liderlik qilishi, xodimlar sonining kamligi, kompaniya rahbariyatining uzoq vaqt o'zgarishligi ham korporativ madaniyatining kuchli an'analarni yaratishga xizmat qiladi.

Madaniy an'analar kompaniyada qanchalik chuqur ildiz otganligiga va xulq-atvor me'yorlariga qarab, o'zgarib boradi.

Kompaniyaning madaniy an'analari ko'pchilik submadaniyatlardan va tarqoqlashgan va qisman tan olingan qadriyatlardan iborat bo'lganligi uchun zaif bo'lishi mumkin. Bu holda xodimlar o'zlarini kompaniya bilan yaxlit hisoblamaydi, balki kompaniyaga faqat ish joyi, ishni esa faqat kun kechirish uchun pul topish vositasi sifatida qaraydi.

Xodimlar o'z bo'limlariga, hamkasblariga, rahbariga qandaydir sodiqlikni his etsalar ham, odatda kompaniyaga va uning missiyasiga yaqinlikni, his-hayajonni, bog'liqlikni sezmaydilar. Lekin kompaniyani aniq va e'lon qilingan qoidalarga va qadriyatlarga muvofiq ish yuritishi, rahbariyat ushbu qadriyatlarni targ'ibot etishga ko'p kuch g'ayrat va vaqtni sarf etishi, qadriyatlarning oddiy va katta rahbarlar o'rtasida tan olinishi kompaniyaning madaniyatini mustahkamligini va uzviyligini oshiradi.

Madaniyat chuqur ildiz otgan kompaniyalarda hattoki, uni bosh rahbarlarining almashishi ham, uzoq vaqt davomida uning madaniyatni o'zgartira olmasligi mumkin. Tan olingan madaniyatga oliy rahbariyatning amal qilmasligi uni asta-sekin emirilishiga izdan chiqishiga sabab bo'ladi.

Strategiyani qo'llab-quvvatlaydigan madaniyatni shakllanishiga uchta omil ta'sir qiladi:

1. Xaridorlar talabiga, raqobat shartlariga va strategiyaga mos keladigan madaniyatni yaratuvchi sardorlarning mavjudligi;

2. Uzoq vaqt davomida kompaniyaning ichki muhitiga mos keladigan an'analarga amal qilgan holda qaror qabul qilish;

3. Tashkilotning uch asosiy elementlari xaridorlar, xodimlar va aksiyadorlar farovonligi to'g'risida haqiqiy g'amxo'rlik ko'rsatish. Rahbarning prinsipialligi, katta bo'lmagan guruhlarining mavjudligi, va ushbu guruh a'zolarining muntazamligi, geografik konsentratsiya va olamshumul muvaffakiyat mustahkam madaniyatni shakllanishiga olib keladi.

4.4. Yaxshi rivojlanmagan yoki nosog'lom korporativ madaniyat

Nosog'lom korporativ madaniyatning korxonada faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan bir qator o'ziga xos xususiyatlari mavjud. Ulardan biri korxonada rahbariyatning ta'sirchan a'zolariga o'z siyosatini yuritish va zarur o'zgarishlarga qarshilik qilish imkonini beruvchi siyosiy muhitning yaratilishidir. Korxonalarda bunday qarorlarning aksariyati shaxsiy munosabatlar asosida qabul qilinadi, bunda korxonada manfaatlar shaxsiy foyda oldida ikkinchi o'ringa tushib qoladi.

Nosog'lom korporativ madaniyatning ikkinchi xususiyati turli xil innovatsiyalarga shubha bilan qarash, ba'zida esa umuman dushmanlarcha munosabatda bo'lish hisoblanadi. Shunday qilib, ehtiyotkorlik va riskli operatsiyalardan bosh tortish kareraning o'sishida tadbirkorlik ruhi va fan va texnikaning yangi yutuqlarini joriy qilishga qaraganda ko'proq ahamiyat kasb etadi.

Bu xususiyat uzoq vaqt mobaynida o'z tarmog'ida karvonboshi bo'lgan, byurokратиya apparati rivojlanib ketgan korxonalar uchun ko'proq xarakterilidir. Bunga misol qilib General Motors, IBM, Sears, Eastman Kodak korxonalarini keltirish mumkin. Hozirgi kunda bu korxonalar ularga o'z vaqtida muvaffaqiyatga erishish imkonini beruvchi korporativ madaniyat tamoyillarini qayta tiklashga harakat qilmoqdalar.

Uchinchi xususiyat rahbar lavozimlarga korxonaning strategiyasi, xodimlarni rag'batlantirish usullari, korporativ madaniyatni yaratishga qaraganda korxonaning tashkiliy tuzilmasi, byudjeti, xodimlarni nazorat qilish tizimiga ko'proq e'tibor qaratuvchi menedjerlarni tayinlashdir. Bunday rahbarlik usuli korxonaning muayyan ustunliklarini yo'qotishga olib kelishi mumkin.

Agarda bunday korxonadagi rahbariyat darajasiga ko'tarilsa, bu erda strategik o'zgarishlarni boshqarish uchun tadbirkorlik mahorati va zarur kunikmalarning etishmasligi ko'rish mumkin, bu esa, o'z navbatida korxonaning uzoq muddatli rejalarining buzilishiga asoslarni hozirlaydi.

Va nihoyat to'rtinchi xususiyat bu – o'zgaralar tajribasidan foydalanish va uni qo'llashni istamaslik. Ko'pincha korxonalar uzoq vaqt mobaynida tarmoqda yetakchilik qilishi natijasida ularga xuddi barcha savollarga javobni biladiganday tuyula boshlaydi. Fikrlash doirasining cheklanishi va ustunlik sindromi odatda korxonada so'nishdan darak beradi. 1970- yillarning oxiri 1980- yillarning boshlarida bunday korxonalarga Kotter and Heskett cite Avon, BankAmerica, Citicorp, Coors, Ford, General Motors, Kmart, Kroger, Sears, Texako va Xerox misol bo'la olgan.

Korporativ madaniyatning bunday jihatlarini yo'qotish –odamlarning mavjud qadriyatlar, odat va an'analar, shuningdek, eski va oldindan tanish bo'lgan usullarga emotsional bolanib qolganligi va moyilligi natijasida juda murakkab jarayon hisoblanadi.

Ba'zida rahbarlar ayrim menedjerlar guruhi, bo'lim va bo'linmalar qadriyatlari va xulq-atvor normalarida muvaffaqiyatga erishgan bo'lsada, vaqt o'tishi bilan bu butun tashkilot ta'siri ostida yo'qolib ketavergan. Tashkilotchining o'pchilik qismi

tomonidan qo‘llab-quvvatlanish yangi korporativ madaniyat uchqunlarini so‘ndirishi va korxonaning taraqqiyotiga to‘sqinlik qilishi mumkin.

Rahbariyat tashkilotchilik sxemalarini yangilashi, yangi strategiyalarni e‘lon qilishi, chetdan menedjerlarni taklif etishi, yangi texnologiyalarni joriy qilishi va yangi korxonalarni ochishi, biroq xodimlarning yangi rivojlanish yo‘nalishlariga ishonqiramasligi va ana’anaviy ish usullarining o‘zgarishiga jiddiy qarshilik ko‘rsatishi sababli amal qilayotgan xulq-atvor qoidalari va madaniyat normalarini o‘zgartirishda muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin.

Kompaniyaning samaradorligiga zarar etkazadigan bir qator nosog‘lom madaniy vaziyatlar mavjud. Haddan tashqari siyosatlashgan ichki muhit shular jumlasidandir. Bunda kuchli ta’sirga ega menejerlar talab qilinadigan o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatadilar.

Siyosat asosiy kuch hisoblangan madaniyatlarda ko‘p muammolar shovqin-suron asosida qo‘llab-quvvatlash yoki qarshilik ko‘rsatish bilan yechishga harakat qilinadi. Bunda kuchli ta’sirga ega mansabdor shaxslar rahbarga o‘z manfaatini yoki guruh manfaatini ko‘zlab ta’sir o‘tkazishga harakat qiladi. Kompaniya manfaatlari shaxsiy manfaatlardan keyin qo‘yiladi.

Boshqa bir nosog‘lom madaniyat bu kompaniyani falaj holatiga keltiradigan, tez o‘zgaruvchan xo‘jalik sharoitlari bilan favqulodda to‘qnash kelganda o‘zgarishlarga va ushbu o‘zgarishlarni amalga oshirishni ta’kidlaydigan insonlarga dushmanlikdir. Mavjud salbiy holatni yaxshilash uchun tashabusskor xodimlarni qadrlamaydigan mansabdor shaxslar rivojlanish yo‘lida to‘siq bo‘ladilar.

Novatorlik va tadbirkorlik tashvishlarini chetlab o‘tib, xizmat lavozimlariga ko‘tarilish imkoniyatlarining mavjudligi byurokratiyaning belgilaridan hisoblanadi. Ushbu holatlar ko‘p pog‘onali boshqaruv strukturalariga ega kompaniyalarda ko‘proq uchraydi. Jeneral Motors, IBM, Sirs va Istmen Kodak kompaniyalari ushbu byurokratik to‘siqlarni boshidan o‘tkazgan. Hozirgi paytda ular muvaffaqiyat keltiradigan madaniyatni qayta tiklashga harakat qilmoqdalar.

Yana bir nosogʻlom madaniyatning xususiyati bu strategiyani, ilgʻor gʻoyalarni va madaniyatni targʻibot qiladigan menejerlarga qaraganda strukturalarni, sxemalarni, sistemalarni, byudjetni va nazoratni yaxshi biladigan menejerlarni afzal koʻrilishidir.

Baʼzi menejerlar yuqori lavozimga tayinlanganidan soʻng ichki tashkiliy masalalarni malakali hal etishlari mumkin, lekin kompaniyaning strategik muammolarini hal etishda tashabusskor, ilgʻor gʻoyali sardorlarning etishmasligi kompaniyaning samarali faoliyat koʻrsatishiga salbiy taʼsir koʻrsatadi.

Oʻz kompaniyasidan tashqarida ilgʻor uslublarni va rivojlanish yoʻnalishlarini izlamaslik ham samarasiz madaniyatning belgilaridan hisoblanadi. Baʼzan esa kompaniya raqobat bozorida va tarmoqda shunchalik muvaffaqiyatli rivojlanadiki, natijada uning rahbariyati oʻzini hamma savollarni javobini biladigandek, ushbu javoblarni oʻzi yarata oladigandek tutadi.

Ushbu hol kompaniyaning samarador faoliyatiga salbiy taʼsir etadi. Ford, General Motors, Texaco va Xerox kompaniyalari 1970-80 yillarda samarasiz madaniyatlar salbiy taʼsirini oʻzlarida his etganlar.

Muammoli madaniyatlarni oʻzgartirish mushkul, chunki u kompaniyada chuqur ildiz otib, insonlarning urf-odatlariga va qadriyatlariga aylangan boʻladi. Baʼzan rahbariyat oʻz xodimlarining va menejerlarining kichik guruhlarini, butun bir boʻlim va boʻlinmalarning qadriyatlarini va xulq-atvorini oʻzgartirishga muvaffaq boʻladilar, lekin kompaniyaning boshqa koʻp sonli boʻlinmalari va tashkilotlari madaniyati taʼsirida ushbu oʻzgarishlar yoʻqqa chiqadi.

Yangi shakllanayotgan madaniyat tashkilotning koʻpchilik aʼzolarining salbiy baholari va qarshiliklari taʼsirida rivojlanishdan toʻktab, yoʻqola boradi. Rahbarlar rasmiy tashkiliy sxemalarni qayta qurishi, yangi strategiyalarni eʼlon qilishi, tashqaridan menejerlarni jalb etishi, yangi texnologiyani joriy etishi, yangi istiqbolli rejalarni tatbiq etishi mumkin, lekin yangiliklarga salbiy munosabatlar va anʼanaviy usullarni oʻzgartirishga zimdan qarshilik koʻrsatishlar chuqur ildiz otgan salbiy madaniyatni va xulq-atvor meʼyorini oʻzgartirishga yoʻl qoʻymasligi mumkin.

4.5. Moslashuvchan korporativ madaniyat

Bozorda ro‘y berib turuvchi muntazam o‘zgarishlar sharoitlarida yangi ishlab chiqarish usullarini tezlik bilan joriy qilish va strategiyani almashtirish kompaniyalarning uzoq vaqt mobaynida egallab turgan yetakchilik o‘rinlarini saqlab qolishning muhim sharti hisoblanadi. Biroq buning uchun kompaniyaning yangi bozor sharoitlariga moslashishiga yordam beruvchi korporativ madaniyat talab qilinadi.

Moslashuvchan madaniyatning ikkita o‘ziga xos jihati mavjud:

- doimiy biznes tamoyillariga va tashkilotning haqiqiy kapitali- iste’molchilar, kompaniya xodimlari, akstiyadorlar, ta’minotchilarga muayyan strategiya yoki ishbilarmonlik amaliyotiga nisbatan ko‘proq e’tibor qaratuvchi rahbariyatning mavjudligi;

- zarur hollarda akstiyadorlar manfaatlarini qondirish maqsadida tavakkalchilik qilish, tajriba o‘tkazish, yangilik kiritish, strategiyani o‘zgartirishga qodir menejerlarning mavjudligi.

Moslashuvchan madaniyat sharoitlarida barcha korxonaga a’zolari kompaniya rahbariyati korxonaga foyda keltiruvchi har qanday imkoniyatdan foydalana olishiga ishonchi komil bo‘ladi.

Bunda ular o‘zlarini kompaniya qabul qiluvchi barcha qarorlarga aloqador hisoblaydi va korxonaning gullab-yashnashini ta’minlash uchun qyo‘lidan keladigan barcha ishni qilishga harakat qiladi.

Menejerlar odatda kompaniya xodimlaridan kelib tushuvchi barcha takliflarni qabul qilib, yangi g‘oyalarni ochiq muhokama qiladilar va kompaniyaning yangi raqobatli afzalliklarini yaratish bo‘yicha tavakkalchilikni o‘z zimmalariga oladilar. Tadbirkorlik rag‘batlantiriladi va mukofotlanadi. Strategiyalar va an’anaviy faoliyat yuritish usullariga bozor tez o‘zgaruvchan sharoitlarga moslashtirish uchun zarur o‘zgarishlar kiritiladi.

Moslashuvchan madaniyatli kompaniya rahbariyati bu o‘zgarishlarni ular haqiqatdan ham zarur bo‘lgan hollardagina, biznes yuritishning asosiy tamoyillargia amal qilgan holda kiritadi. Moslashuvchan madaniyat yangi va foydali g‘oyalarni

rivojlantirishga qodir menedjer va xodimlarni xizmat pillapoyasidan olg'a qadam tashlashlariga xizmat qiladi.

Moslashuvchan korporativ madaniya strategini amalga oshirishda rahbariyatning eng ishonchli hamkori hisoblanadi.

Moslashuvchan madaniyat sharoitlarida kompaniya rahbariyati korxonada faoliyatining barcha ishtirokchilari- iste'molchilar, xodimlar, aksiyadorlar, ta'minotchilar haqida g'amxo'rlik qiladi va iloji boricha ularning ehtiyojlarini to'liq qondirishga harakat qiladi. Ishtirokchilarning hesh qaysi toifasi esdan chiqarilmasligi kerak; bunday barcha uchun adolatli munosabat qaror qabul qilishning eng asosiy tamoyillaridan hisoblanadi.

Korporativ madaniyat moslashuvchanligi uchun yuqori bo'lmagan kompaniyalarda o'zgarishlarga qarshilik qilish norma bo'lib qolaveradi va menejerlar ko'pincha konservativ usulni ma'qul ko'radilar. Ular ko'pincha faqat o'z bo'linmalari manfaatlarin himoya qiladilar, turli xil risklardan o'zlarini olib qochadilar va an'anaviy ish usullarini afzal ko'radilar.

Kompaniya tez o'zgaradigan muhitda uzoq muddatli muvaffaqiyatlarga erishishi uchun yangi strategiyalarni va tashkiliy usullarni qo'llashi kompaniyada o'zgaruvchan muhitga moslashuvchan madaniyat mavjudligidan darak beradi. Moslashuvchan madaniyatning belgilari bu: 1) sinalgan va o'zini oqlagan faoliyat qoidalarini qo'llab-quvvatlaydigan tashkilotga tegishli xaridorlarni, xodimlarni, aksiyadorlarni, ta'minotchilarni va tashkilot joylashgan hududni manfaatlarini ko'zlovchi sardorlarning mavjudligi; 2) tavakkal qilishdan, tajribada sinab ko'rishdan, yangiliklardan foydalanishdan qo'rqmaydigan, zaruriyat tug'ilganda strategiyani va ish usullarini o'zgartirishga qodir guruhlarining mavjudligi.

Moslashuvchan madaniyatli tashkilot a'zolarida har qanday xavf-xatarni engish mumkinligi va paydo bulayotgan qulay imkoniyatlardan unumli foydalanish to'g'risida ishonch mavjud bo'ladi. Bunday tashkilotlarda vazifalarni bajarish jarayonida tayanch qadriyatlar va faoliyat qoidalariga amal qilish talabining mavjudligi uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlash uchun tashkilot a'zolarida har qanday murakkab muammolarni yechish istagi ustivorligidan darak beradi.

Menejerlar yangiliklarga intiladilar, biznesda yangi chœqqilarga erishish uchun yangi g'oyalarni samimiy muhokama etadilar va ma'lum me'yorda tavakkal qilishga tayyor turadilar.

Tadbirkorlik rag'batlantiriladi va mukofotlanadi. Agar yangi xo'jalik sharoiti an'anaviy ish usullarini va strategiyani o'zgartirishini talab qilsa, ular o'zgartiriladi. Moslashuvchan madaniyatda sardorlar kerakli narsalarni kerakli yo'nalishda o'zgartiradilar, lekin tayanch qadriyatlar va faoliyat qoidalari hech qachon oyoq osti qilinmaydi.

Moslashuvchan madaniyat shakllangan tashkilotlarda tashkilot manfaatlari doirasidagi hamma guruhlarining qonuniy ehtiyojlari qondiriladi. Biron bir guruhning manfaatlari inkor etilmaydi, hamma guruhlarga odilona munosabat bu qaror qabul qilishda asosiy qoida va «hammasini to'g'ri bajarish» majburiyatidir. Qisman moslashuvchan madaniyatlarda esa o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish bu odatiy hol, menejerlar o'z manfaatlarini ko'zlab, konservativ va siyosiy nuqtai-nazardan harakat qiladilar. Moslashuvchan madaniyatlar – bu strategiyani tatbiq etuvchilar uchun eng yaxshi ittifoqchi hisoblanadi.

4.6. Strategiya va madaniyatni muvofiqligini ta'minlash

Korxonaning korporativ madaniyatning ajralmas qismlari va xususiyatlariga zid kelmaydigan strategiyasini tanlash uchun javobgarlik aynan strategiyani ishlab chiqaruvchilar zimmasida yotadi. Strategiya aniqlanishi bilan uni amalga oshiruvchi menejerlar korporativ madaniyatni tanlangan strategiyaga mos holga keltirish va uni keyinchalik xuddi shu holda ushlab turish haqida qayg'urishlari lozim.

Korporativ madaniyatni korxonaga strategiyasiga mos holga keltirish juda murakkab vazifadir. Buning uchun birinchi navbatda amaldagi madaniyatning qaysi jihatlari strategiyani qo'llab - quvvatlashi, qaysilari esa qo'llab-quvvatlamasligini aniqlash lozim. Shundan so'ng menejerlar barcha manfaatdor tomonlar bilan madaniyatning o'zgartirish lozim bo'lgan jihatlari to'g'risida ochiq-oydin gaplashib olishlari kerak. Suhbat korporativ madaniyatni o'zgartirish bo'yicha ko'zga ko'rinuvchi harakatlar bilan mustahkamlanishi lozim. Hamma uchun tushunarli

bo'lgan xatti-harakatlar strategiyaga ko'proq mos keluvchi yangi madaniyatni yaratishga imkon beradi.

Mukofotlash tadbirlari, xulq-atvor etalonlari va boshqa ramziy belgilar korporativ madaniyatni yaratish bo'yicha menejerlar ishining muhim qismi hisoblanadi.

Kompaniyaning oliy rahbariyati strategiyaga yo'naltirilgan korporativ madaniyatni yaratishda shaxsan ishtirok etishi zarur.

Strategiya va madaniyatni birlashtirishdan maqsad uzoq muddatli xarakterga ega. Yangi maslaklar xizmatchilar ongidan o'rin egallashi uchun uzoq vaqt kerak bo'ladi. Tashkilot qanchalik katta, yangi maslaklar qanchalik chuqur bo'lsa, strategiya va madaniyat o'rtasida kuchli aloqa o'rnatishga shunchalik ko'p vaqt talab qilinadi. Yirik kompaniyalarda korporativ madaniyatdagi o'zgarishlar muddati kamida 3-5 yilni tashkil etadi. Haqiqatda ham amal qilayotgan korporativ madaniyatni o'zgartirish yangi tashkil etilgan tashkilotda yangi maslaklarni yaratishga qaraganda ancha qiyin kechadi.

Strategiya muallifining vazifasi – kompaniyada mavjud madaniyatga mos keladigan strategiyani tanlashdir. Ushbu strategiyada «o'zgartirish ta'qiqlangan» elementlar bo'lishi mumkin. Strategiyani yurituvchining vazifasi strategiya tanlangandan so'ng unga halaqit beradigan madaniyat qirralarini o'zgartirishdan iborat.

Kompaniya madaniyatini strategiyaga mos ravishda amalga oshirish rahbariyat uchun mushkul muammolardan biri hisoblanadi. Kompaniyada mavjud madaniyatning qaysi elementlari strategiyani qo'llab-quvvatlashini qaysilari aksincha qarshilik ko'rsatishini aniqlash birinchi qadam bo'lib xizmat qiladi. So'ngra menejerlar strategiyani qaysi tomonlarini o'zgartirish to'g'risida hamma manfaatdor shaxslar bilan ochiq - oydin mu'okama shilishi va madaniyatni strategiyaga moslovchi harakatlarni tezkorlik va qat'iyatlik bilan amalga oshirishi lozim.

Simvolik va mazmunli harakatlar. Menejerlarning madaniyatni strategiyaga moslashtirish harakatlari bir vaqtning o'zida ham simvulli ham mazmunli bo'lishi

lozim. Simvulli harakatlar strategiyani yurituvchilar qanaqa harakatlarni qo'llab-quvvatlamochi ekanligini ko'rsatadi.

Oliy rahbariyatning muhim simvolik harakatlari boshqalarga namuna bo'ladi: ularni xaridorlar talablariga tezkorlik bilan e'tiborni qaratishi, ularni xaridorlar bilan tez-tez muloqotda bo'lishi, xarajatlarni tejash maqsadida o'z shaxsiy manfaatlariga qarshi kurash boshlashi, strategiyani amalga oshirishga qarshilik qiluvchi usul va siyosatga qarshi kurash e'lon qilishi shular jumlasidandir. Ko'pchilik universitetlar eng yaxshi o'qituvchilar mehnatini e'tirof etish maqsadida ularni mukofotlaydilar. Harbiy sohada xizmatlarni orden va medallar bilan e'tirof etish an'anasi mavjud.

Ilg'or kompaniyalar va mansabdor shaxslar rollar modellaridan, tantanali marosimlardan va kengashlardan strategiya bilan madaniyatni bog'liqligini mustahkamlashda simvollardan muvaffaqiyatli foydalanadilar.

Mos madaniyatda strategiyani yurituvchi rolini his kiluvchi mansabdor shaxslar odatda, xodimlarni, guruhlarni maqtash va mukofotlash uchun tantanali marosimlarda ishtirok etadilar. Ular madaniy me'yorlarga amal qiluvchi xodimlarni maqtaydilar va erishilgan strategik natijalar uchun mukofotlaydilar.

Kompaniyadagi har qanday marosim qadriyatlarini targ'ibot qilish, samarali harakatlarni rag'batlantirish, madaniy me'yorlarni mustahkamlash, strategiyani amalga oshirishga xizmat qiladigan o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlash uchun foydalaniladi.

Strategiyani yurituvchilar yangi xulq atvor me'yorlari uchun kurashda oldingi marralarda bo'lishlari bilan birga manfaatdor shaxslarga o'zgarishlar keng ko'lamda amalga oshirishini tushuntirishlari lozim.

Reja va niyatlarni mazmunli tadbir-choralar va harakatlar bilan mustahkamlash muhim ahamiyatga ega. Rahbariyatning ushbu harakatlari madaniy o'zgarishlarni va strategik tashabusslarni xaqiqatan ham jiddiy ekanligiga xodimlarni ishontirishi kerak. Buning uchun bir necha usullar mavjud. Ulardan biri yangi strategiyani va madaniyatni qo'llab-quvvatlovchi ba'zi tezkor muvaffaqiyatlarga erishishdir. Lekin tezkor muvaffaqiyatlar, odatda strategiyani amalga oshirishga tayyor psixologik mustahkam komanda kabi muhim ahamiyatga ega emas.

Rahbariyatning yangi madaniyatni singdirish harakatlarining yaqqol belgilari bu: eski madaniyat an'analarida faoliyat ko'rsatadigan menejerlarni yangilariga almashtirish, yangi tashabusslarga qarshilik qiladigan mavjud siyosatni va ish usullarni o'zgartirish, strategiyaga mos keladigan strukturani qayta šurishni jadallik bilan amalga oshirish, strategik natijalarni rag'batlantirish bilan bog'lash, yangi strategiya doirasidagi loyihalarga mablag'larni qayta taqsimlash va boshqa shu kabilar.

Bundan tashqari strategiyani yurituvchilar kompaniyaning boshqa xodimlari uchun shaxsiy namuna bo'lishlari lozim. Masalan, kompaniya strategiyasi tarmoqda eng kam xarajatlarga erishishni nazarda tutsa, yetakchi menejerlar o'z faoliyatida va qarorlarida tejamkorlikni namoyish etishlari ya'ni, kamtarona ofis va ish kabinetini, mekmondorchilik xarajatlarini kamaytirish, cheklangan ma'muriy shtatga erishish, pul mablag'lariga talabnomalarni tahlil etish va boshqa shu kabi chora-tadbirlarni amalga oshirishlari kerak bo'ladi.

Talab qilinadigan madaniy qadriyatlarni tashkilotga singdirish oliy rahbariyatning qat'iyatligiga bog'liq. Rahbariyat qulay vaziyat paydo bo'ldi deguncha zaruriy madaniyatni so'z va ish bilan targ'ibot etishi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Tashkilot bo'limlarida yuz beradigan o'zgarishlar mavzusida guruh a'zolari bilan uchrashish muhim ahamiyatga ega. Tashkilotga mos keladigan madaniyatni yaratish va qo'llab-quvvatlash boshqaruv komandasining vazifasi hisoblanadi. Tashkilot xodimlarning ko'pchiligi yangi madaniyatni qabul qilmaguncha va uning tayanch qadriyatlarini muhimligini his etmaguncha, menejerlar oldida ushbu madaniyatni targ'ibot etish bo'yicha katta vazifalar turadi.

Madaniyatni strategiyaga moslashtirish – bu qisqa muddatli faoliyat emas. Yangi madaniyat shakllanishi va ildiz otishi uchun ma'lum vaqt o'tishi kerak bo'ladi. Tashkilot qancha katta bo'lib, uning madaniyati chuqur o'rnashgan bo'lsa, ushbu madaniyatni o'zgartirish va strategiyaga moslash uchun shuncha ko'p vaqt talab qilinadi. Katta kompaniyalarda yangi madaniyatga o'tish vaqti 3 yildan 5 yilgacha vaqtni talab qiladi. Tashkilotda chuqur o'rnashib šolgan va uning strategiya

maqsadlariga mos kelmaydigan madaniyatni o'zgartirish, yangi tashkilotga talab kilinadigan madaniyatni singdirishga karaganda murakkab hisoblanadi.

4.7. Axloqiy me'yorlar va qadriyatlar tizimini o'rnatish

Hamma tomonidan qabul qilingan qadriyatlar va etika tamoyillariga asoslanuvchi kuchli korporativ madaniyat haqiqatdan ham strategik muvaffaqiyatga erishish yo'lida katalizator rolini o'ynaydi. Ko'plab menejrlarning fikricha, kompaniya o'z faoliyatini yuritishi to'g'risida qayg'urishi lozim, aks holda u o'z reputatsiyasini, demak, belgilangan vazifalarning bajarilishini ham xavf ostiga qo'yadi.

Kompaniyaning etika qoidalari normasining maqsadi atrofdagilarni aldash emas, balki aniq belgilangan qadriyatlar va maslaklarga ega muhitni yaratish va etikali xulq-atvorni hayotiy normaga aylantirish hisoblanadi. Ijobiy qadriyatlar va etika normalari butun korporativ madaniyatga ijobiy impuls beradi.

Etikali korporativ madaniyat korxonaning uzoq muddatli strategik muvaffaqiyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi, etikasiz korporativ madaniyat esa bu muvaffaqiyatni yo'qqa chiqarishi mumkin.

Kompaniyalar qadriyatlar tizimi va etika normalarini turli xil usullar yordamida belgilaydi. Uzoq an'analari va boy folklarga ega korxonalar og'zaki tushuntirishga va o'z an'analari kuchiga ishonadi. Biroq ko'plab kompaniyalar e'lon qilingan qadriyatlarni yozma shaklda qayd etib qo'yadi. Bunday kodekslarning afzalligi shundaki, ular xodimdan nima kutilayotganini tushuntiradi, xodimning va butun kompaniyaning xulq-atvorini baholash uchun boshlang'ich nuqta bo'lib xizmat qiladi. Ular kompaniya pozitsiyasini aniq belgilab beradi. Qadriyatlar tizimi korporativ madaniyatni yaratishda, xulq-atvor kodeksi esa korporativ iftixorni yaratishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Etika normalari va qadriyatlar tizimi aniqlanishigina emas, balki korporatsiya madaniyatiga kiritilishi ham zarur.

Etika normalari va qadriyatlar belgilab olingach, ular tasdiqlanishi hamda korporativ siyosat, amaliyot va xulq-atvor tarkibiga kiritilishi lozim.

Yangi xulq-atvor kodeksi va qadriyatlar tizimini joriy qilish bir qator chora-tadbirlarning amalga oshirilishini nazarda tutadi:

- yangi qadriyatlar va etika normalarini xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirish dasturiga kiritish;

- xodimlarni yollashda asosiy e'tiborni nomzodlarning yangi qadriyatlarga mos kelishiga qaratish va talab qilinuvchi sifatga javob bermaydiganlarga rad javobini berish;

- etika normalari va qadriyatlar tizimining mazmunini barcha xodimlarga etkazish va ularni qabul qilish jarayonini tushuntirish;

- boshqaruvning barcha pog'onalarida, ijrochi direktordan tortib to quyi bo'g'in menejerlarigacha, muammolarni hal qilish va kamchiliklarni bartaraf etish;

- yangiliklarning ijrochi direktor tomonidan qo'llab-quvvatlanishi;

- yangi g'oyalarni og'zaki tarzda tarqatish.

Etik faoliyat qoidalariga va ma'naviy axloqiy qadriyatlar asosida chuqur o'rnatilgan madaniyat - bu strategik muvaffaqiyatning muhim omilidir. Ko'pchilik lavozimli shaxslarning ishonchi komilki, kompaniya o'z faoliyatiga jiddiy e'tibor berishi shart, aks holda kompaniyaning obro' e'tibori, pirovard natijalari xavf ostida qoladi. Etik va qadriyatlar dasturi yuqori madaniy-axloqiy muhitni yaratish uchun va etik xulq-atvorni me'yorga aylantirish uchun zarur. Ma'naviy qadriyatlar va etik me'yorlar kompaniya strategiyalariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Kompaniya o'z qadriyatlarini va etik me'yorlarini har xil yo'llar bilan belgilashi mumkin. Boy an'analarga va boy tarixga ega kompaniyalar qadriyatlarni va etik me'yorlarni singdirishda verbal muloqotga va an'ana kuchiga tayanadilar. Zamonaviy kompaniyalarning ko'pchiligi o'zining qadriyatlarini va etik kodekslarini yozma hujjatlarda aks ettiradilar.

Quyida ushbu hujjatlardan namuna keltiriladi:

Qadriyatlar	Etik kodekslar
<ul style="list-style-type: none"> • mijozlarning va ularga xizmat ko'rsatishning muhimligi • tovar sifatiga e'tibor qaratish • yangiliklarga e'tibor berish • kompaniyaning har bir xodimga nisbatan kúrmagini va burchini anglash • odillikni, insoniylikni va etik me'yorlarni muhimligi • aksionerlar oldidagi burch • ta'minotchilar oldidagi burch • kompaniyaning muhim yo'nalishlari • atrof- muhit muhofazasi muhimligi 	<ul style="list-style-type: none"> • insoniylik va qonunlarga amal qilish • manfaatlar ixtilofi • marketingda va tovarni sotishda haqqoniylik • ichki axborotdan foydalanish va qimmatli qog'ozlarni sotish • ta'minotchilar bilan munosabatlar va sotib olish tajribasi • buyurtmachilarga ega bo'lish uchun to'lovlar tashqi bitimlarda korrupsiya haqida qonunlar • boshqa shaxslar to'g'risida axborotga ega bo'lish va undan foydalanish. • siyosiy faoliyat • narx yaratilishi va hisob ki-toblar • intellektual axborotni himoyalash • kompaniya aktivlaridan, resurslaridan va mulkidan foydalanish.

Qadriyatlarni va etik me'yorlarni hayotga tatbiq etish bir qator harakatlarni nazarda tutadi:

- 1) xodimlarni o'qitish dasturiga qadriyatlarni va etik kodekslarni kiritish;
- 2) ishga qabul qilishda nomzodlarni qadriyatlar va etik kodekslar talabi nazaridan tanlash;
- 3) qadriyat va etik kodekslarni targ'ibot va nazorat etishda kompaniya prezidentidan tartib brigadigacha qatnashishini ta'minlash;
- 4) targ'ibot jarayoniga shaxsan oliy rahbarni sidqidildan kirishishi;
- 5) verbal targ'ibot.

Djonson va Djonson kompaniyasining etik kodekslari	
<ul style="list-style-type: none"> • Biz shifokorlar, hamshiralar, bemorlar, onalar va bizning mahsulotimizdan va xizmatimizdan foydalanadiganlar oldida javobgarmiz. • Ularni talablarini qondira turib, hamma sohada 	<ul style="list-style-type: none"> • Biz faoliyat ko'rsatayotgan hudud va jahon hamjamiyati oldida biz javobgarmiz. • Biz qonunparvar grajdanlar

<p>yuqori sifatni ta'minlashimiz shart.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ma'qul keladigan narxlarni ta'minlash uchun past xarajatlarga erishishimiz kerak •Xaridorlarning buyurtmalarini tez va aniq bajarish lozim. •Bizning ta'minotchilarimiz va distribyuterlarimiz ma'qul keladigan foydani olishlari lozim •Biz butun dunyo bo'yicha faoliyat ko'rsatayotgan xodimlarimiz oldida javobgarmiz. •Har bir insonga shaxs sifatida munosabatda bo'lish lozim. •Har bir xodimni inson sifatida hurmat qilish va uning xizmatlarini e'tirof etish lozim •Xodimlar o'z ish joylari uchun xotirjam bo'lishlari kerak. •Takdimlanish odilona va to'liq hajmda bo'lishi mehnat muhiti esa ekologik va xavfsiz bo'lmog'i lozim •Xodimlar taklif va shikoyat qilishda erkin bo'lishlari kerak. •Munosib xodimlar uchun bandlik, o'sish va yuqori lavozimga erishish imkoniyatlari teng bo'lishi kerak. •Malakali rahbarlikni ta'minlash lozim, rahbarlarning harakatlari esa odilona va etik me'yorlarga mos kelishi maqsadga muvofiq. 	<p>bo'lishimiz kerak, yaxshi niyatni, insonparvarlikni qo'llab-quvvatlashimiz va soliqlarni odilona to'lash burchimizdir.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Biz bilim olishni va sog'liqni saqlashni qo'llab-quvvatlashimiz kerak. •Bizga ishonib topshirilgan mol mulkni asrashimiz unga yaxshi munosabatda bo'lishimiz, atrof muhitni va tabiat resurslarini himoya qilishimiz kerak. •Biz aksionerlarimiz oldida javobgarmiz. •Korxonalar imkoniyatga mos keladigan foydani berishlari lozim. •Biz yangi g'oyalarni sinab ko'rishimiz kerak. •Ilmiy tadqiqotlarni o'tkazishimiz, yangiliklarni tatbiq etish dasturini yaratishimiz va xatolar uchun javob berishimiz kerak. •Yangi texnologiyani joriy etish, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va yangi xonalarni jihozlash zarur. •Noqulay vaziyatlarda foydalanish uchun zahiralarni yaratish lozim.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Agar biz yuqorida keltirilgan qoidalarga amal qilsak, aksionerlarning har biri investitsiya kapitaliga munosib manfaat oladi.

Etik kodekslar to'g'risida gapiradigan bo'lsak, xom ashyolarni sotib olish, sotish va siyosiy manfaatlarni ko'zlaydigan bo'limlarga bog'liq vaziyatlarga alohida e'tiborni qaratish zarur. Ikki xil talqin qilinadigan vaziyatlarni aniqlashtiradigan va tartibbuzarlikka yo'l qo'ymaydigan etik me'yorlarni yaratish faoliyatni samaradorligini ta'minlaydi.

Qadriyatlarga va etik me'yorlarga amal qilish har bir tashkilotga va kompaniyaga singib ketgan bo'lishi lozim. Ishga yollanmoqchi bo'lgan har bir nomzodning fe'l-atvorini, o'tmishini va qadriyatlar sistemasini jiddiy o'rganish, uni kompaniya madaniyatiga qanday mos kelishini tahlil etish strategiyani amalga oshirishga xizmat qiladigan komandani yaratishni engillashtiradi. Umuman olganda,

qadriyatlarni singdirilishi va etik me'yorlarning talab etilishi madaniyatni shakllantirish bo'yicha uzluksiz faoliyatni ajralmas šismi sifatida qaralishi lozim.

4.8. Korporativ madaniyatni takomillashtirish

Strategik muvaffaqiyat uchun individual javobgarlikni belgilash va hamma narsa yakuniy natijalarga yo'naltiriluvchi muhitni yarata olish qobiliyati strategiyani amalga oshirishda eng muhim ko'nikmalardan biri hisoblanadi.

Tashkilotning faoliyat natijalari cho'qqiga chiqqan yoki shunga yaqin hollarda strategik muvaffaqiyatni maksimal ishlab chiqarishdan tashqari korporativ madaniyat ham belgilab berib, mukammallikka sig'inish uning tarkibiy qismi hisoblanadi. Mukammallikka sig'inishni xodimlarning baxt, qoniqish va yaxshi ish kabi his-tuyg'ulari bilan almashtirmaslik lozim.

Mukammallikka sig'inish mavjud bo'lgan tashkilot asosiy e'tiborni o'z yutuqlari va ustunliklariga qaratadi. Uning korporativ madaniyati natijalarga yo'naltirilsa, boshqaruv siyosati va amaliyoti xodimlarning o'z ishini yaxshi bajarishini faollashtirishga qaratiladi.

Kompaniyalar uchun mukammallikka sig'inish xos bo'lgan hollarda ular o'z e'tiborni odamlarga yo'naltiradi va har qanday qulay imkoniyatda barcha mumkin bo'lgan imkoniyatlar yordamida har bir xizmatchiga ko'rsatiluvchi e'tiborni kuchaytiradi. Bu kompaniyalar xodimlarga hurmat va e'tibor bilan munosabatda bo'ladilar, ular oldiga aniq va bajarish mumkin bo'lgan ishlab chiqarish vazifalarini qo'yadilar, yuqori natijalarni ta'minlash va mustahkamlash uchun barcha mukofotlash va rag'batlantirish usullaridan foydalanadilar, menejerlarni xodimlarning barcha takliflari bilan ishlashga majbur qiladilar, xodimlarni umumiy ishga qo'shgan hissalarini taqqodirlaydilar. Natijalarga yo'naltirilgan korporativ madaniyatni yaratish uchun kompaniya xodimlar o'rtasida yuqori ko'rsatkichlarga intiluvchi chempionlarni aniqlashi lozim:

- Boeing, General Electric, 3M Corporation kompaniyalarda rahbariyat o'z g'oyalarining haqligiga o'z loyihalarini tizim orqali o'tkazish va yangi mahsulot yoki hatto yangi faoliyat sohalarini yaratish yo'li bilan barcha byurokratik to'siqlarni mustaqil bartaraf etishga tayyor bo'lgan darajada ishonuvchi xodimlarni

ragʻbatlantirib boradi. Bu kompaniyalarda chempionlar katta obroʻga ega boʻlib, ularning oʻz gʻoyalarini amalga oshirishlari uchun qulay sharoitlar yaratilgan. Odatda gʻoyalari hayotga tatbiq etilgan xodimlar mukofotlanadi, agar bunday boʻlmasa ular oʻz joylarida qolaveradilar va keyingi safar yana bir bor harakat qilib koʻrish imkoniyatga ega boʻladilar.

- Nyu-York savdo boʻlimi boshqaruvchisi Meadowlands (N-Y Giants komandasidan soʻng) stadionini bir kechaga ijaraga oldi. Ishdan soʻng sotuvchilar stadionga taklif qilindi va ulardan maydonga oʻyinchilar chiqib keladigan joydan yugurib chiqish soʻraldi. Ulardan har biri yugurib chiqqanda uning nomi tribunada oʻtirganlar – korporatsiya rahbariyati, ofis xizmatchilari, qarindosh-urugʻlar va oshna-ogʻaynilar uchun maydondagi tabloda paydo boʻldi. Bundan maqsad individual savdodagi yutuqlarni nishonlash edi. Bu kompaniya jahonga mashhur boʻlgan IBM kompaniyasi edi. Bu tadbirni amalga oshirishdan maqsad har bir shaxsning jamiyatning bir qismi ekanligini his qilishga intilishini qondirish va yana bir bor IBM kompaniyasining eng yaxshi natijalarga erishgan xodimlarga koʻrsatiluvchi gʻamxoʻrlikini namoyish qilish edi.

Natijalarga yoʻnaltirilgan va xodimlarni oʻz ishini iloji boricha yaxshiroq bajarishga undovchi korporativ madaniyat strategiyaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga xizmat qiladi.

Baʼzi bir kompaniyalar har bir xodimni kasta aʼzosi (Disney), komanda aʼzosi (McDonald's) yoki hamkor (Wal-Mart va J.C. Pewney) sifatida tasniflash yoʻli bilan ularning ahamiyati va maqomini ajratib koʻrsatadi. Mary Kay Cosmetics, Tupperware va McDonald's kabi kompaniyalar oʻrtacha xodimlardan ajralib turuvchi xodimlarni mukofotlash tartibini ishlab chiqmoqdalar. Oʻz mehnatiga yarasha adolatli baholanish imkoniyati kundalik bir xildagi ish bilan shugʻullanuvchi xizmatchilar oʻrtasida mehnat mahsuldorligining oʻsishiga sabab boʻladi.

McDonald's korxonasi AQSHda eng yaxshi gamburger ishlab chiqaruvchi uchun konkurs oʻtkazadi. Avvaliga savdo nuqtasidagi eng yaxshi ishlab chiqaruvchi aniqlanadi. Gʻoliblar mintaqaviy konkursga, soʻngra Butunamerika konkursiga

yuboriladi. Konkurs g'oliblari esa qimmatli mukofotlar va ko'krakda taqib yurish mumkin bo'lgan "amerikalik eng yaxshi ishlab chiqaruvchi" nishoniga ega bo'ladi.

- Milliken & Co kompaniyasi har uch oyda bir marta korporativ sletlar o'tkazib turadi; delegatlar qimmatli g'oyalar va muvaffaqiyatga erishish usullari bilan almashinish uchun birgalikda to'planadilar. Ikki kun mobaynida 100 ta komanda besh daqiqalik chiqishlarida o'z muvaffaqiyatlarini gapirib beradilar.

Har bir slet bitta asosiy shior (sifat, xarajatlarni kamaytirish va hokazo) ostida o'tkazilib, tanqid va salbiy baholashlarga yo'l qo'yilmaydi, ahamiyatli va ahamiyatsiz g'oyalar o'rtasida farqlar ajratib ko'rsatilmaydi. Baholash uchun son ko'rsatkichlari foydalaniladi. Barcha tashrif buyurganlar eng yaxshi taqdimot uchun ovoz beradilar, natijalar bo'yicha mukofotlar belgilanib, har bir ishtirokchi esa chiroyli bezalgan sertifikatga ega bo'ladi.

Mukammal ruhi nima? Bu kompleks tizim amaliy usullar, so'zlar, ramziy belgilar, boshqaruv usullari, qadriyatlar va siyosat usullaridan iborat bo'lib, ularning birlashuvi oddiy odamlardan ajralib turish uchun yuqori natijalarga erishishga xizmat qiluvchi sharoitlarni yaratadi. Tizimni harakatlantiruvchi kuch shaxsning ahamiyatiga ishonch bo'lib, rahbariyat tomonidan mehnat xavfsizligi va xodimlarning ilgari harakatlanishiga katta e'tibor qaratilishi, xodimlarni motivlashtiruvchi va ularning jarayonni zarur tartibga bo'ysundirish qobiliyatidan g'ururlanuvchi menejment amaliyoti hisoblanadi. O'z xodimlariga yaxshi munosabatda bo'luvchi kompaniyalar xodimlarning moyilligi va bor kuch bilan ishlashidan katta foyda oladi.

Mukammalikka sig'inishni qo'llab-quvvatlash doimo ijobiy xislatlarga taalluqli bo'lsada, bir qator salbiy jihatlar ham mavjud. O'rta qolayotgan bo'linma rahbarlari almashtirilishi zarur.

Yaxshi ishlayotgan menejerlarni almashtirish kompaniyaga ko'zga yaqqol tashlanuvchi foydadan tashqari menejerlarning o'zi uchun ijobiy psixologik ahamiyatga ega bo'ladi, chunki bu ularni hayajonlanish, o'z kamchiliklarini his qilishga majbur qiladi. Bundan tashqari, qo'l ostidagi xodimlar ham g'amxo'r rahbariyatga ega bo'lishlari lozim, aks holda ularning o'zi ham takomillashishdan to'xtaydi. Takomillashishga intilmaydigan va bor kuch bilan ishlashning ahamiyatini

tushunmaydigan xodimlar ishlab chiqarish jarayonini tark etishlari lozim. Xodimlarni yollash bo‘limi fikrlash doirasi va ishga munosabati belgilangan vazifalarini hal qilishga yo‘naltirilgan korporativ madaniyat bilan uzviy bog‘liq xodimlarni tanlashga qaratilishi zarur.

Insonlarga strategik muvaffaqiyatga intilishni singdirish va samarali faoliyat ko‘rsatish muhitini yaratish – bu strategiyani yurituvchining eng muhim sifatlaridan hisoblanadi. Tashkilot o‘z qobiliyatidan muntazam ravishda to‘liq foydalanayotgan bo‘lsa, uning natijasi nafaqat strategik muvaffaqiyat bo‘ladi, balki yuqori natijalik ruhi bilan sug‘orilgan tashkiliy madaniyat ham hisoblanadi.

Yuqori natijaga erishish ruhi hukmron tashkilot xodimlarning a‘lo darajadagi faoliyatiga va olamshumul yutuqlariga tayanadi. Ushbu tashkilotning madaniyati yuqori natijalarga yo‘naltirilgan bo‘lib, uning rahbariyati esa insonlarni yaxshi natijalarga ilhomlantiruvchi siyosatga va usullarga amal qiladi.

Yuqori natijalar ruhi bilan sug‘orilgan ustivor tashkilot, odatda insonparvarlikka yo‘naltirilgan bo‘lib, har bir xodim to‘g‘risida g‘amxo‘rlik qilishda har bir imkoniyatdan foydalanadi.

Kompaniya har bir xodimga hurmat bilan qaraydi, ularni sifatli o‘qitadi, faoliyatni bajarishda tashabusskorlikni va ijodiy qobiliyatni namoyish etish imkonini yaratadi, mantiqiy aniq topshiriqlar beradi, yuqori natijaga erishish uchun rag‘batlantirish va jazolash sistemasidan to‘liq foydalanadi, barcha boshqaruv pog‘onalaridagi menejerlarga o‘z qo‘l ostidagi xodimlarni rivojlanishi uchun sharoit yaratadi va ular o‘z qobiliyatini namoyish etib, umumiy faoliyatga o‘zining munosib ulushini qo‘shishi uchun yyetarlicha mustaqillik beradi. Natijalarga yo‘naltirilgan tashkiliy madaniyatni shakllantirish uchun kompaniya yuqori natijalarga erishayotgan xodimlarni har tomonlama rag‘batlantirishi lozim.

•Boeing, General Electric kompaniyalarida o‘z g‘oyalariga ishonib, uni byurokratik sistemalardan o‘tkazib, yangi mahsulotga hattoki yangi tashkilotga aylantirgan xodimlarni tantanali taqdimlash odat tusiga aylangan. Ushbu kompaniyalarda yangiliklarga keng yo‘l ochib berilib, o‘z g‘oyalarini himoya kiluvchilar qo‘llab-quvvatlanadi. Odatda g‘oyalari hayotga tatbiq etilgan xodimlar

yaxshi mukofotlanadi, lekin g'oyalar o'zini oqlamagan taqdirda ham ularning ish joylari saqlanib, ular yangi g'oyalarni yana sinab ko'rish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

- Nyu-York regional sotish idorasining menejeri bir kechaga futbol komandasining o'yingohini ijaraga olib, ishdan keyin hamma savdo agentlari o'yingohga taklif etildi. Mashhur futbol yulduzlari kabi ular ham birin ketin o'yingohda paydo bo'lishi bilan elektron tabloda ularning ismi sharifi va muvaffaqiyat ko'rsatkichlari yoritildi.

Uyingoxda esa kompaniyaning ishchi xodimlari, rahbarlari, oila-a'zolari va do'stlari to'planib maydonga chiqib kelayotgan xodimni olqishlar edi. Ushbu tantanali marosimni IBM kompaniyasi tashkil etgan bo'lib, uning maqsadi har bir xodim kompaniya uchun muhim ahamiyatga ega ekanligini va xodimlar muvaffaqiyatlarini qadrlanishini namoyish etishdan iborat.

- “Mc Donald`s” o'zining hamma korxonalarida eng yaxshi oshpaz tanlovini o'tkazadi. Musobaqalar mos ravishda har bir korxonada tantanali o'tkaziladi. G'oliblar regional musobaqalarda qatnashadilar va ularning g'oliblari o'z navbatida kompaniyaning absolyut g'olibligi uchun kurashadilar. G'oliblar qimmatbaho mukofotlar bilan va xizmat kiyimida ta'qib yurish uchun maxsus belgi bilan ta'sdimlanadi.

Yuqori natijalar faoliyat ruhining, usullarning, so'zlarning, simvollarning va qadriyatlarning murakkab majmualari asosida yaratiladi. Ushbu majmua oddiy insonlarni olamshumul natijalarga erishishga da'vat etadi. Bu holatda harakatlantiruvchi kuch: insonning ishonchlaridan va qadriyatlaridan; ish joyining doimiylikidan va xizmat pog'onalari bo'yicha ko'tarilishidan: xodimlarni tashabusskorligidan va ijodiy yondashuvidan, har qanday ishni sifatli bajarishdan mag'rurlanishidan va rag'batlantiruvchi boshqarish usullaridan iboratdir.

Xodimlar bilan yaxshi munosabatlarni yo'lga qo'ygan kompaniya jamoaning muvaffaqiyatli mehnat qilishiga, yuqori ma'naviy ruhiga va xodimlarning hurmat-e'tiboriga sazovor bo'lishga umid qilishi mumkin.

Yuqori natijalarga erishish odatda ijobiy rag'batlantirishga asoslansa ham, salbiy ta'sir etish usullari ham mavjud.

Muntazam qoniqarsiz faoliyat ko'rsatadigan bo'limlar menejerlarini ishdan chetlatish lozim. Bunday chorani tashkilot manfaatlari talab qilishidan tashqari, ushbu chora menejerlarga ham ijobiy ta'sir etishi mumkin, chunki o'z o'rnida emasligini his etgan menejer tashvishlanadi va o'z faoliyatidan qoniqmaydi. Bundan tashqari ijrochilar malakali rahbarlikka muhtoj hisoblanadi. Agar rahbarlar yomon ishlaydigan bo'lsa, ijrochining yaxshi ishlashi mumkin emas.

Ishga yollash tajribasi yuqori motivlash ega hurmat e'tiborga intiladigan, tashkilot madaniyatiga mos keladigan va yaxshi natija ko'rsatishga harakat qiladigan insonlarga yo'naltirilgan bo'lishi lozim.

Qisqa xulosalar

Korporativ madaniyatning asosi kompaniyaning falsafasi va maslaklari bo'lib, ishni qanday yuritish lozimligini va nima uchun boshqacha emas, balki aynan shunday yuritish lozimligi sabablarini ko'rsatish hisoblanadi.

Kuchli korporativ madaniyat va uning korxonaga strategiyasi bilan aloqasi xodimlar ishini yaxshilash maqsadida ularni boshqarishning kuchli vositasi hisoblanadi. Korporativ madaniyat kompaniyadagi o'zaro munosabatlarning bir marta belgilab qo'yiladigan, doimiy shakli emas. Iqtisodiyotda ro'y berayotgan o'zgarishlar va inqirozlar ko'p hollarda yangi ish yuritish usullari va yangicha xulq-atvor standartlarni izlab topishga majbur qiladi. Kompaniya strategiyasini amalga oshirishga katta ta'sir ko'rstavchi korporativ madaniyatni yaratishga uchta omil xizmat qilishi mumkin.

Kompaniyaning ma'lum bir biznes sohasida uzoq muddat liderlik qilishi, xodimlar sonining kamligi, kompaniya rahbariyatining uzoq vaqt o'zgarmasligi ham korporativ madaniyatning kuchli an'analarini yaratishga xizmat qiladi. Korporativ madaniyatning bunday jihatlarni yo'qotish – odamlarning mavjud qadriyatlar, odat va an'analar, shuningdek, eski va oldindan tanish bo'lgan usullarga emotsional bog'anib qolganligi va moyilligi natijasida juda murakkab jarayon hisoblanadi.

Moslashuvchan korporativ madaniyat strategiyasini amalga oshirishda rahbariyatning eng ishonchli hamkori hisoblanadi. Kompaniyaning oliy rahbariyati strategiyaga yo'naltirilgan korporativ madaniyatni yaratishda shaxsan ishtirok etishi zarur.

Nazorat savollari

1. Korporativ madaniyat nimadan iborat?
2. Korporativ strategiya va madaniyat o'rtasida qanday aloqa bor?
3. Kuchli korporativ madaniyatni yaratish omillari qanday?
4. Yaxshi rivojlanmagan yoki nosog'lom korporativ madaniyat belgilari qanday?
5. Moslashuvchan korporativ madaniyatning belgilari qanday?
6. Strategiya va madaniyat o'rtasidagi mutanosiblik qanday ta'minlanadi?
7. Korporativ etika normalari va qadriyatlar tizimi nima degani?
8. Korporativ madaniyatni mukammallikka sig'inishga munosabatingiz qanday?

Tayanch iboralar

Korporativ madaniyat, korporativ madaniyat manbalari, korporativ madaniyat kuchi, kuchli va zaif korporativ madaniyat, yaxshi rivojlanmagan yoki nosog'lom korporativ madaniyat, moslashuvchan korporativ madaniyat, strategiya va madaniyatni muvofiqligini ta'minlash, axloqiy me'yorlar va qadriyatlar tizimini o'rnatish, korporativ madaniyatni takomillashtirish

Asosiy adabiyotlar

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. - 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. - 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. - 778 p.
5. Керцнер Гарольд. Стратегическое управление в компании. М.: ДМК пресс, 2013. - 320 с.
6. Кокошин А.А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ и задачи. М.: РОССПЭН, 2010. – 525 с.
7. Турчанинов В.Н. Стратегическое управление развитием региона. Учебное пособие. М.: Дашков, 2009. – 217 с.
8. Анцупов А.Я. Стратегическое управление: рабочая книга лидера. – СПб: Издательство СГУ, 2010. – 398 с.
9. www.ved.ru
10. www.uza.uz
11. www.Lex.uz

-bob. STRATEGIK YETAKCHILIKNI TA'MINLASH

5.1. Personal bilan maksimal muloqot asosida boshqarish

Strategiyaning qanday amalga oshirilayotganidan xabardor bo'lish uchun menejerlarga formal va noformal axborot manbalari va keng muloqot tarmog'i zarur bo'ladi. Oddiy axborot kanallari o'z ichiga quyidagilarni kiritadi: qo'l ostidagilar bilan suhbatlar, hisobotlarni o'qish, so'nggi faoliyat natijalarini tahlil qilish, mijozlar bilan aloqalar, raqobatchilarning xatti-harakatlarini kuzatish va birinchi qo'ldan axborot olish maqsadida oddiy xodimlarning fikriga quloq solish. Biroq bu erda ma'lumotlarning ishonchliligi muammosi yuzaga keladi. Dokladlar yomon xabarlarini yashirishi yoki ularni to'liq yoritib bermasligi mumkin. Ba'zida qo'l ostidagilar vaqt o'tishi bilan hammasi o'z iziga tushib ketadi degan fikrda muammo va muvaffaqiyatsizliklar haqida ma'lumot berishni ortga surib keladilar. Shu sababli strategiya bo'yicha menejerlar o'zlarini kutilmagan "sovg'a"lardan muhofaza qilishi hamda aniq axborotlarga ega ekanligi va vaziyatni boshqarib turganligiga ishonch hosil qilishi lozim. Bunga erishish usullaridan biri ba'zi kompaniyalarda amalga oshirilayotgani kabi turli lavozimni egallab turuvchilar bilan suhbatlashish hisoblanadi. Bunday texnika xodimlar bilan maksimal muloqot asosida boshqarish (XBMMAB) deb ataladi va turli xil tarzda amalga oshiriladi:

- Hewlett-Packardda bu - har bir bo'linmada har kecha o'tkazib turiluvchi pivoxo'rlik bo'lib, unga boshqaruvchilar ham, oddiy xodimlar ham tashrif buyuradi va ularning muloqotga kirishishi uchun imkoniyat yaratiladi. Rahbariyat va xizmatchilar o'rtasida ma'lumot ayirboshlash erkin ravishda kechib, bunga har qanday tabaqadagi xodimni ismi bilan chaqirishni talab qiluvchi "NR yo'li" qisman sababchi bo'ladi. Kompaniyaning asoschilaridan biri Bil Xyulett "o'zimizning odam" hisoblanib, ko'pincha korxonada bo'ylab sayr uyushtirish va ishchilar bilan suhbatlashish maqsadida ofisidan chiqar, ishchilarni fikrini bilishga intilar va ularga savollar bilan murojaat qilar edi. U buni shunchalik muhim hisoblaganki, XBMMABni kompaniyaning barcha menejerlari uchun standart amaliyotga aylantirgan. Keyinchalik turli xil bo'linmalarning kutilmaganda yuzaga keluvchi

yig'ilishlarida turli xil muammolarni hal qilishning noformal qarorlari ishlab chiqilgan.

XBMMAB - samarali liderlar tomonidan keng foydalaniluvchi vositalardan biridir.

- McDonald's kompaniyasi asoschisi Rey Krok muntazam ravishda savdo nuqtalariga tashrif buyurgan va Sifat, Xizmat, Tozalik, Qiymatni shaxsan tekshiradi. U haqida hikoya qilishlaricha, o'z magazini oldida ko'chada yotgan axlatni ko'rib qolgach, u mashinasidan tushib axlatni o'z qo'li bilan olib tashlagan va xodimlarga tozalik to'g'risida uzundan-uzoq ma'ruza qilgan.

- Bir kichik kompaniyaning ijrochi direktori o'z vaqtining asosiy qismini fabrika bo'ylab mashina sayr qilish, golf o'ynashga sarflaydi, ishchilar bilan hazillashadi, ularning fikriga quloq soladi va 2000 ta xizmatchining har birini vaqti-vaqti bilan o'z oldiga chaqirib turadi. Bundan tashqari, u ko'p vaqtini jamoatchilik tashkilotlari bilan o'tkazib, ularni uchrashuvlarga taklif qiladi va korxonada ro'y berayotgan barcha hodisalar haqida gapirib beradi.

- Walt-Mart kompaniyasi rahbariyati menejerlar bilan amaliyotda katta tajribaga ega. Kompaniya asoschisi Sem Uoltonning fikricha: "Muvaffaqiyatning kaliti bu ofisdan chiqib magazinlardan biriga borish va u yerda nima haqida gapirayotganlarini tinglashdir. Bizning eng yaxshi g'oyalarimiz oddiy klerklardan olingan".

- Ed Karlson United Airlines kompaniyasining ijrochi direktori bo'lgach, kompaniya xizmatchilari bilan suhbatlashish uchun yiliga 200 ming milgacha yo'lni samolyotda bosib o'tgan. Uning qayd etishicha "Men istardimki, odamlar mening kimligimni bilsin. Ular ishni yaxshiroq bajarish yo'lini ko'rib qolsa, biron narsani taklif qilish yoki bahslashish uchun o'zlarini yetarli darajada erkin sezishsin... Men yyetarli ma'lumotlarga ega bo'lganimda bo'linmalar rahbarlarini taklif qilar va ularga hozirgina Oklend, Reno va Las-Vegasdan qaytib keldim va safar davomida quyidagilarni aniqladim".

- Marriott Corp. kompaniyasida Bil Marriott yiliga kamida bir marta mehmonxonalari shaxsan tekshirib chiqishdan tashqari barcha mehmonlarni kompaniya taqdim etuvchi mehmonxona xizmatlariga beruvchi baholarini yuborishga

chaqiradi. U mijozlarning barcha takliflari bilan shaxsan tanishib chiqar va kerakli ma'lumotlarni zudlik bilan mehmonxona boshqaruvchilariga etkazar edi. Ko'plab kompaniyalarning menejerlari noformal muloqotga katta e'tibor qaratadilar. Ularning fikriga ko'ra vaziyatni his qila olish va ma'lumotlarga osonlik bilan erisha olish lozim. Menejerlar o'z ofislarida o'tirib olsa, atrofdagilardan ajralib qoladi hamda tanqid va yangi fikrlardan yiroqda qolib ketadi. Ular ma'lumotni ikkinchi va hatto uchinchi qo'ldan, saralangan va kechikkan holda oladi.

5.2. Strategiyani quvvatlovchi muhit va madaniyat yaratish

Strategiya ijrochilari strategiyani qo'llab-quvvatlovchi muhit va madaniyatni yaratishda birinchi qatorda bo'lishlari lozim. Asosiy strategik o'zgarishlar ro'y berganda menedjer bu o'zgarishlarga katta e'tibor qaratishi va ularni shaxsan boshqarishi, korxonada madaniyatida zarur o'zgarishlarni amalga oshirishi zarur. Tashkilotning madaniy qadriyatlari har 5-25 yilda qayta ko'rib chiqilishi mumkin. Bunday vaqt ko'rsatkichlarini turli korxonalariga atrof-muhit va korxonaning rivojlanishini belgilab beruvchi boshqa omillar turlicha ta'sir ko'rsatishi bilan izohlash mumkin. Strategiya aniq belgilanishi bilan madaniyat va qadriyatlarni strategiyaga mos holga keltirishga unchalik ko'p kuch va vaqt talab qilinmaydi. Biroq menedjer kelgusida ham hayotga doimiy takomillashuvlarni kiritishda yetakchi rolni o'ynaydi. Savodli rahbarlar odamlarni tanlangan strategiyaning to'g'riligiga va uning bajarilishi korxonaning rivojlanishi uchun eng yaxshi yo'l ekanligiga ishonirish uchun majburiyatini anglaydilar.

Madaniyatni yangi sharoitlarga moslashtirish bo'yicha xatti-harakatlarni ta'minlovchi eng tarqalgan omillardan biri korxonada rahbariyati vakolati darajasidir. Menedjerlarning madaniyatning asosiy tamoyillarini tanlangan strategiyaga mos holga keltirish bo'yicha samarali xatti-harakatlari quyidagilarni nazarda tutadi:

- uzoq muddatli ehtiyojlar va korxonada o'tkaziluvchi o'zgarishlarni moslashtirish uchun korxonada "kaptali"ni tashkil etuvchi barcha shaxslar (iste'molchilar, xodimlar, aksiyadorlar, ta'minotchilar va boshqalar) manfaatlarini;
- yangi g'oyalarga nisbatan ochiqlik;

- korxonada faoliyatini “Biz iste’molchilarga ular haqiqatdan ham muhtoj bo‘lgan narsalarni taklif qilyapmizmi?”, “Xarajatlarni qanday kamaytirish mumkin?”, “Tovarni ishlab chiqishdan to uni bozorga olib kirilgacha bo‘lgan vaqtni yarmiga qisqartirish mumkinmi (design-to-market cycle)?”, “Korxonada o‘zgarishni tezlashtirishning qanday usullari mavjud?”, “Korxonada tanlangan strategiyaga amal qilishni davom ettiradigan bo‘lsa, 5 yil o‘tgandan so‘ng u qay ahvolga tushadi?” kabi savollariga javob yordamida baholash;

- korxonada a‘zolarini vujudga kelayotgan to‘siqlarga qaramasdan yangi faoliyat tamoyillariga rioya qilishga undash;

- yangi g‘oyalarni bir necha bor qaytarish, ro‘y berayotgan o‘zgarishlarni tushuntirish, skeptiklarni o‘zgarishlarning zarurligiga ishonitirish;

- yangi madaniyat normalarini belgilayotgan va zarur o‘zgarishlarni muvaffaqiyatli o‘tkazayotgan, butun korxonaning o‘zgarishiga ko‘maklashayotgan xodimlarni mukofotlash va rag‘batlantirish;

- har bir boshqaruvchi korxonada rahbariyati uning tashkilotchilik kuchi va zaifliklarini real baholashga qodir bo‘lishi uchun jahli chiqqan mijozlarning, norozi aksiyadorlar va xizmatchilarning fikriga quloq solishi.

Bunday keng miqyosli o‘zgarishlarni amalga oshirish uchun korporativ madaniyat korxonada rahbariyatigina ega bo‘ladigan kuchga zarurat sezadi.

Bundan tashqari, korxonada xo‘jalik faoliyatini yuritishning asosiy usullari, strategiyasi va qadriyatlari o‘rtasidagi o‘zaro aloqa shunchalik kuchliki, bironta omilning o‘zgarishi albatta boshqalarning ham o‘zgarishiga olib keladi. Odatda bunday o‘zgarishlarni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan vakolatlarga faqat korxonaning rahbariyatigina egalik qiladi.

Strategiyani yurituvchilar strategiyani qo‘llab-quvvatlaydigan tashkiliy muhitni va madaniyatni shakllantirish majburiyatini o‘z zimmalariga olishga majbur. Muhim strategik vazifalarni hayotga tatbiq etishda menejer ushbu jarayonga shaxsan o‘zi rahbarlik qilishi maqsadga muvofiq. Tashkiliy madaniyat atrof muhitda voqealarning o‘zgarishi tezligiga qarab har 5-10 yilda jiddiy qayta tashkil etishni taqozo etadi. Agar strategiya bo‘yicha ba‘zi moslashtirishni amalga oshirish talab qilinsa, u

kamroq vaqtda ham bajarilishi mumkin, lekin qadriyatlarni va madaniyatni strategiyaga moslash faoliyatini amalga oshirishda yetakchi rolni menejerlar egallaydi. Muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatuvchi sardorlar tanlangan strategiya samarador ekanligiga tashkilot a'zolarini ishontirishni o'z burchi deb, uni muvaffaqiyatli tatbiq etilishini kompaniya birinchi darajali vazifasi deb qarashlari lozim.

Tashkilotni madaniyatini o'zgartirish yo'lidagi muvaffaqiyatli harakatlarni muvaffaqiyatsiz harakatlardan farqlovchi asosiy omil – bu eng oliy boshqaruv pog'onasida malakali boshqaruvni ta'minlashdan iborat.

Tashkilot strategiyasi va madaniyatini samarali moslashishining bir necha xususiyatlari mavjud:

- tashkilotga tegishli guruhlarni manfaatlarini maksimal qondirish vazifasiga mos keladigan falsafani yaratish;

- yangi g'oyalarga ta'sirchanlikni tashkil etish;

- mavjud vaziyatni quyidagi yo'nalishlar bo'yicha baholash: biz xaridorlarga kaqiqatan ehtiyoj sezgan narsalarni berayapmizmi va ular nimalarni istaydilar: raqobatchilarimizga nisbatan xarajatlarimizni qanday qilib pasaytirishimiz mumkin: mahsulotni loyihalashdan boshlab, uni bozorga kirib borish muddatini qanday qisqartirish mumkin: kompaniyaning faoliyat turini o'zgartirmasak, u 5 yildan keyin qanday vaziyatga ega bo'ladi;

- insonlarni va guruhlarni o'zlarini yangi g'oyalarni amalga oshirishga harakat qilish kerakligini ishontirish va xodimlarni ilhomlantirish;

- yangi vazifalarni bir necha marta takrorlash, o'zgarishlar vaqt talabi ekanligini tushuntirish, qarshilik qiluvchilarga faoliyat unchalik yaxshi emasligini va yaxshi natijalarga erishish uchun nima qilish kerakligini ko'rsatish;

- yangi madaniy me'yorlarni tan olganlarni va o'zgartirishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirayotganlarni, o'zgarishlarni amalga oshirishga harakat qilayotganlarni safini kengaytirishga yordam berayotganlar xizmatini tan olish va yaxshi mukofotlash;

•har bir rahbar norozi xaridorlardan aksiyadorlardan va xodimlardan axborot olib, tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini baholay olish vaziyatini yaratish.

Jiddiy madaniy o'zgarishlarni amalga oshirish va chuqur o'rnashgan salbiy madaniyatni engish uchun katta hamjihatlik talab qilinadi, odatda ushbu hokimiyat oliy rahbariyat qo'lida to'plangan bo'ladi. Bundan tashqari qadriyatlarining, strategiyaning, ish usullarining va xulq-atvorning o'zaro bog'liqligi tashkilotda muayyan jiddiy o'zgarishlarni keng ko'lamda amalga oshirishga yo'l qo'ymaydi.

Strategik rahbarlikda so'zlarning va ishlarning bir-biriga bog'liqligi muhim rol o'ynaydi. So'zlar insonlarga kuch va ilhom bag'ishlaydi, madaniy qadriyatlarni va me'yorlarni aniqlaydi, strategik va tashkiliy o'zgarishlarni, yangi yondashuvlarni ustun yo'nalishlarni asoslaydi, yangi strategiyaga nisbatan ishonchni va talablarni mustahkamlaydi.

Odatda, amalga oshiriladigan strategik o'zgarishlar qanchalik jiddiy bo'lsa, strategiyaning yurituvchining so'zlari va harakatlari yanada aniqroq bo'lishi lozim. Yaxshi boshqariladigan kompaniyalarning tajribalari shuni ko'rsatadiki, strategik sardorning so'zlari va harakatlari strategiyaning amalga oshirishga katta ta'sir ko'rsatadi.

Ko'pchilik kompaniyalarda tez o'zgaruvchan bozor va raqobat sharoitida uzoq muddatli a'lo natijalarni ta'minlaydigan moslashuvchan madaniyatlar mavjud emas. Bunday kompaniyalarda menejerlarni sezilarli muvaffaqiyat qozonmasliklari yetarli emas. Kichik muvaffaqiyatlar katta madaniy o'zgarishlarni keltirib chiqarishi tajribada juda kam uchraydi: odatda chuqur o'rnashgan madaniyatlar va uni saqlab qolishga intiladigan xodimlarning qarshiliklari tufayli muvaffaqiyatlar yo'qqa chiqadi.

5.3. Tashkilot ichki muhitining yangiliklarni tatbiq etish qobiliyatini quvvatlash

Strategiyani shakllantirish va bajarish uchun menedjer javobgar bo'lsada, yangi g'oyalarni ishlab chiqish, yangi imkoniyatlarni aniqlash va o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishni yuqori shaxsning o'zigina bajar olmaydi. Bu ayniqsa korporatsiya juda

yirik bo‘lgan hollarda butun tashkilot bajarishi lozim bo‘lgan vazifa hisoblanadi. Strategik liderlik oddiy xodimlarning yangi g‘oyalarni olg‘a surishi va o‘zgaruvchan sharoitlarda tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlashi lozim. Moslashuvchan, tashabbuskor ichki muhit hayotiylik davri kichik bo‘lgan tovarlarni tezlik bilan rivojlantirishda, muvaffaqiyat garovi mahsulotni differensiyalash bo‘lgan kuchli diversifikatsiyalangan ishlab chiqarishda, xarajatlar bo‘yicha liderlik strategiyasi mehnat mahsuldorligini oshirish va xarajatlarni kamaytirishning boshqa yo‘llarini izlab topishga bog‘liq bo‘lgan korxonalarda muhim omil hisoblanadi. Menedjerlar odamlarni tashabbuskor bo‘lishga undashning o‘zi bilangina bunday mushitni yaratishga erisha olmaydilar.

Lider uchun foydali yondashuvlardan biri odamlarni o‘ziga xos qo‘llab-quvvatlash, yangi g‘oyalar uchun kurashish, yangi tovar va xizmatlarni joriy qilishni istaydigan, o‘z g‘oyalarini yangi bo‘linma, korxonalar va hattoki tarmoqqa aylantirish imkoniyatidan foydalanishga intilayotgan odamlarni tarbiyalash va rag‘batlantirish hisoblanadi. Texas Instruments korxonasida 50 ta omadli va omadsiz tovar yangiliklarini ko‘rib chiqishda bitta omil ham bir omadsizlikka hamroh bo‘lgan: “Biz shuni aniqladikki, ishlanmalar tashabbuskorlari yetarli bo‘lmagan. Bunday vazifani o‘z zimmasiga olishga ko‘ndira olgan shaxslar mavjud edi, xolos”. Ehtimol, bironta yangilik g‘oyasi o‘z tarafdorlarini topishi yoki yo‘qolib ketishi zarurdir. g‘oya uchun kurashchi tirishqoqli, raqobatbardosh, manfaatdor, javobgar bo‘lishi, boshqacha qilib aytganda o‘z g‘oyasining ashaddiy tarfdori balishi va uning muvaffaqiyatini ta’minlashi zarur.

Yangi g‘oyalarga ko‘maklashish. Yangi g‘oyalar uchun qulay tashkilotchilik muhitini yaratish uchun strategiya bo‘yicha menedjer, birinchidan, ayrim shaxslar va guruhlarining o‘z g‘oyalarini ilgari surishini rag‘batlantirishi lozim. Madaniyat tajribalar o‘tkazish va yangiliklar kiritishni qo‘llab-quvvatlashi zarur. Odamlarda ularning o‘zgarishlar va yangiliklarni zarurat sifatida qabul qilishlari uchun ularning biznesdagi ahamiyati va o‘rnini his etishini qo‘llab-quvvatlash zarur. Ikkinchilan, bunday tashabbuskorlar xulq-atvori bilan kelishish va ularga erkinlik berish. Tajribalar erkinligi va miyaga noformal hujumlarni amalga oshirish norma bo‘lib

qolishi lozim. /oyalarni rivojlantiruvchi odamlarga buzg'unchilar sifatida qaramaslik lozim. Uchinchidan, menedjerlar tajriba davomidagi xato va kamchiliklar odamlarni to'xtatib qo'ymasligi uchun ularni rag'batlantirishi zarur. Ko'plab g'oyalar muvaffaqiyatga erishmasada, odamlar ularda ishtirok etadi va xatolarda o'rganadi. To'rtinchidan, strategiya bo'yicha menedjerlar barcha doljny umet ispolzovat vse vidy adhos turlari -g'oya va tajribalarni qo'llab quvvatlash uchun tashkilotchilik shakllarini qo'llab-quvvatlashi – risk komandalarini tuzishi, bitta loyiha ustida ishlovchi turli guruhlar o'rtasida ichki raqobatni rivojlantirishi, ko'ngillilar kuchi bilan noformal loyihalarni amalga oshirishi lozim. Beshinchidan, muvaffaqiyatli tashabbus albatta qayd etilishi va tashabbuskor mukofotga ega bo'lishi, shuningdek, muvaffaqiyatsiz g'oyani ilgari surgan xodimlar ham jazolamasdan va ikkinchi darjali hisoblanmasdan rag'batlantirilishi zarur bo'lib, shu sababli ular yana bir o'z harakatlarini qaytarib ko'radilar.

Rahbariyatning vazifasi moslashuvchan, innovatsion madaniyatni yaratish bo'lib, u o'z ichiga yangi sharoitlardan qo'rqmasdan, barcha o'zgarishlarga javob berish va ularning ko'rsatuvchi ta'sirini kamaytirishni kiritadi. Inoovatsin madaniyat yaqqol ko'rinib turgan korxonalar qatoriga Sony, 3M, Motorola, Levi Strauss kabilarni kiritish mumkin. To'rttala korxonona ham strategik rejalarga asosan xodimlarini o'z ishini sidqidildan bajarish va o'z sohasida yetakchi bo'lishga chaqiradi.

Strategiyani shakllantirish va tatbiq etish – bu menejerning burchi hisoblansa ham, yakka inson yangi g'oyalarni yaratish, yangi imkoniyatlarni aniqlash, va o'zgaruvchan muhitga nisbatan moslashish vazifalarini bajara olmaydi. Strategik sardorlikning mushkul tomonlaridan biri xodimlardan yangi g'oyalarni to'plash, o'zgaruvchan muhitga moslashish imkonini beradigan tadbirkorlik ruhini rag'batlantirishdir. Moslashuvchan va novatorlik muhiti tez rivojlanayotgan yuqori darajali texnologiyali tarmoqlar uchun juda muhim. Ushbu tarmoqlarda mahsulot qisqa hayotiy sikl bilan o'sish esa mahsulotlarning yangi turlari bilan tavsiflanadi. Menejerlar xodimlarni faqat ijodiy ishlashga chaqirish orqali bunday muhitni shakllantira olmaydilar.

Yangi g'oyalarni, eng yaxshi xizmatlarni, yangi mahsulotlarni va ularni yangi yo'nalishda qo'llanilishini targ'ibot qiluvchilarni hamda o'z g'oyalarini yangi bo'linmalarda, korxonalarda va yangi tarmoqlarda qo'llanilishini istovchilar to'g'risida g'amxo'rlik qilish sardorga yaxshi foyda keltiradi.

Tashabusskor xodimlarni vakolatlar bilan ta'minlash. Tashabusskor xodimlarga qulay sharoit yaratish uchun menejerlar bir necha choralarni amalga oshirishlari kerak bo'ladi. Birinchidan, ular xodimlarni va bo'limlarni yangi g'oyalarni taklif etishga, ijodiy ishlashga, tashabusskor bo'lishga rag'batlantirishi lozim. Tashkilot madaniyati xodimlarga tajriba o'tkazish va yangiliklarni kiritishni targ'ibot etishi shart. Har bir xodim undan g'oyalar va doimiy takomillashish kutilayotganini his etishi lozim.

Ikkinchidan, tashabusskor xodimlarning yangiliklarga, o'zgartirishlarga intilishini hurmat qilish va norasmiy so'rovlar va «aql hujumlari», tadqiqot erkinligi singdirishi lozim. Avvalambor ijodiy fikrlovchi insonlarga xotirjamlikni buzuvchi dushman sifatida qaramaslik kerak. Uchinchidan, menejerlar xatolik va kamchiliklarga, tajribalarga chidam bilan qarashlari lozim. Ko'pchilik g'oyalar aniq natija bermaydi, lekin tashkilot izlanishlar, tajribalar orqali rivojlanadi. To'rtinchidan, g'oyalarni qo'llab-quvvatlash uchun menejerlar har xil tashkiliy shakllardan ya'ni, venchur brigadalardan, ishchi guruhlardan, har xil guruhlar o'rtasida musobaqa tashkil etishdan va boshqalardan foydalanishi lozim. Beshinchidan, menejerlar muvaffaqiyat keltirgan g'oyalar uchun munosib mukofotlanishi, muvaffaqiyatsizlikka uchraganlar esa jazolanmasligi hamda yana izlanishlarni davom ettirish imkoniyatiga ega bo'lishlari lozim.

Qisqacha aytganda, rahbariyatning vazifasi – moslashuvchan novatorlik ruhi bilan sug'orilgan madaniyatga ega bo'lishdir. Ushbu madaniyat o'zgaruvchan tashqi muhitdan qo'rqishni, chap berishni emas unga to'g'ri yondashishni, moslashishni o'rgatadi.

5.4. Kompaniya siyosatiga munosabat

Menedjer korxonada siyosatidan xabardor bo'lmasa va siyosiy manevrlarning mohiyatini tushunmasa, u strategiyani samrali shakllantirishi va amalga oshirishi

mumkin emas. Siyosat strategiyani shakllantirishda deyarli har doim birinchi o'ringa chiqib oladi. Noordinar shaxslar va guruhlar koalitsiya tuzadi va har bir guruh o'z g'oya va manfaatlarini himoya qiladi. Siyosat qaysi vazifalar asosiy bo'lishi va resurslarni taqsimlashda korxonalar biznesining qaysi rivojlanish yo'nilishlari ustuvor bo'lishiga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ichki siyosat strategik vazifalarni chegeralashga xizmat qiladi.

Odatda siyosat strategiyani amalga oshirishda ko'proq ta'sirga ega bo'ladi. Ichki siyosatga doir bahs-munozaralar tashkilotchilik tuzilmasi (kimning faoliyat sohasi qayta ko'rib chiqilishi, kim kimga hisob berishi, kimning qanchalik vakolatga egaligi va hokazo), kadrlar bo'yicha qarorlar (kimlar asosiy lavozimlarni egallashi va strategik ahamiyatli faoliyatni boshqarishi) va mablag'larni taqsimlashga (qaysi bo'linma ko'proq moliyalashtiriladi) taalluqli bo'ladi. Masalan, Djeyms Brayan Kvinn misol tariqasida keltirgan vaziyatga ko'ra doimo bir-biriga qarshi chiqqan uchta menedjer tashkilotni qayta tuzishga qarshi koalitsiya tuzib, ular o'rtasida ziddiyatlarga sabab bo'luvchi muammolarni barataf etishga harakat qilgan.

Korxonalar siyosati strategik liderlarga o'ziga xos chaqiruv bilan murojaat qilib, ularni strategiya va uni amalga oshirish o'rtasidan mutansoiblikni ta'minlashga chaqiradi.

Qisqacha qilib aytganda, siyosiy munozaralar hamda individual va guruh uyushmalarining shakllanishi strategik rejani qo'llab-quvvatlash tizimining tarkibiy qismi bo'lib, uni korxonalar miqyosida amalga oshirishga xizmat qiladi. Siyosiy xususiyatlar bu butun strategik jarayonni boshqarishda menedjerga xos bo'lishi lozim bo'lgan zarur sifatlardir.

Strategiya bo'yicha menedjer tashkilotning rahbariyati qanday ishlashi, mansabdor shaxslardan qaysilari katta ta'sirga ega ekanligi, qaysi shaxs va guruhlar yangi g'oyalarni taklif qilishi va tashabbuskorligi, kim hamma narsaning avvalgiday qolishini, kim esa asosiy qarorlar uchun kurashda yordam berishni istash va siyosiy ahvol qaysi yo'nalishda ekanligini tushunishi kerak. Asosiy qarorlarni qabul qilish payti kelganda strategiya bo'yicha menedjer koalitsiyalarni boshqarish va konsensusga erishishga alohida e'tibor qaratishi lozim. Britaniyaning eng yirik

korporatsiyalaridan biri boshqaruvi raisining aytganidek: “Men hech qachon jiddiy qarorlarni o‘z hamkasblarim bilan maslahatlashmasdan qabul qilmaganman. Hattoki buni qanday amalga oshirgan bo‘lishimni tasavvur ham qila olmayman. Birinchidan, ko‘p hollarda ular menga yanada to‘g‘ri qaror qabul qilishga yordam beradilar. Ikkinchidan, agar ular bu qarorlarga rozi bo‘lsalara ularni qallvb-quvvatlaydilar. Aks holda ular bunga ochiqdan-ochiq bo‘lmasadan, qarshilik ko‘rsatishlari mumkin”.

Strategiya sohasidagi siyosat asosan imkoniyatlarni rag‘batlantirish, kuchli takliflarni qo‘llab-quvvatlash va zaif takliflarni yo‘qotish, muayyan masalalar bo‘yicha koalitsiyalar tuzish va konsensusga erishishdan iborat bo‘ladi. To‘qqizta yirik korporatsiyalarda yaqinda o‘tkazilgan strategik boshqaruv tadqiqotlarining ko‘rsatishicha, muvaffaqiyatga erishayotgan mansabdor shaxslar quyidagi taktikaga amal qiladilar:

- zaif g‘oyalarga minimal yordam ko‘rsatish yoki umuman qo‘llab-quvvatlamaslik yo‘li bilan ularning halok bo‘lishiga yo‘l qo‘yadi;

- qo‘llab-quvvatlanayotgan, biroq nuqtai nazaridan qabul qilinmaydigan g‘oyalarga qo‘shimcha tekshiruv va to‘siqlar yaratadi, chunki bunday holatda ularga ochiqdan-ochiq qarshilik ko‘rsatmagan ma’qul;

- nuqtai nazaridan qabul qilinmaydigan g‘oyalarga sust siyosiy qiziqishni qo‘llab-quvvatlaydi, nuqtai nazaridan qabul qilinmaydigan g‘oyalar;

- eng salbiy qarorlar kollegial ravishda qabul qilinishiga yo‘l qo‘yadi va o‘zining veto huquqini eng kritik vaziyatgacha oxirigacha saqlab turadi;

- strategiyani boshqaradi, biroq o‘z hukmini o‘tkazmaydi – buyruq va ko‘rsatmalarni kamroq berib, norasmiy so‘rovlarga tayanadi, konsensusga erishguncha muammoning mohiyatini aniqlash va tushunishga harakat qiladi;

- keraksiz yo‘nalishdagi xatti-harakatlarning boshlanib ketishiga sababchi bo‘lmaslik uchun ramziy harakatlar va murojjatalrga ehtiyotkorlik bilan munosbatada bo‘ladi;

- tashkilot doirasida barcha boshqaruv vositalari korporativ rahbariyatga borib taqalishiga ishonch hosil qiladi;

- butun kompaniga qarshi qo'yilgan ayrim xatti-harakatlarni bartaraf etish uchun ko'pchilik o'zgarishlar bo'yicha qaror qabul qilish jarayonlariga yangi odamlar va yangi g'oyalarni jalb qiladi;

- oppozitsiya o'z maqsadida foydalanishi mumkin bo'lgan hollarda jiddiy muammolar bo'yicha o'z qarashlarini namoyish etishni cheklab qo'yadilar.

Yangi strategiyani joriy qilish siyosatini amalga oshirish ayniqsa, eski strategiyaning ommaviyligi katta bo'lgan hollarda juda qiyin kechadi. Eski strategiyaning kamchiliklari yaqqol ko'zga tashlanib turmasa, unga qarshi barcha xatti-harakatlar kutilayotgan samarani bermaydi. bu eski strategiyani shakllantirgan va amalga oshirgan shaxslarga tajovuz sifatida qabul qilinishi mumkin.

Bundan tashqari, yangi strategiya va rejaning ustunliklari boshqalar uchun ochiq ko'zga ko'rinmasligi mumkin, shu sababli ular bu yangiliklarning maqsadga muvofiqligidan shubhalanib qolaveradilar. Muqobil nuqtai nazar foydasiga dalillar ham bo'lishi mumkin, ularni asoslanmagan holda tanqid qilish xatti-harakatlarni birlashtirish o'rniga tarqoqlikka sabab bo'lishi mumkin.

Strategiyani har bir ijrochiga etkazish uchun strategiya bo'yicha menedjer yangi strategiyani qo'llab-quvvatlash va unga qarshilik ko'rsatish markazlarini ilg'ay olishi va ulardan fodalaniшни bilishi zarur. U tashkilotning asosiy mansabdor shaxslari tomonidan qo'llab-quvvatlanish, qarshilikni yo'qotishga erishishi, befarqlik hududlarini aniqlashi va o'z xatti-harakatlarining iloji boricha ko'proq ma'qullanishini ta'minlashi lozim.

Agar menejer kompaniya siyosatiga ta'sirchan bo'lmay, siyosiy ma'noda moslashishini bilmasa, u strategiyani shakllantira olmaydi. Strategik rejani yaratishda siyosat hamma vaqt ishtirok etadi. Tayanch guruhlar va shaxslar albatta o'z koalitsiyasini yaratadi, har bir guruh esa o'z g'oyalarining ustunliklarini isbotlashga harakat qiladi. Kompaniyaning ustivor maqsadlarini hal etishda, resurslarni taqsimlashda ham siyosiy fikr – muloqazalar ishtirok etadi. Ichki siyosat – bu ma'lum strategik variantga nisbatan muvofiqlik omilini shakllantirishdir.

Odatda, siyosat strategiyani shakllantirishga nisbatan uni tatbiq etish jarayonida yanada ko'proq ishtirok etadi. Siyosiy fikr mulohazalar xizmat doiralariga, qayta

tashkil etishga, kim-kimga bo'ysunishini aniqlashga, qaysi bo'linmalar kimga qarashli ekanligiga, qaysi tayanch lavozimlarni qanday shaxslar egallashiga, qaysi tashkiliy birliklar qancha smeta mablag'larini egallashiga va shunga o'xshash boshqa amaliy tomonlarga ta'sir qiladi.

Qisqasi siyosiy fikr-mulohazalar individual va guruhlar alyanslarini shakllantirish – bu kompaniya bo'yicha strategik rejani qo'llab-quvvatlash va amalga oshirish bo'yicha muvofiqlikni ta'minlashning asosini tashkil qiladi.

Menejer tashkilotda hokimiyat strukturasi qanday ishlayotganini, ijrochi organlarda kim kuchli ta'sirga ega ekanligini, qanday insonlar va guruhlar «faollar» ekanligini, kim ko'proq foyda keltirishi mumkinligini, tayanch qarorlarni qabul qilishda kimlar o'zini chetga olayotganini va u yoki bu masalada «siyosiy shamollar qaysi tomonga esayotganini» yaxshi bilishi lozim. Muhim qarorlar qabul qilinayotgan paytda koalitsiyalar bilan ishlash siyosatiga va kelishuviga erishishga menejerlarning ta'sirchan bo'lishlari maqsadga muvofiq hisoblanadi. Britaniyaning yirik kompaniyasi raisi aytganidek:

«Men hamkasabalarim bilan maslahatlashmay biron marta ham muhim qarorlarni qabul kilmaganman. Birinchidan, odatda ular eng yaxshi qarorni qabul qilishda menga yordam beradilar. Ikkinchidan, yechim ma'lum bo'lib, ularni qoniqtirsa, ular ushbu yechimni qo'llab-quvvatlaydilar. Aks holda ular ochiqcha bo'lmasa ham, yashirincha yechimga shubha bilan qaraydilar».

Strategiya sohasidagi siyosat ma'qul yondashuvlarni rag'batlantirishga munosib takliflarni qo'llab-quvvatlashga, zaiflaridan voz kechishga, alohida muammolar atrofida koalitsiyalarni shakllantirishga hamda kelishuvga erishish va ustivor vazifalarni bajarishni ta'minlashga qaratilgandir.

Strategiyani boshqarish sohasida yaqinda o'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatadigan mansabdor shaxslar quyidagi taktik xarakterdagi siyosiy qoidalardan foydalanadilar:

- Zaif qo'llab-quvvatlashga ega g'oya va takliflarga e'tibor bermaslik orqali ularni yo'qolib ketishga yo'l qo'yib berish.

- Menejerlar fikricha qabul qilish mumkin bo‘lmagan, lekin ochiqchasiga rad etib ham bo‘lmaydigan kuchli qo‘llab-quvvatlashga ega g‘oyalarga nisbatan qo‘shimcha to‘siqlar va tekshirishlar yaratiladi.

- Qabul qilib bo‘lmaydigan variatlar atrofida siyosiy shovqin yaratilmaydi menejerlarga ushbu variantni rad etish taklif qilinadi.

- Strategiya bo‘yicha kelishuvlarga erishmaganga šadar strategiyani kuchli targ‘ibot qilmasdan kam sonli buyruqlar orqali yo‘naltirish strategiya bo‘yicha norasmiy so‘rovlar o‘tkazib, uni aniqlashtirishga harakat qilinadi.

- To‘liq shakllanmagan noaniq fikrlar va harakatlar ta’sirida faoliyat noto‘g‘ri yo‘nalishda rivojlanib ketmasligi uchun ehtiyotkor bo‘lish.

- Tashkilotning «asosiy kuchlarining manbalari» vakillari oliy rahbariyat tarkibiga kirgan bo‘lishi lozim.

- Yangiliklarga qarshiliklarni kamaytirish va turli tuman yondashuvlarni, bahslarni ta’minlash uchun muhim o‘zgarishlarni muhokamasida yangi shaxslar va yondashuvlarni ishtirok etishi ta’minlanadi.

- Mu‘kolifatning kuchli guruhlarini vaziyatni o‘z foydasiga hal etishini oldini olish uchun bahsga sabab bo‘luvchi muammolarni hal etishda siyosiy ta’sirlarni minimallashtirish.

Yangi strategiya sobiq strategiya tarafdorlarini qarshiliklarini engishida siyosat muhim o‘rin egallaydi. Sobiq strategiyani kamchiliklari aniq ko‘rinib turganda uni yomonlab, yangi strategiyani olg‘a surish bu odatda nunoš siyosat hisoblanadi. Chunki sobiq strategiyani qoralash uni yaratganlarga va qo‘llab-quvvatlaganlarga nisbatan hujum deb tushuniladi. Sobiq strategiya va uning asosiy prinsiplari o‘z vaqtida kompaniya mavqeiga mos kelib, uni rivojlantirgan bo‘lishi sobiq strategiyani yaratgan rahbarlar esa hozirda ham tashkilotda o‘z obro‘iga ega bo‘lishi mumkin.

5.5. Axloqiy xulqni quvvatlash

Tashkilot yuqori axloqiy normalarining o‘zida borishini namoyish qilishi uchun rahbariyat ularga ochiq-oydin rioya qilishi lozim. Bu yo‘lda jiddiy kurash olib borilayotgan kompaniyalarda etika normalarini reallikka aylantirish uchun rahbariyat

kompaniyaga murojatlari, etikaga to'g'ri kelmaydigan xulq-atvorga salbiy munosabati, jamoada qulay muhitni qo'llab-quvvatlash bo'yicha xatti-harakatlari bilan bu normalarga rioya qilishini namoyish etadi.

Yuqori axloqiy standartlari ularni rahbariyat tomonidan ochiq-oydin tan olinmasdan joriy etilishi mumkin emas.

Ba'zi bir menejerlar ularning maqsadi etika kodeksiga rioya qilinishini kuzatishgina emas, balki qoidabuzarlarni jazolash ham ekanligini takrorlashdan charchamaydi. Biroq asosiy maqsad baribir ma'muriy jazolar emas, balki kompaniyaning ichki kelishuvlarini ta'minlashdir. Ijrochi direktor o'z maqomiga ko'ra tarbiya jarayonini boshqarsada, barcha menejerlar shaxsiy javobgarlikka ega bo'ladilar hamda xizmatchilar bilan etika masalalari bo'yicha aloqani ta'minlaydilar, ularni etika normalarini qo'llab-quvvatlash va ularga rioya qilishga undaydilar. Tushunmovchiliklar aniqlanishi va ochiq muhokama qilinishi, shuningdek, har bir holatda ro'y berishi mumkin bo'lgan qoidabuzarliklar o'rganilishi lozim. Joriy ishni etika normalarini hisobga olgan holda bajaruvchi kompaniyalar tajribasi shundan dalolat beradiki, bu kompaniyalarda vaziyatni yaxshiroq tushunadi va kompaniya manfaatlarini yo'lida bor kuchini ayamay birgalikda kelishgan holda mehnat qiladi.

Quyida menejerlarning etika bo'yicha liderligini amalga oshirishga yordam beruvchi bir nechta maslahatlar keltirilgan. Birinchidan, ular o'z xulq-atvori bilan namuna bo'lishi va umumiy an'anasini yaratishi lozim. Kompaniya tomonidan qabul qilinuvchi qarorlar etika nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi lohim - "amal so'zga qaraganda kuchliroq gapiradi". Ikkinchidan, menejer va xizmatchilar nima etikaga to'g'ri kelishi, nimalar esa to'g'ri kelmasligidan xabardor bo'lishlari kerak. Etika masalalarini ko'taruvchi va muhokama qiluvchi har bir shaxsni rag'batlantirish lozim. Uchinchidan, rahbariyat murakkab masalalar bo'yicha so'nggi hakam vazifasini bajarishga tayyor turishi kerak. Bu xodimlar etika kodeksi qoidalarini buzgan hollarda ularni egallab turgan lavozimlaridan chetlatish va ularning faoliyatini cheklab qo'yishni anglatadi. Bunday vaziyatlarda tez va qat'iy harakat qila olmaslik real javobgarlikning yo'qligi sifatida qabul qilinadi.

Axloqiy standartlariga mos kelishni ta'minlash bo'yicha yaxshi ishlab chiqilgan dastur quyidagilardan iborat bo'lishi lozim:

➤ chetdan kelgan direktorlardan tarkib topgan direktorlar Kengashi kuzatuv komissiyasini (muammolar komissiyasi) tuzish;

➤ qarama-qarshiliklarni bartaraf etish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshiruvchi xo'jalik bo'linmalari rahbarlari qo'mitasini tuzish;

➤ yiliga bir marta har bir menejerning etika normalarining bajarilishini kuzatish va nazorat qilish bo'yicha xatti-harakatlarini va qoidabuzarliklar bo'yicha chora-tadbirlar hisobotini tekshirish;

➤ xodimlarning kompaniya etika standartlariga rozi ekanligini tasdiqlash uchun vaqti-vaqti bilan hujjatalrni imzolash talabi.

5.6. Muvofiqlashtirish jarayoniga rahbarlik qilish

Hech bir strategik reja tajribada paydo bo'ladigan hamma voqea va hodisalarni, muammolarni oldindan ko'ra olmaydi. Strategiyani tatbiq etish jarayonida uni muvofiqlashtirish – bu strategik zaruriy va me'yoriy jarayon hisoblanadi. Strategiyaga yoki uning tatbiq etilishiga nisbatan yangi sharoitga reaksiya odatda tezkor harakatlarni taqozo etadi. Krizis vaziyatlarda boshqaruvga tipik yondashuv shundan iboratki, qarorni shakllantirish uchun yetarli axborotni to'plash maqsadida ishonchli xodimlar jalb etiladi. Taklif etiladigan tadbir-choralar muhokama etilishini shaxsan boshqarish va mansabdor shaxslar tor doirasida kelishuvga tezkorlik bilan erishish tavsiya etiladi. Agar kelishuvga erishib bo'lmasa, tayanch xodimlar o'rtasida tarqoqlik mavjud bo'lsa, qaror qabul qilish majburiyati va qo'llab-quvvatlashni ta'minlash strategik menejer zimmasiga tushadi.

Agar vaqt yetarli bo'lsa, menejerlar strategiyani har tomonlama baholab, uni qo'llab-quvvatlashga erishishni istaydilar. Ushbu yondashuv rahbarning quyidagicha harakat qilishini nazarda tutadi:

1. Moslashuvchanlikni namoyish etadi va bir necha variantlarni ko'radi.
2. Ko'plab savollar beradi.
3. Mutaxassislardan mukammal axborot oladi.

4. Alternativ qarorlarni yaratishga ijrochilarni undaydi.

5. Qarorlarni muvaffaqiyat keltirishini chamalaydi va ko'plab har xil insonlarning reaksiyasini aniqlaydi.

6. Qarorni oxirgi variantini asta sekin yaratib borishi bilan birga uning tarafdorlarini ham oshirib borishga harakat qiladi.

7. Bunda rahbarlar yakuniy qarorlarni qabul qilishni orqaga suradilar. Bundan maqsad:

- kerakli axborotni to'plash;

- nima qilish kerakligini bilish uchun vaziyatni oydinlashtirish;

- tashkilotdagi har xil siyosiy kuchlar va guruhlar bilan qarorni kelishish.

Strategik muvofiqlashtirish faqat o'tgan voqea va hodisalarga munosabatni bildirishdan iborat bo'lishi kerak emas.

Muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatuvchi menejerlar turli-tuman ogohlantiruvchi tadbir-choralarni yaratadilar:

1. Muvofiqlashtirishni talab etuvchi muammolarni mukammal o'rganish uchun ilmiy izlanishlarga buyurtma beradilar.

2. Ishonchli hamkasblar bilan muammo muhokama etiladi va sinov yechimlar taklif etiladi.

Har xil mutaxassislardan har xil manfaat va tajribaga ega brigadalar tuziladi. Ushbu brigada qiziqarli g'oyalarni va yondashuvlarni muhokama etadi.

Quyida pog'onalardan keladigan sifatli takliflar rag'batlantiriladi, g'oyalar va yondashuvlar musobaqasi tashkil etiladi. Ulardan maqsadga muvofiq keladiganlari tanlab olinadi.

Tanlangan yo'nalishni tarafdorlarini hamfikrligini ta'minlash maqsadida o'zgarishlar siyosati boshqariladi.

Sardorlarning muvofiqlashtirish jarayoniga tegishli ogohlantiruvchi harakatlari odatda o'xshashdir: ular ehtiyojni aniqlaydilar, axborot to'playdilar, vaziyatni oydinlashtiradilar, sinov takliflarini tatbiq etadilar, muammoni tahlil etish jarayonida «tarafdor» va «qarshilar»ni hisoblaydilar, vakolatlar taqsimotini tashkil etadilar va kelishilgan holda harakat qilish uchun qaror qabul qiladilar.

Qisqa xulosalar

Strategiyaning qanday amalga oshirilayotganidan xabardor bo'lish uchun menejerlarga formal va noformal axborot manbalari va keng muloqot tarmog'i zarur bo'ladi. Strategiya ijrochilari strategiyani quvvatlovchi muhit va madaniyatni yaratishda birinchi qatorda bo'lishlari lozim. Asosiy strategik o'zgarishlar ro'y berganda menejer bu o'zgarishlarga katta e'tibor qaratishi va ularni shaxsan boshqarishi, kompaniya madaniyatida zarur o'zgarishlarni amalga oshirishi zarur. Strategik liderlik oddiy xodimlarning yangi g'oyalarni olg'a surishi va o'zgaruvchan sharoitlarda tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashi lozim. Asosiy qarorlarni qabul qilish payti kelganda strategiya bo'yicha menejer koalitsiyalarni boshqarish va konsensusga erishishga alohida e'tibor qaratishi lozim. Strategiya sohasidagi siyosat asosan imkoniyatlarni rag'batlantirish, kuchli takliflarni qo'llab-quvvatlash va zaif takliflarni yo'qotish, muayyan masalalar bo'yicha koalitsiyalar tuzish va konsensusga erishishdan iborat bo'ladi. Strategiyani har bir ijrochiga etkazish uchun strategiya bo'yicha menejer yangi strategiyani qo'llab-quvvatlash va unga qarshilik ko'rsatish markazlarini ilg'ay olishi va ulardan foydalanishni bilishi zarur.

Nazorat savollari

1. Menejerlar uchun xodimlar bilan muloqotning ahamiyati qanday?
2. Strategiyani qo'llab-quvvatlovchi muhit va madaniyat qanday yaratiladi?
3. Tashkilotdagi ichki muhitning o'zgarish imkoniyatlari qanday ta'minlanadi?
4. Jamoaning kompaniya siyosatiga moyilligiga qanday erishiladi?
5. Xulq-atvorning etika normalari qanday ta'minlanadi?
6. Korporativ madaniyatga qo'shimcha va o'zgartirishlar kiritish jarayonini boshqarish qay tarzda amalga oshiriladi?

Tayanch iboralar

Personal, personal bilan maksimal muloqot, boshqarish, strategiyani quvvatlovchi muhit, tashkilot ichki muhiti, yangiliklarni tatbiq etish, qobiliyatini quvvatlash, kompaniya siyosati, munosabat, axloqiy xulq, quvvatlash, muvofiqlashtirish, rahbarlik qilish.

Asosiy adabiyotlar

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. - 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. - 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. - 778 p.
5. Керцнер Гарольд. Стратегическое управление в компании. М.: ДМК пресс, 2013. - 320 с.
6. Кокошин А.А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ и задачи. М.: РОССПЭН, 2010. – 525 с.
7. Турчанинов В.Н. Стратегическое управление развитием региона. Учебное пособие.М.: Дашков, 2009. – 217 с.
8. Анцупов А.Я. Стратегическое управление: рабочая книга лидера. – СПб: Издательство СГУ, 2010. – 398 с.

6-bob. KORXONA BOSHQARUVI FUNKSIONAL TUZILMALARINING STRATEGIK AFZALLIKLARI VA KAMCHILIKLARI

6.1. Korxonada funksional tuzilmalarining strategik ustunliklari va strategik kamchiliklari

Strukturani strategiyaga moslashtirishda asosiy beshta rasmiy yondashuv mavjud:

1. Funksional ixtisoslashuv;
2. Geografik tashkiliy qurilma;
3. Markazlashmagan ho‘jalik bo‘linmalari;
4. Strategik ho‘jalik birliklari;
5. Ikki tomonlama vakolatlar va strategik ustunliklarga matricali strukturalar.

Ularning har biri strategik ustunliklarga va kamchiliklarga ega bo‘lib, ular rasmiy va norasmiy tashkiliy elementlar bilan to‘ldiriladi.

Funksional tashkiliy strukturalar. Funksional ixtisoslashgan bo‘limlar asosida yaratilgan tashkiliy strukturalar - bu bitta korxonada bilan faoliyat ko‘rsatadigan firmalarning strukturasi strategiyaga moslashishining keng tarsalgan usulidir. Funksional ixtisoslashuvning shakli haridorlar talabini e‘tiborga olish uchun, mahsulot turlari va texnologiyalarga moslashish uchun o‘zgartiriladi. Masalan, texnik asbob-uskunalar ishlab chiqaruvchi sifat nazorati, marketing, kadrlar, moliya va kayd etish, tadqiqot va ishlanmalarni yaratish xizmatlari asosida tashkilotni yaratishi mumkin.

Funksional tashkiliy tuzilmalar. Funksional ixtisoslashgan bo‘limlar asosida yaratilgan tashkiliy tuzilmalar – bu bitta korxonada bilan faoliyat ko‘rsatadigan korxonalarining tuzilmasini strategiyaga moslashishining keng tarqalgan usulidir. Funksional ixtisoslashuvning shakli haridorlar talabini e‘tiborga olish uchun, mahsulot turlari va texnologiyalarga moslashish uchun o‘zgartiriladi. Masalan, texnik asbob-uskunalar ishlab chiqaruvchi sifat nazorati, marketing, kadrlar, moliya va kayd etish, tadqiqot va ishlanmalarni yaratish xizmatlari asosida tashkilotni yaratishi mumkin.

Funksional tashkiliy strukturaning ustunligi	Funksional tashkiliy strukturaning kamchiliklari
<ul style="list-style-type: none"> • Strategik natijalarni markazlashgan nazorati. • YA gona xaridor asosida firmani tarkiblashtirish uchun qulay. • Tayanch ishlarni funksional tashkilotlarga ajratish yordamida strategiya struktura bilan chambarchas bog‘langan. • Mukammal maxsus bilim olishni rag‘batlantiradi. • Funksional ko‘nikmalarni va kompetentlikni rivojlantirish uchun mos keladi. • Funksional ixtisoslashuv orqali malaka oshirish samaradorligini oshiradi • Ishlarni zerikarli va ko‘p marta takrorlanishida operatsiyalar samaradorligini oshiradi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategik muhim jarayonlarni haddan tashqari tarqoqligi • Bo‘limlar o‘rtasidagi raqobat hamkorlikka emas ixtilofga sabab bo‘lishi mumkin, shu sababli menejer karam sifatida harakat qilishi lozim. • Ko‘p pog‘onali byurokratik markazlashgan boshqaruv jarayoni tashkilotning reaksiyasini sekinlashtiradi. • Lavozimlar bo‘yicha o‘shir bir funksional yo‘nalishda bo‘lganligi uchun menejerlarni har tomonlama rivojlanishi uchun sharoit yaratmaydi • Foyda olish uchun javobgarlik yuqori pog‘ona rahbariga o‘tadi. • Funksional mutaxassislar faqat funksional yo‘nalishning rivojlanishiga asosiy e‘tibor qaratishi tufayli «davlat ichida davlat» paydo bo‘lishi mumkin.

5-rasm. Funksional tashkiliy struktura

Funksional strukturalar asosan uzoqni ko‘ra olmaslik va strategik muhim xo‘jalik jarayonlarini an’anaviy funksional bo‘limlar o‘rtasida tarqoqligidan jabr ko‘radi. Funksional mutaxassislar o‘z bo‘limlari manfaatlarini jiddiy mudofaa qiladilar. Bunda ular firmaning, mijozlarning yoki biznesning manfaatlarini e‘tiborga olmaydilar.

Yuqorida keltirilgan muammolar avtoritar, byurokratik, muammoga nisbatan bir tomonlama qaror qabul qilish kabi salbiy ta’sir etuvchi omillarni funksional

strukturalar kuchaytiradi. Bundan tashqari funksional strukturalar bozor va texnologiya o'zgarishlariga tezkorlik bilan javob bera olmaydi.

Bo'limlar siyosatining turlicha bo'lishi, funksional tarmoqlashuv, uzoqni ko'ra olmaslik va jarayonlarning tarqoqligi bosh menejer uchun jiddiy muammo tug'diradi. Bosh menejer esa tashkiliy strukturada funksional bo'limlar o'rtasida hamkorlikni talab qiluvchi yagona shaxs bo'lib qoladi. Muvaffaqiyatga erishish uchun u qattiq turib, shafqatsiz ravishda bo'lim boshliqlari yagona komanda kabi faoliyat ko'rsatishini talab qilishi, funksional mutaxassislar esa hamkorlik qilishga majbur bo'lishi lozim.

Funksional tuzilmalar asosan uzoqni ko'ra olmaslik va strategik muhim xo'jalik jarayonlarini an'anaviy funksional bo'limlar o'rtasida tarqoqligidan jabr ko'radi. Funksional mutaxassislar o'z bo'limlari manfaatlarini jiddiy mudofaa qiladilar. Bo'limlar siyosatining turlicha bo'lishi, funksional tarmoqlashuv, uzoqni ko'ra olmaslik va jarayonlarning tarqoqligi bosh menejer uchun jiddiy muammo tug'diradi. Bosh menejer esa tashkiliy tuzilmada funksional bo'limlar o'rtasida hamkorlikni talab qiluvchi yagona shaxs bo'lib qoladi. Muvaffaqiyatga erishish uchun u qattiq turib, shafqatsiz ravishda bo'lim boshliqlari yagona komanda kabi faoliyat ko'rsatishini talab qilishi, funksional mutaxassislar esa hamkorlik qilishga majbur bo'lishi lozim.

Menejerlar strategik muhim funksiyalarni tarqoqlashtiradigan tashkiliy qurilmalarni paydo bo'lishiga yo'l qo'ymasliklari lozim. Strategik muhim funksiyalarni ixtisoslashgan bo'limlarga taqsimlanishi kam xodimlar faoliyatini yakuniy natijaga yo'naltirmaydi, balki ish hajmini oshiradi.

Muhim boshqaruv bo'g'inlarida ishchilar sonini ko'payishi ustama xarajatlarni oshishiga olib keladi, chunki tarqoq operatsiyalarni muvofiqlashtirish rahbarlardan katta mehnat xarajatlarini talab qiladi. Lekin ma'lum darajada mehnat taqsimoti muayyan sohalarda: (moliya va buxgalteriyada, insoniy resurslarni boshqarishda, texnologik jarayonlarni loyihalashda) raqobat ustunligini yaratadi. Yordamchi funksiyalar bilan (moliya va buxgalteriya, loyihalash, axborot sistemalari, ta'minot va

boshqalar) tashkiliy sxema o'rtasidagi munosabatlar, hisobotlar sistemasini muvofiqlashtirishi ya'ni:

- tovar qiymatini yaratish zanjiridagi muhim strategik faoliyatlarni natijalarini maksimallashtirishi;

1. funksional bo'limlar xarajatlarini minimallashtirishi lozim.

Hisobotlarni va funksiyalarni o'zaro muvofiqlashtirish. Funksional bo'limlarni joylashtirishda va ular faoliyatini muvofiqlashtirishda klassik usuldan foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi. Bunda funksional bo'limlarning o'zaro munosabatlari juda yaqin bo'lsa, ular bir rahbarga bo'ysunishi lozim. YUqori pog'onadagi rahbarlar odatda katta hajmdagi tashkiliy birliklarni boshqaradilar, demak ular ushbu tashkilotlarning faoliyatini bir-biriga muvofiqlashtiradi va tartiblashtiradi. Kompaniya diversifikatsiya strategiyasini amalga oshirishga harakat qilayotgan bo'lsa, sohalararo muvofiqlashtirish bir mansabdor shaxsning xizmat burchiga tegishli bo'ladi.

Lekin bir-biriga yaqin operatsiyalarni yoki tashkiliy birliklarni vertikal boshqaruv ierarxiyasi bo'yicha bitta rahbarga bo'ysunishi hamma vaziyatlarda maqsadga muvofiq bo'lavermaydi. Hisobot berishga asoslangan rasmiy aloqalarni yo'lga qo'yishi talab qilinadi. O'zaro bog'liq tashkiliy birliklarni strategik harakatlarini birlashtirish variantlari muvofiqlashtiruvchi brigadalardan, funksiyalararo ishchi guruhlardan, ikki tomonlama bo'ysunishdan, norasmiy aloqa kanallaridan, ko'ngilli kooperatsiyadan, rag'batlantirish shakllaridan foydalanish yo'nalishida bo'lishi mumkin.

Vakolatlarni va har bir bo'limning mustaqilligini aniqlash. Kompaniyaning menejerlariga qaror qabul qilishda qanaqa vakolatlar va erkinliklar berilishini kompaniya rakbariyati hal qiladi. Markazlashgan boshqaruv tuzilmasida kompaniyaning oliy rahbariyati ko'pchilik strategik va operativ qarorlarni qabul qiladilar, bo'lim boshliqlari va boshqa rahbarlar ham qattiq nazorat ostida bo'ladilar.

6.2. Boshqaruvning biznes birliklariga moslashgan markazlashmagan tuzilmaning strategik afzalliklari va kamchiliklari

Ishlarni tovar belgilari asosida guruhlash orqali tashkiliy tuzilmani yaratish uzoq vaqt davomida qo‘llanildi. Ushbu tashkiliy (mahsulotli) tuzilma 20 yillardan boshlab, «Du Pont» va «General Motors» korxonalarida qo‘llanildi⁵. Funktsional ixtisoslashgan menejerlar faoliyati murakkablashganligi korxonaning diversifikatsiyalashishi oqibatida ro‘y beradi. (Shu sababli mustaqil tovar bo‘linmalari paydo bo‘ldi). Masalan, ishlab chiqarish rahbari va menejerlari 50 dan ortiq zavodlar 20 dan ortiq texnologiyadan foydalanib, 30 dan ortiq mahsulotni 8 ta tarmoqqa etkazib berishini tasavvur etish ularning mehnati qanchalik murakkab ekanligini tushuntiradi.

Ko‘p tarmoqli korxonalarda boshqaruv chizig‘i bosh ma‘muriy idoradan quyi pog‘onadagi funktsional bo‘limlarga emas, balki har bir korxonaga rahbariyatiga yo‘naltiriladi. Demak, agar korxonaga bitta korxonadan iborat bo‘lib, standart bloklar funktsional bo‘limlar va geografik bo‘linmalardan iborat bo‘lsa, ko‘p filliilli korxonalarda tashkiliy tuzilma elementlari korxonalaridan iborat bo‘lishi mumkin. Har bir xo‘jalik birligining boshqarish uning menejmentiga yuklatiladi. Bunda tashkilotning strategiyasini yaratish uni tatbiq etish va foyda uchun javobgarlik ham menejment zimmasida bo‘ladi. Korxonaga tashkilot icha mustaqil faoliyat ko‘rsatishi ham mumkin.

Keng diversifikatsiyalashgan korxonalarda markazlashmagan xo‘jalik birliklari soni haddan tashqari oshib ketadi. Bunda o‘zaro yaqin bog‘liqliklarga ega korxonalarni boshqarish vakolatini katta menejerga yoki yetakchi mutaxassisga berish mumkin. Bu hol yana bir boshqarish pog‘onasini keltirib chiqarsa ham, turli yo‘nalishga ega biznes birliklarini tezkor boshqarish imkonini beradi.

Strategik biznes birlik (SBB) – bu bir korxonaga tarkibida paydo bo‘lgan korxonalar bo‘lib, ular ma‘lum strategik elementlar asosida birlashtirilgan. Ular umumiy xususiyatga ega bo‘lganligi uchun bir guruhga jamlanadi. Ushbu elementlar

⁵ Fred R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 461 p.

tarkibiga keskin to‘qnashadigan raqobatchilar, chambarchas bog‘langan faoliyat turlari va narxni belgilovchi maqsadlar, muayyan ustunliklarga tayanib ish ko‘rish (kam xarajatlar yoki differensiyalash), muvaffaqiyatning umumiy tayanch omillari va boshqalar kiradi.

Strategik biznes birliklar. Keng diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda markazlashmagan xo‘jalik birliklari soni haddan tashqari oshib ketadi. Bunda o‘zaro yaqin bog‘liqliklarga ega kompaniyalarni boshqarish vakolatini katta menejerga yoki yetakchi mutaxassisga berish mumkin. Bu hol yana bir boshqarish pog‘onasini keltirib chiqarsa ham, turli yo‘nalishga ega biznes birliklarini tezkor boshqarish imkonini beradi.

Strategik ustunlik	Strategik kamchiliklar
<ul style="list-style-type: none"> • Keng diversifikatsiyalashgan kompaniyalarning biznes portfelini strategik asoslash orqali tashkil etishni ta‘minlaydi. • SBB doirasida o‘zaro bog‘liq operatsiyalarni muvofiqlashtirishni osonlashtiradi. • Kompaniyaning muayyan boshqaruv pog‘onalarida strategik rejalashtirish imkonini beradi • Oliy rahbariyatning strategik tahlil etishini samaraliligini va obyektivligini ta‘minlaydi • Kompaniyaning resurslarini o‘sish kelajagi mavjud bo‘lgan sohalarga yo‘naltirish imkonini beradi. 	<ul style="list-style-type: none"> • SBB tarkibiga korxonalarni birlashtirish shunchalik erkin bo‘lishi mumkinki, u natijada faqat rahbariyat maqsadiga xizmat qiladi • Boshqarish pog‘onasining yana bittaga ko‘payishiga sabab bo‘ladi • Bosh rahbarning, vitse prezidentning va SBBga xizmat qiladigan boshqa rahbarlarning rolini va boshqarish vakolatini aniq belgilash lozim, aks holda vitse prezidentlarning vakolatlari noaniq. • Faoliyat natijalarini tan olinishi, kimning yutug‘i ekanligi noaniq bo‘lib qoladi. YUtuq sababchisi bosh rahbar, SBB rahbari va oxirgi navbatda guruh rahbari vitse prezident deb qabul qilinishi mumkin.

6- rasm. SBBga asoslangan tashkiliy struktura

SBB ta‘limoti keng diversifikatsiyalashgan kompaniyaga har xil turdagi korxonalarni boshqarishda, strategik rejalashtirishda va moliyalashda ustunlikni ta‘minlaydi.

Markazlashgan tashkilotning salbiy tomoni shundan iboratki, vertikal boshqaruv ierarxiyasi byurokratiyani xaddan tashqari rivojlantiradi, boshqaruv pog‘onalarida

qaror qabul qilishni sekinlashtiradi. Markazlashmagan tashkilotlarda esa menejerlar vakolat doirasida mustaqil qaror qabul qiladi. Masalan, diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda tashkiliy birlik rahbarlari keng huquqlarga ega bo'lib, qaror qabul qilishda mustaqildirlar.

Keyingi yillarda avtoritar, ko'p pog'onali ierarxik tuzilmalardan voz kechib, gorizontal, markazlashmagan, xodimlarning vakolatlarini kengaytiradigan tuzilmalar qo'llanilmokda. Bunda:

1. Qaror qabul qilish vakolatini muammoni yaxshi bilib, unga yaqin turgan, hamma omillarni tahlil etish imkoniyatiga ega, o'z vaqtida va asoslangan qarorlarni qabul qilish qobiliyatiga ega quyi pog'onasida faoliyat ko'rsatadigan menejerlarga va oddiy xodimlarga berish lozim. Markazlashmagan strategik boshqaruv nuqtai-nazaridan har bir tashkiliy birlikning menejerlari nafaqat o'z bo'linmasi uchun strategiyani yaratish shartini balki, uni tatbiq etishni ham nazarda tutadi. Demak markazlashmagan boshqaruv samarali menejerlarni tanlashni va ularni o'z bo'linmalari uchun strategiyani yaratishni va tatbiq etishni bildiradi. Muntazam ravishda qoniqarsiz natijalarga ega bo'ladigan, mos strategiyalarni yaratish va tatbiq etish qobiliyatiga ega bo'lmagan menejerlardan voz kechish lozim.

2. Menejer toifasida bo'lmagan xodimlarga ham o'z faoliyatiga tegishli qarorlarni qabul qilish vakolati berilishi lozim. Xodimlarni o'z faoliyati natijalari uchun qaror qabul qilish vakolatini berish prinsipi asosida quyidagi ishonch yotadi: g'oyani boshliqdan ijrochiga ya'ni, oddiy xodimlarga etkazishga asoslangan boshqaruvga qaraganda o'z xodimlarining jamoaviy bilimlariga asoslanadigan boshqaruv yaxshiroq natijalarga erishadi. Xodimlar kar tomonlama asoslangan qarorlarni qabul qilishi uchun ular yetarli axborot hajmiga ega bo'lishi va o'z mehnati bilan kompaniya faoliyati natijalari o'rtasidagi bog'liqlikni tushunishi lozim. Gorizontal boshqaruv tuzilmalarining rivojlanishi va zamonaviy axborot texnologiyalarining keng tarqalishi boshqaruv vakolatlarini ham kengaytirishni talab riladi. Xodimlar yetarli axborot hajmiga ega bo'lib, mustaqil qaror qabul qilsalar, bu ularga haqiqiy qoniqish keltiradi.

O‘zaro bog‘liq sohalarda faoliyat ko‘rsatadigan diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda strategiyalarga tegishli markazlashmagan qarorlarni qabul qilish bundan mustasno hisoblanadi. Ushbu vaziyatlarda strategik muvofqlik yoki markazlashgan qarorlarni joriy etish yoki hamkorlik asosida qaror qabul qilish hisobiga ta‘minlanadi. Masalan, agar korxonalar o‘zaro bog‘liq jarayonlarga va texnologiyalarga ega bo‘lsa va ularning har biri o‘z yo‘nalishini afzal ko‘rsa, masshtab ko‘lamini kengaytirishni, ya‘ni mahsulotlarni ishlab chiqarishni va xaridorlarni yangi guruhlarini jalb etishni istaydigan bosh kompaniya bir qancha muammolarga duch keladi. Agar sotish kanallaridan, servisdan, ta‘mirlash xizmatlaridan va boshqa shu kabilardan umumiy foydalanish imkoniyati mavjud bo‘lsa, korxonalarni markazlashgan boshqaruvi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Muhim bo‘lmagan ishlarni tashqi ijrochilarga berish asoslari. Korxonada tovar qiymatini yaratuvchi har qanday qo‘llab-quvvatlovchi faoliyatni shtab vakolatlari doirasida «xizmat ko‘rsatish» sifatida qarash mumkin. Ustama xarajatlarning ko‘pchiligi – kompaniyaning o‘zi bajarishni istaydigan xizmatlardir. Bunday xizmatlarni tashqari ijrochilardan sotib olish mumkin. Muayyan xizmatlarni bajarishga ixtisoslashgan ijrochi boshra ijrochilarga nisbatan ularni ham sifatli ham arzon bajarishi mumkin. Kompaniya strategiyasi uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lmagan faoliyatlarni tashqi ijrochiga berilishi kompaniyaning mablag‘larini, resurslarini asosiy foyda beradigan sohalarga yo‘naltirish, kompaniya tayanch ko‘nikmalarini strategik nazorat qilish, raqobatdoshlik ustunligini ta‘minlash, xaridorlar bilan muloqotlarni yo‘lga qo‘yish imkonini yaratadi. Ko‘pchilik vaziyatlarda menejerlar qo‘llab-quvvatlovchi funksiyalarni guruhlar va byurokratik bo‘g‘inlar bilan kurashish uchun o‘zining kuch-g‘ayratini, mehnatini sarflaydi. Strategik nuqtai-nazardan yordamchi ishlarni tashqari ijrochiga berilishi (balkim ba‘zi qiymat yaratuvchi asosiy ishlarni ham tashqariga berilishi raqobat ustunligini oshirishi mumkin) kompaniyadagi byurokratik to‘siqlarni kamaytirishi, boshqaruv tuzilmasini soddalashtirishi, maqsadga nisbatan strategik safarbarlikni oshirishi mumkin.

Ba'zi tadqiqotchilarning fikricha, ishlarning haddan tashqari katta hajmini tashqi ijrochilarga berilishi kompaniyani zaiflashtiradi. Malakali menejerlar kompaniya o'z taqdiriga o'zi ko'jayin bo'lishi uchun tashkiliy qobiliyatlarni va ko'nikmalarni rivojlantirishi kerak deb ta'kidlaydilar. Lekin bir qator kompaniyalar detal va buyumlar ta'minotini, mahsulot dizaynini, mahsulotni sotishni qo'shimcha kanallarini, reklama agentlarini va moliyaviy xizmat ko'rsatish korxonalarini tashqaridan izlaydilar. Uzoq yillar davomida davomida «Polaroid Corporation» video tasma ishlab chiqarish uchun materiallarni – «Eastman Kodak»dan, elektronika – «Texas Instruments»dan, kameralarni – «Timex»dan sotib oladi. Bunda u asosiy e'tiborini sifatli fotoapparatlarning keyingi avlodini yaratishga qaratadi.

6.3. Boshqaruvni matritsa tuzilmasining strategik afzalliklari va kamchiliklari

Matritsali tashkilot – bu ikki tomonlama bo'ysunish, ikki tomonlama byudjet vakolatlari, ikki tomonlama natijalar manbai va mukofotlashdir. Ushbu tuzilmaning asosiy xususiyati shundan iboratki, korxonani, mahsulotni, loyihani boshqarish ikki tomonlama ya'ni; funksiyani va xo'jalik jarayonini boshqarish orqali amalga oshiriladi. Ikki tomonlama bo'ysunish, ikki rahbar va hamkorlik vakolatlari xaqiqatdan ham Yangi tipdagi tashkiliy muhitni yaratadi

Ko'pchilik korxonalar va menejerlar matritsali tuzilmadan foydalanishni xo'klamasligining asosiy sababi xodimlarning kimga bo'ysunishini Yaxshi bilmasligidir. Bundan tashqari matritsali tuzilma ko'plab kelishuvlarni talab qilishi natijasida byurokratik t'rsiqlar vujudga keladi. Kengashlar muhokamalar ko'p aqliy mehnatni va ish vartini talab qiladi.

Tashkilotning matritsa tipidagi boshqaruv strukturasiidan foydalanishi an'anaviy yakka rahbarlikdan voz kechishi demakdir.

Strategik ustunlik	Strategik kamchiliklar
<ul style="list-style-type: none"> • Strategik yo'nalishlarning har biriga yyetarlicha e'tiborni ta'minlaydi. • Raqobatbardosh g'oyalarning 	<ul style="list-style-type: none"> • Haddan tashqari murakkablashgan boshqaruv. • Ikki tomonlama boshqaruv

<p>to'qnashuv muvozanatini ta'minlaydi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning strategik muvofiqligini engillashtiradi. • Tashkilot manfaatlariga mos keladigan kompromiss strategik qarorlarni qabul qilishni ta'minlaydi. • Hamkorlikni va yondashuvlar birligini rag'batlantiradi, har xil faoliyatlarni muvofiqlashtirishni va ixtilofni bartaraf etishni ta'minlaydi. 	<p>muvozanatini saqlash murakkab muammodir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vakolatlarning haddan tashqari tarqoqligi operatsiyalar bajarilishini sustligiga olib keladi va kelishuvlar ko'p vaqtni talab qiladi. • Ko'p sonli mansabdor shaxslarning roziligini olmay turib, keskin va qat'iy harakat qilib bo'lmaydi • Byurokratik boshqaruv usullarining rivojlanishiga va tashabusskorlikka qarshi to'sqinlik paydo bo'lishiga olib keladi.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7 - rasm Matritsali tashkiliy struktura

Ikki tomonlama bo'ysunish, ikki rahbar va hamkorlik vakolatlari xaqiqatdan ham yangi tipdagi tashkiliy muhitni yaratadi.

Ko'pchilik kompaniyalar va menejerlar matritsali strukturadan foydalanishni xo'klamasligining asosiy sababi xodimlarning kimga bo'ysunishini yaxshi bilmasligidir. Bundan tashqari matritsali struktura ko'plab kelishuvlarni talab qilishi natijasida byurokratik to'siqlar vujudga keladi. Kengashlar muhokamalar ko'p aqliy mehnatni va ish vaqtini talab qiladi.

6.4. Faoliyat turlari ko'paytirilgan global kompaniyadagi matrisa ko'rinishidagi tuzilma

AVV korxonasi global faoliyatini boshqarish uchun matritsa turdagi tuzilma tanlandi, Chunki bu tuzilma korxonaning elektroenergetika texnologiyalari sohasidagi afzalliklarini kuchaytirdi hamda ishlab chiqarish miqyosida global tejashga erishishga ko'maklashdi. Binobarin, milliy bozorning talablari maksimal ravishda inobatga olingan.

Matritsaning ustunlarida o'zlarining prezidentlari, direktorlar kengashi, moliyaviy hisobotiga ega milliy korxonalar joylashgan. AVV korxonasi milliy korxonalar prezidentlari o'zining mamlakati doirasida korporatsiyaning barcha turdagi faoliyatini maksimal ravishda samaradorligi va unumdorligi uchun javobgar

bo'lgan. Turli FSlarni mazkur mamlakatdagi faoliyati bilan bog'liq barcha xarakterlarini baholash va Yaxshilash maqsadida "milliy prezidentlar" (AVV korxonasi milliy korxonalarini prezidentlari) faoliyat sohalari rahbarlari bilan yaqindan xamkorlik qilishadi.

Matritsa ko'rinishdagi tuzilma, bir tomondan, korxonaga strategik ma'noda yirik va global bo'lishiga imkoniyat beradi; ikkinchi tomondan, aniq ishlab chiqarishga kelganda kichik va mahalliy miqyosda qolaveradi. Qarorlarni qabul qilish jarayoni markazlashtirilmagan (FS rahbarlari, milliy prezidentlar va mahalliy korxonalar prezidentlari darajasiga uzatilgan), lekin hisobot va nazorat kat'iyon markazlashtirilgan holda saqlangan (FS rahbarlari orqali – milliy prezidentlarga – ijroiya qo'mitasiga). AVV korporatsiyasi o'zini umumiy muvofiqlashtirish markazga ega milliy korxonalar federatsiyasi deb ko'rgan.

Quyida rasmiy tashkiliy boshqaruv tuzilmani to'ldiruvchi eng keng qo'llaniladigan oltita mexanizmlar keltirilgan:

1. *Loyihalash guruhlar.* Asosiy vazifasi alohida mustaqil guruh tashkil etiladi.

Xodimlarga vakolatlar berish, o'zini o'zi boshqaradigan ishchi komandalardan foydalanish korxonalar menejerlariga tashkiliy tuzilmalar ishlab chiqishda Yangi imkoniyatlar yaratadi. Ko'p bo'g'inli tashkiliy tuzilmani boshqaruvni o'rta bo'g'indagi sonlarini qisqartirish yo'li bilan ixchamroq qilish mumkin. Strategik muxim amallarni bir xil andazaga tushirish, ularga sarflanadigan vaqt va xarajatlarni esa - qisqartirish mumkin. Binobarin ular iste'molchilarni o'zgaruvchan talablariga va umidlariga mos bo'lishi kerak. Korxonalar tuzilmasini ishlab chiqishga bo'lgan bu Yangi yondlashuvlardan to'g'ri foydalanish unumdorlikda va korxonalar yaratuvchan imkoniyatlarini rivojlanishida katta yutuqlarni ta'minlaydi.

6.5. Xalqaro bozorlarda ishtirok etadigan korxonalarining tashkiliy jihatlari

1993- yilda boshqaruv masalalariga oid maslahat berish bo'yicha yetakchi "McKinsey & Co" korxonasi tomonidan o'tkazilgan istem'ol tovarlarni ishlab chiqaruvchi 43-ta yirik amerikalik korxonalarini tadqiqot qilish jarayonida bu korxonalarini halqaro va global bozorlardagi sotuvlari hajmini va foydasini tez

oshishiga ko'p yoki kam darajada ta'sir ko'rsatgan tashkiliy tuzilmalarni o'zgartirish bilan bog'liq tadbirlar alohida e'tiborda bo'ldi⁶.

Tashkiliy tuzilmalarni o'zgartiradigan va korxonaning halqaro muvaffaqiyatiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadigan tadbirlar

- Yangi tovarlarni ishlab chiqish masalalardan tashqari barcha jabhalarda halqaro miqyosidagi qarorlarni markazlashtirilgan holda qabul qilish.

- Menejmentni rivojlantirishni keng ko'lamdagi dasturlarini mavjudligi va oliy darajadagi rahbarlik lavozimlarga chet elliklarni jalb etish.

- Oliy darajadagi rahbarlik lavozimlarga nomzodlarni taklif etishda halqaro miqyosda ishlash tajribasi borligi talabi.

- Global bo'g'inda ishlaydigan menejerlarni elektron pochtdan foydalanish hamda videoyig'ilishlarni o'tkazish uchun zarur bo'lgan texnik vositalar bilan ta'minlash.

- Chet el filiallardagi mahsulotlar bo'yicha menejerlarni mazkur mamlakatda korxonaning barcha turdagi faoliyatini boshqaradigan rahbariga shartli ravishda hisobot berishi.

- Mahalliy bajaruvchilarni chet ellardagi korxonalar amallariga rahbarlik qilish uchun jalb etish (ammo, bu omil qisqa vaqtda muvaffaqiyatli ishlayotgan korxonalarni farqlantiradigan alomat deb saqlanib qolmaydi, Chunki bunday yondashuv deyarli hamma korxonalar o'z amaliyotida qo'llay boshlaydi).

Tashkiliy tuzilmalarni o'zgartiradigan va korxonaning halqaro muvaffaqiyatiga ham ta'sir ko'rsatadigan tadbirlar

- Global bo'linmalarni tashkil etish.
- Halqaro strategik biznes-birliklarni tashkil etish.
- Mahoratlik markazlarni tashkil etish (bu erda bitta korxonalar, faqat o'zining imkoniyatlariga tayangan holda, asosiy tovarlar yoki paydo bo'ladigan texnologiyalarga – ularni ma'qullash yoki rad etish bahoni berish uchun ular hali o'ta yangi – mas'uliyatni oladi).

⁶ Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 474 p.

- Turli mamlakatlar korxonalarini mutaxassislardan iborat halqaro komandalarni turli masalalar va muammolarni hal etishga jalb etish.

- Global integratsiyalashgan axborot boshqaruv tizimlarni yaratish.

Yaxshi asoslangan va ustalik bilan hayotga tatbiq etilgan ta'minlovchi tizimlar faqat strategiyani amalga oshirish mexanizmini yaxshilamay qolib, balki korxonani tashkiliy imkoniyatlarini kuchaytirishi mumkin va shu bilan uning raqiblardan ustunroq kelishiga ko'maklashadi. O'z tovarlari ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishga intilayotgan korxonalar uchun xarajatlarni kamaytiradigan barcha yo'llardan foydalanishga imkoniyat beruvchi tizim zarur.

6.6. Tashkiliy tuzilmalarning rivojlanish istiqbollari

Ideal yoki mukammal tashkiliy tuzilma mavjud emas. Strategiya nuqtai – nazaridan barcha tayanch tuzilmalar o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega. Tuzilmani strategiyaga maksimal muvofiqlashtirish uchun tayanch tuzilmani tanlash, uni korxonaga shakliga moslashtirish, so'ngra muvofiqlashtirish mexanizmi va kommunikatsiyalari bilan to'ldirish lozim.

Ba'zi tashkiliy prinsiplar boshqalariga nisbatan murakkab va muammolidir. Lekin ularning birortasi ham nuqsonlardan xoli emas. Ularning hech biri vazifalarga nisbatan insonlarga ko'proq yo'naltirilgan emas; ularning hech birini boshqalariga nisbatan ijodiyroq, erkinroq yoki ko'proq demokratik deya olmaymiz. Tashkiliy qurilmalarning prinsiplari – mexanizmdir, mexanizm esa o'z-o'zidan yaxshi yoki yomon bo'la olmaydi. Uni to'g'ri yoki noto'g'ri qo'llash mumkin – asosiy farq shundan iborat.

Bir vaqtning o'zida maksimal oddiylikka va muvofiqlikka erishish uchun tashkiliy tuzilmani shakllantirishni tayanch natijalarga erishish uchun tayanch ishlarni aniqlashdan boshlash lozim. Avvalambor, tuzilmani qanday maqsadda yaratilganligini unutmaslik kerak».

Tuzilmani strategiyaga moslashtirishni zarur darajada amalga oshirish uchun strategiya ijrochilari asosiy tuzilmani tanlab olishi, zarur hollarda kompaniyaning o'ziga xos xislatlariga mos holga keltirish uchun uni modifikatsiyalash va bu

tuzilmani kompaniyaning strategiyasini samarali bajarish uchun talab qilinuvchi kommunikatsiya va muvofiqlashtirish mexanizmlari bilan to'ldirishi lozim. Amalda ko'p hollarda bir-biriga bo'ysunish munosabatlari, ichki siyosat, shaxs psixologiyasi va korxonaning boshqa o'ziga xos xususiyatlarini e'tiborga olish zaruratini talab qiladi, biroq bunda doimo "strategiya-tuzilma" nisbatlarini belgilab beruvchi omillar asosiy rol o'ynaydi.

Menejment sohasidagi yirik mutaxassislardan biri bo'lgan Piter Druker korxonaning tashkiliy tuzilmasi bilan bog'liq muammolarni umumlashtirgan.

Eng sodda tashkiliy tuzilma amal qiladigan bo'lsa, u eng yaxshi tuzilma hisoblanadi. Bunga uning yaratuvchi muamolari sabab bo'lmaydi. Tuzilma qanchalik sodda bo'lsa, shuncha kam xato qilish xavfi yuzaga keladi.

Zamonaviy tashkiliy an'analar. Ko'pchilik zamonaviy korxonalar funksional ixtisoslashuv va markazlashgan vakolatlarga asoslangan an'anaviy ierarxik tuzilmalarni qayta qurmoqdalar. Ushbu tuzilmalar strategik va tashkiliy ma'noga ega qachonki:

- Ishni bir necha takrorlanuvchi operatsiyalarga bo'lib, ularni birlashtirib, ommaviy bajarish mumkin bo'lsa;

- Har bir boshqaruv hududida funksional ko'nikmalarni saqlash foyda keltirsa;

- Xaridorlarning talablari standartlashgan bo'lib, ularni qondirish uchun tadbir-choralarni osonlik bilan yaratish mumkin bo'lsa.

Lekin xaridorlarning talablari standart tovarlardan buyurtmalarga o'zgarsa, an'anaviy ierarxiyalar tashkilot uchun ortiqcha yuk bo'ladi. Tashkilot xaridorlarning talabini qondirishda tezkor moslashuvchan tuzilmalardan foydalanishni istaydi. Ko'p pog'onali funksional byurokratik boshqaruv tuzilmalari xaridorlarning o'zgaruvchan talablariga tezkorlik bilan moslasha olmaydilar, natijada ish maromi buziladi. Tez o'zgaruvchan bozorlarda muvaffaqiyat muhim tashkiliy xarakteristikalariga asoslangan strategiyaga bog'liq. Ushbu xarakteristikalar: xaridorlar xulqini o'zgarishiga tezkor javob berishdan, tovarni yaratishdan boshlab, uni bozorga etkazishni qisqa muddatlarda amalga oshirishdan, tovarning yaxshi sifatini ta'minlashdan, buyurtma tovarlarini turli variantlarda ishlab chiqarishdan,

xaridorlarga individual xizmat ko'rsatishdan, buyurtmalarni aniq bajarilishi va tashqi raqobat shartlariga alohida e'tiborni qaratishdan iborat.

Zamonaviy kompaniyalarning ko'pchiligi bugungi kunda funksional ixtisoslashuvga asoslangan va vertikal bo'ysuni tizimiga markazlashgan an'anaviy pog'onali tuzilmasini qayta ko'rib chiqmoqda. Bunday tuzilma quyidagi hollarda qo'llanishi mumkin:

1) barcha faoliyat turlarini oson va tezlik bilan o'rgatish hamda ommaviy tarzda yo'lga qo'yish mumkin bo'lgan sodda, takrorlanuvchi operatsiyalarga taqsimlash mumkin;

2) Menejerlarning funksional ixtisoslashuvi va ularning o'z sohalarida mahoratlarini oshirishi katta foyda keltirishi mumkin;

3) iste'molchilar ehtiyojlari standartli bo'lib, bu usullarni osonlik bilan topish va ularni qondirish yo'llarini topish imkonini beradi. Biroq an'anaviy tuzilma iste'molchilar ehtiyojlari standart tovarlarga emas, balki buyurtma asosida yaratilgan va o'ziga xos xususiyatlarga ega tovarlarga qaratilgan, tovarning hayotiy davri qisqargan, moslashuvchanroq ishlab chiqarish usullari ommaviy ishlab chiqarishni siqib chiqargan, iste'molchilar individual yondashuvni afzal ko'rgan, texnologik o'zgarishlar surati yuqori bo'lgan va bozor sharoitlari tez-tez o'zgarib turuvchi sharoitlarda bu faoliyat turlarining rivojlanishini to'xtatib qo'yadi. Bunday sharoitlarda xodimlarni "yuqoridan" buyruq kutishga majbur qiluvchi ko'p darajali pog'onali boshqaruv tuzilmalari va funksional byurokratiya botqoqqa botib qoladi. Ular iste'molchilar talablariga mos darajada javob bera olmaydilar va bozorning o'zgaruvchan sharoitlariga tez moslasha olmaydilar.

O'z biznesini tanlangan strategiyaga mos ravishda muvaffaqiyatli qayta qurgan va tashkil etgan kompaniyalar tajribasi kompaniyalarning maydalanib ketishi va ortiqcha xarajatlar bilan quyidagi tarzda kurashishni tavsiya etadi:

- biznes jarayonining umumiy, jumladan, boshqa faoliyat turlari bilan bog'liqlikdagi sxemasini tuzish;

- jarayonning ma'lum bir qismlarini chiqarib tashlash va qolgan qismarni modernizatsiyalash imkoniyatini tahlil qilish yo'li bilan jarayonni soddalashtirishga harakat qilish;

- jarayonning qaysi qismlarini avtomatlashtirish mumkinligini aniqlash (odatda bu qaror qabul qilishda ko'p fikr va mulohaza yuritishini talab qilmaydigan sodda va takrorlanuvchan operatsiyalar); yangi imkoniyatlar bilan ta'minlashi va kelajakda yuqori mahsuldorlik natijasida katta yutuqqa ega bo'lishga imkon beruvchi ilg'or texnologiyalarni joriy qilish masalasini ko'rib chiqish;

- jarayonning har bir qismining (har bir faoliyat turining) strategiyaga nisbatan ahamiyatini baholash; strategik ahamiyatga ega uchastkalar tarmoqdagi yoki jahondagi eng yaxshi ko'rsatkichlarga erishish imkoniyatlari nuqtai nazaridan baholanishi lozim;

- asosiy bo'lmagan, tashkilot imkoniyatlari va asosiy ustunliklarini yaratishga sezilarli hissa qo'shmaydigan faoliyat turlarini kompaniyadan chetga chiqarish tarafdori va bunga qarshi bo'lgan barcha jihatlarni solishtirish;

- qolgan faoliyat turlarini bajarish uchun yangi tuzilmani ishlab chiqish; xodimlar tarkibini yangi tashkiliy tuzilmaga mos ravishda qayta ko'rib chiqish.

Qisqa xulosalar

Funksional tashkiliy tuzilmalar. Funksional ixtisoslashgan bo'limlar asosida yaratilgan tashkiliy tuzilmalar – bu bitta korxonalar bilan faoliyat ko'rsatadigan korxonalarining tuzilmasini strategiyaga moslashishining keng tarqalgan usulidir.

Strategik biznes birlik (SBB) – bu bir korxonalar tarkibida paydo bo'lgan korxonalar bo'lib, ular ma'lum strategik elementlar asosida birlashtirilgan. Ular umumiy xususiyatga ega bo'lganligi uchun bir guruhga jamlanadi.

Matritsali tashkilot – bu ikki tomonlama bo'ysunish, ikki tomonlama byudjet vakolatlari, ikki tomonlama natijalar manbai va mukofotlashdir. Ideal yoki mukammal tashkiliy tuzilma mavjud emas. Strategiya nuqtai – nazaridan barcha tayanch tuzilmalar o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega. Tuzilmani strategiyaga maksimal muvofiqlashtirish uchun tayanch tuzilmani tanlash, uni korxonalar shakliga

moslashtirish, soʻngra muvofiqlashtirish mexanizmi va komunikatsiyalari bilan toʻldirish lozim.

Nazorat savollari

1. Qanday muammolarni markazlashgan, qaysilarini markazlashmagan holda hal etiladi?
2. Markazlashgan tashkilotning salbiy tomonini tushuntiring.
3. Baʼzan tashkilot strategiyasi uning strukturasi haddan tashqari mos kelmaydigan vaziyatda qanday chora-tadbirlar amalga oshiriladi?
4. Maqsadli bozorda funksional moslashuvni qanday tushunasiz?
5. Funksional ixtisoslashuvning salbiy tomoni nimadan iborat?

Tayanch iboralar

Korxonada funksional tuzilmalari, strategik ustunliklari, strategik kamchiliklari, boshqaruvning biznes birliklari, moslashgan markazlashmagan tuzilma, boshqaruvni matritsa tuzilmasi, strategik afzalliklari va kamchiliklari, tashkiliy tuzilmalar, rivojlanish istiqbollari

Asosiy adabiyotlar

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. - 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. - 696 p.
4. Керцнер Гарольд. Стратегическое управление в компании. -М.: ДМК пресс, 2013. - 320 с.
5. Кокошин А.А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ и задачи. -М.: РОССПЭН, 2010. – 525 с.

7-bob. STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH VA NAZORAT ETISH

7.1. Mavjud strategiyaning samaradorligi

Strategiyani baholashni rahbar «Strategiya nimalardan tashkil topadi?» va «Korxonaning moliyaviy va strategik maqsadlari qanaqa?» degan savollarga javob berishdan boshlaydi. Buning uchun:

1. Korxonada past xarajatlar asosida samaradorlikka intilayaptimi?
2. Korxonada o'z raqobatchilaridan farqli o'z mahsulotini differensiyalayaptimi?
3. Korxonada o'z kuchini bozorning tor sigmentiga yo'naltirganmi?, - degan savollarga javob berish lozim.

Korxonada bozorni keng egallaganligi, bozorlarni geografik tarqoqligi, iste'molchilar qatlamlari ham muhim ahamiyatga ega. Korxonaning strategik va moliyaviy ko'rsatkichlari:

1. Bozor ulushi bo'yicha korxonaning tutgan o'rni;
2. Korxonani foydasining o'sishi yoki pasayishi;
3. Korxonaning sof foydasi va investitsiya daromadlari;
4. Korxonaning kredit reytingi;
5. Tovar sotishlari hajmining o'sishi yoki pasayishi;
6. Korxonaning iste'molchilar o'rtasidagi obro'si va imiji;
7. Korxonaning texnologik sardorligi va boshqalar.

Bozor imkoniyatlari – korxonada strategiyasiga jiddiy ta'sir etuvchi omillardan hisoblanadi. Rahbarlar korxonada strategiyasini uni mavqei bilan taqqoslamay, uni o'sish va foydaliligini tahlil etmay turib, aniqlay olmaydilar.

Bozor imkoniyatlari ya'ni, korxonada aniq mos keladigan imkoniyatlar – bu korxonaning qulay raqobatbardoshlik potensialiga va resurslariga ega bo'lishidir. Imkoniyatlar va xavf-xatar nafaqat korxonada vaziyatini belgilaydi, balki harakat yo'nalishini ham ko'rsatadi. Strategiya korxonada mos bo'lishi uchun⁷:

- 1) Korxonada vaziyatiga mos keladigan bozor imkoniyatlaridan foydalanishga yo'naltirilgan bo'lishi lozim;

⁷ Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 479 p.

2) Tashqi xavfdan himoyani ta'minlashi lozim. Shu sababli SWOT-tahlili yaratiladi.

SWOT-tahlili yaratilgandan keyin quyidagi strategik savollarga javob beriladi.

1) Jozibador strategiyani yaratish uchun korxonaga qanaqa kuchli tomonlarga ega?

2) Korxonaning kuchsiz tomonlari bozor imkoniyatlaridan to'liq foydalanishga xalaqit beradimi? Strategiya korxonaning qanaqa zaif tomonlarini to'ldirishi kerak?

3) Korxonaga bozor imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun qanaqa resurslarga va malakaga ega bo'lishi lozim? Bozor imkoniyatlaridan qaysi biri «eng yaxshi» hisoblanadi?

4) Ishonchli himoyani yaratish uchun tashqi xavflardan qaysi biri rahbarlarni tashvishga soladi va qanaqa strategik harakatlar ketma-ketligini amalga oshirgan ma'qul?

Rahbariyat korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniq tasavvur etmaguncha, korxonaga vaziyatiga aniq mos keladigan strategiyani yaratishga tayyor bo'lmaydi.

7.2. Korxonaning strategik muammolari

Muammolarni hal etish uchun samarali strategik harakatlar rejasini yaratish rahbarlarning oxirgi analitik vazifasi hisoblanadi. Ushbu bosqichgacha rahbarlar yuqoridagi tahlillarni amalga oshirishlari joriy vaziyatni baholashlari va alohida diqqatni jalb etadigan strategik sohalarni aniqlashlari lozim.

Rahbarlar muammolarni aniq bilishlari uchun quyidagi savollarni o'rganishlari tavsiya etiladi:

•Joriy strategiya tarmoqdagi harakatlanuvchi kuchlarga mos keladimi?

•Joriy strategiya istiqboldagi muvaffaqiyat omillariga qanchalik mos keladi?

•Joriy strategiya tarmoqda harakatlanuvchi besh raqobat kuchidan (tarmoqdagi sotuvchilar raqobati, o'rinbosar tovarlar raqobati, yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi, ta'minotchilar raqobati, iste'molchilar raqobatchi kuchi) qanchalik himoya qiladi?

•Joriy strategiyaning korxonani tashqi xavf-xatardan himoya qila olmasligining sababi nimada?

•Korxonada raqobat ustunligiga egalik yoki u raqiblardan orqada qolmaslik tadbir-choralarini ko'rish kerakmi?

•Joriy strategiyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?

Bular korxonaning nima qilishi kerakligini ya'ni kichik tuzatishlar bilan joriy strategiyani amalga oshirish kerakligini ko'rsatadi. Strategiya korxonaning tashqi vaziyatiga va ichki holatiga qanchalik mos bo'lsa, shunchalik kam sonli o'zgarishlarni strategiyaga kiritish kerak bo'ladi.

7.3. Raqobat ustunligini saqlash uchun himoya strategiyalaridan foydalanish

Korxonada o'z bozor mavqeini himoyalashining bir necha xil usullari mavjud. Ulardan birinchisi raqobatchi hujum uyushtirishi mumkin bo'lgan yo'nalishga to'siq o'rnatishni nazarda tutadi:

1. Raqiblardan oldin bozorning bo'sh segmentlarini tovar nomenklaturasini kengaytirishi orqali band qilish. Raqiblar uyushtirishi mumkin bo'lgan hujumlarning oldini olish.

2. Raqiblarda mavjud tovarlarni (modellar va markalar) bozorga kiritish.

3. Raqiblarga nisbatan pastroq narxlarni ta'minlash.

4. Dilerlar va distribyuterlar bilan raqobatchilar tovarlarini tarqatmaslik to'g'risida maxsus shartnomalar tuzish.

5. Dilerlar va distribyuterlarga tovar narxlarini iloji boricha arzonlashtirish imkonini berish.

6. Istemolchilarga tovarni o'rganish uchun sharoit yaratish.

7. O'z tovarlarini sinab ko'rishga chaqirish orqali xaridorlarni o'z tomoniga jalb etmoqchi bo'lgan raqobatchilarga muammolar tug'dirish uchun:

8. Tovarlarni sinab ko'rmoqchi bo'lgan xaridorlarga maxsus past narxlarni taklif etish.

9. Sinab ko‘rish tovarni xaridorlarga uchun imtiyozli kuponlar va sovg‘alar tashkil etish.

10. Xaridorlarning raqobatchilar tovarlariga o‘tib ketishini oldini olish uchun xaridorlarni Yangi tovar paydo bo‘lishi yoki narx pasaytirilishi to‘g‘risida ertaroq xabardor qilish.

11. Ehtiyot qismlar bilan ta‘minot vaqtini qisqartirish, kafolat muddatlarini uzaytirish, alternativ texnologiyalarni patentlash va himoyalash.

12. Raqobatchilarni tabiiy resurslarga etishishini qiyinlashtirish, raqobatchilarga ishlaydigan ta‘minotchilarni bozordan siqib chiqarish.

13. Nazorat va sud organlarida raqib mahsulotining sifati va xizmatlariga qarshi isklar tashkil qilish.

Himoya strategiyasini amalga oshirishning ikkinchi usuli raqobatchi hujumkor korxonalarini qanday xavf-xatar kutayotgani to‘g‘risidagi axborotlarni tarqatish ya‘ni, agar ular hujumga o‘tadigan bo‘lsa, jiddiy qarshilikka uchrashini ma‘lum qilish. Ushbu strategiyani maqsadi – raqib ko‘llashi mumkin bo‘lgan hujumni bartaraf etish. Hujum ro‘y beradigan bo‘lsa, ularni katta moliyaviy yo‘qotishlar kutayotganidan ogoh etish. Hech bo‘lmaganda, ularni himoyalalanuvchi uchun mos keladigan yo‘nalishlarga jalb etish. Agressorlarni quyidagi yo‘llar bilan ogohlantirish mumkin:

- Rahbariyatning korxonada bozor ulushini ta‘minlash majburiyatini olganligini va uni jiddiy himoya qilishni e‘lon qilish.

- Tarmoqdagi talabni to‘la qondiradigan, kerak bo‘lsa, ortig‘i bilan talabni qondirilishi mumkinligini raqobatchilarga bildirish uchun, korxonaning ishlab-chiqarish imkoniyatlarini oshkor etish.

- Raqobatchilarni Yangi mahsulot to‘g‘risida ularning ishlab – chiqarish hajmi, tannarxi va narxi to‘g‘risida, Yangi texnologiyalarning ishga tushganligi to‘g‘risida ogoh etish.

- Korxonaning tovarlari va narxlari raqobatga bardosh berishini ochiq e‘lon qilish, zahira fondi va qimmatli qog‘ozlar hajmi to‘g‘risida ma‘lumotlarni oshkor etish.

- Korxonaning Yaxshi himoyalaniishi mumkinligini namoyish etish uchun kuchsiz korxonalarga qattiq zarbalar berish.

7.4. Turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlardagi strategiya

Ko'pchilik kompaniyalar mamlakat iqtisodiyotiga nisbatan rivojlanishi sekin borayotgan yoki aksincha qisqarayotgan tarmoqlarda faoliyat ko'rsatadi. Jozibasiz tarmoqlarda ishlayotgan kompaniyalar naqd pul hajmini oshirish uchun istiqbolsiz bizneslardan voz kechishi maqsadga muvofiq bo'lsa, tarmoqning yetakchi kompaniyalari turg'un tarmoqlarda ham Yaxshi natijalarga erishishi mumkin.

Turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlarda faoliyat ko'rsatuvchi kompaniyalar vaziyatni jiddiyligini tushunib, bozor vaziyatiga mos keladigan maqsadlarni qo'yishlari lozim.

Turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlarda o'z faoliyatini davom ettirayotgan kompaniyalar quyidagi uchta strategik yondashuvlarning biridan foydalanadilar:

Tarmoq ichida o'sib borayotgan bozor segmentlarini aniqlash, bozorlarni yaratish va kontsentratsiya strategiyasidan foydalanish. Tarmoqda turg'unlik bo'lishiga qaramay uning ba'zi segmentlarida o'sish yuz beradi.

Differentsiya asosida tovarni Yangilash va sifatini takomillashtirish. Tovarni Yangilash ham, takomillashtirish ham bozorni Yangi sigmentlarini vujudga keltiradi. Differentsiyaga raqobatchilar erishishi murakkab bo'lsa, u qo'shimcha raqobat ustunligini yaratadi.

Xarajatlarni pasaytirish uchun jiddiy kurashish.

Xarajatlarni pasaytirish harakatlari bu:

a) boshqa tashkilotlar tejamkor bajarishi mumkin bo'lgan faoliyat va funksiyalardan voz kechish;

b) ichki ishlab chiqarish jarayonlarini to'liq qayta qurish;

v) ish bilan to'liq ta'minlanmagan ishlab chiqarish quvvatlarini markazlashtirish tovar tarqatilishini yangi tejamkor usullaridan foydalanish;

d) foydasi past faoliyatlarni xarajatlar zanjiridan chiqarish.

Ushbu strategik yondashuvlar bir-birini inkor etmaydi. Tovarning yangi va takomillashgan turlari bozorni tez o'sadigan segmentlarini yaratishi mumkin.

Turg'un va so'nib borayotgan bozor segmentlarida kompaniyalar quyidagi xatoliklarga yo'l qo'yadilar:

- 1) kompaniyani charchatadigan befoyda raqobat qopqoniga tushib qolishi;
- 2) kompaniya mablag'larini bizneslardan juda tezkorlik bilan chiqarish;
- 3) tarmoqning kelajagiga asossiz optimistik ishonch, «biznes rivojlanib ketadi» degan yuzaki fikr.

7.5. Strategiyani qayta ko'rib chiqish

Samarasiz faoliyat noto'g'ri strategiya natijasi bo'lsa, vaziyatni bir necha yo'llar bilan izga solish mumkin, ya'ni:

- 1) kompaniyani raqobat mavqeini o'zgartirish uchun Yangi raqobat yondashuvini tanlash;
- 2) biznesning umumiy strategiyasini qo'llab-quvvatlash uchun kompaniyaning ichki funksional xizmatlar strategiyasini o'zgartirish;
- 3) shu tarmoqdagi boshqa kompaniya bilan qo'shilishi orqali paydo bo'lgan Yangi kompaniyani Yangi strategiyasini yaratish;
- 4) kompaniya imkoniyatlariga moslash uchun tovar nomenklaturasini va iste'molchilarini qisqartirish.

Kompaniyaga mos keladigan yo'lni tanlash tarmoqdagi vaziyatga, kompaniyani kuchli va kuchsiz tomonlariga va biznesdagi inqirozga bog'liq.

Umumiy tushumlarni oshirish. Umumiy tushumlarni oshirish asosan sotish hajmini ko'paytirishni nazarda tutadi. Sotish hajmini oshirishga qaratilgan bir qancha choralar mavjud: narxlarni pasaytirish, reklamani kuchaytirish, iste'molchilarga qo'shimcha xizmatlar taklif etish va mahsulotni tezkor takomillashtirish. Umumiy tushumlarni va sotish hajmini oshirishga harakat qilinadi, qachonki:

- 1) joriy xarajatlar smetasiga nisbatan xarajatlarni pasaytirish imkoniyatidan qat'iy nazar faoliyat o'z rentabilligini yo'qotsa;

2) mavjud ishlab chiqarish quvvatlaridan unumli foydalanish foydani oshirish asosi bo'lsa. Agar xaridorlar talabi tovar narxiga nisbatan sezgir bo'lmasa, narxni pasaytirish emas, balki oshirish lozim.

Xarajatlarni pasaytirish. Agar kompaniyaga ishlab chiqarish strategiyasi nomuvofiq bo'lib, xarajatlar strukturasi esa uni jiddiy o'zgartirish imkoniyatiga ega bo'lsa, xarajatlarni pasaytirish strategiyasi faqat shu vaziyatda yaxshi samara beradi. Ishlab chiqarish samarasiz bo'lib, uni tez o'zgartirish imkoni mavjud bo'lsa va noo'rin xarajatlar yaqqol ko'zga tashlanib, uni tezkorlik bilan tuzatish mumkin bo'lsa hamda kompaniya zararsizlik nuqtasiga yyetarlicha yaqin bo'lsa, xarajatlarni pasaytirish mumkin. Har tomonlama tejamkorlik strategiyasi kompaniyaning katta mablag'ini saqlab qolish imkonini yaratadi.

Aktivlarni sotish. Aktivlarni kamaytirish strategiyasi quyidagi vaziyatlarda muhim ahamiyatga ega: naqd pul hajmi kritik bo'lib, uni yaratish yo'llari⁸:

1) kompaniyani ba'zi aktivlarini sotish (korxonalar va asbob-uskunalar, er, ixtiro, patent yoki foyda keltiruvchi filiallarni sotish);

2) tejamkorlik, (tovar nomenklaturasini qisqartirish, eski korxonalarni yopish yoki sotish, ishchilar sonini qisqartirish, noqulay bozorlarni tark etish, xizmatlar sonini qisqartirish va boshqalar) krizis vaziyatlarda faoliyat ko'rsatadigan kompaniyalar zararli operatsiyalardan voz kechish va mablag'larni oqib ketadigan kanallarni yopish uchungina emas, balki navbatdagi biznes uchun ko'proq mablag'larni saqlab qolish maqsadida aktivlarni sotadilar.

Strategiyalar kombinastiyasidan foydalanish. Bu strategiya kompaniya uchun juda og'ir vaziyatlarda qo'llaniladi. Bundan tashqari, strategiyalar kombinatsiyasi yangi rahbarlarga o'zgarishlarni amalga oshirish uchun vakolatlar erkinligini beradi. Muammo qanchalik og'ir bo'lsa, uning yechimi keng tashabusslarni o'zida mujassam etish ehtimoli shunchalik yuqori.

To'liq yangilanish strategiyasi yuqori tavakkalchilikka ega chora hisoblanadi va odatda muvaffaqiyatsizlik bilan tugaydi. Naqd pul va qobiliyat etishmasligi, to'liq

⁸ Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 126 p.

yangilanish strategiyasini uzoq kutish, raqibning kuchli ekanligi kompaniyani muvaffaqiyatsizligiga sabab bo'lgan vaziyatlar tajribada ko'plab uchraydi.

7.6. Muvaffaqiyatli strategiya yaratish tamoyillari

Tadbirkorlik tajribasi qayta-qayta isbotlaydiki, kompaniyani barbod qiladigan harakatlarga qarshi strategiyani yaratish quyidagi printsiplarga asoslanadi. Ushbu o'n uch printsiplarni strategiyani yaratishda qo'l keladi:

Strategik harakatlarni yarating va tatbiq etish jarayonida kompaniyani uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlaydiganlarni afzal ko'ring. Mustahkam bozor mavqei doimo «dividentlarni» uzoq vaqt mobaynida beradi. Kompaniyani uzoq muddatli foydali qilish yo'li bu – uning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlaydigan strategiyani amalda tatbiq etishdan iborat.

Aniq va mantiqiy strategiya to'g'ri tatbiq etilganda kompaniya tarmoqda obro'e'tiborga ega bo'ladi. Tez o'zgaradigan raqobatga ega kompaniya va qisqa muddatli imkoniyatlardan foydalanishga qaratilgan strategiya vaqtinchalik foyda keltiradi. Qisqa muddatli moliyaviy opportunizm va uzoq muddatli ketma-ketlikning mavjud emasligi eng ishonchsiz an'analar, bir marta uchraydigan boshqa takrorlanmaydigan foydadan darak beradi. Rivojlanishni istagan kompaniya qisqa muddatli foydani orqasidan quvmasdan uzoq muddatli maqsadlarni amalga oshirishi lozim.

Mustahkam raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun investitsiya qiling.

Raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun agressiv hujumkor bo'ling, uni agressiv himoya qiling.

Optimistik prognozlar amalga oshganda muvaffaqiyat keltiradigan strategiyalardan voz keching. Chunki raqobatchilar ham qarshi tadbir-choralarni amalga oshirishi natijasida noqulay bozor vaziyati paydo bo'lishini o'ylang.

Kompaniyani manyovr qilish imkoniyatidan mahrum etadigan mexanistik strategiyalardan ehtiyot bo'ling. Qattiq strategiyalar bozor vaziyati o'zgarishi bilan eskiradi. Eng yuqori sifat yoki eng past xarajatlar absolyut ko'rsatkich bo'yicha emas, balki raqobatchilarga nisbatan olinadi.

Hech qachon raqobatchi korxonalarining javob reaksiyasini past baholamang. Raqobatchilar burchakka qamalganda va xavf ostida qolganda juda katta zarar keltirishi mumkin.

Kuchli raqobat mavqeiga va yetarli moliyaviy resurslarga ega bo'lmay, kuchli va moliyaviy qudratli kompaniyalarga hujum qilishda ehtiyot bo'ling, har tomonlama o'ylang.

Raqobatchining kuchli tomoniga qaraganda uning zaif tomoniga hujum qilish qulayligini unutmang.

Xarajatlarning ishonchli ustunligiga ega bo'lmay turib, narxlarni pasaytirishga harakat qilmang.

Bozor ulushini egallash uchun agressiv harakatlar raqobatchilarning javob reaksiyasiga sabab bo'lishi va narxlar jangi boshlanishi natijasida bozorning hamma qatnashchilarining oladigan foydasi pasayishi mumkinligini o'ylab ko'ring.

Differensiyalash strategiyasini qo'llashda ko'rsatiladigan xizmatlarning va ekspluatatsiya ko'rsatkichlarining eng katta kamchiliklarini aniqlang. Raqobatchi tovarlar o'rtasidagi kichik farqlarni iste'molchilar sezmasligi yoki ular uchun katta ahamiyatga ega bo'lmasligi mumkin.

Qisqa xulosalar

Korxonaning strategik muammolarini hal etish uchun samarali strategik harakatlar rejasini yaratish rahbarlarning oxirgi analitik vazifasi hisoblanadi. Ushbu bosqichgacha rahbarlar yuqoridagi tahlillarni amalga oshirishlari joriy vaziyatni baholashlari va alohida diqqatni jalb etadigan strategik sohalarni aniqlashlari lozim.

Himoya strategiyasini amalga oshirishning ikkinchi usuli raqobatchi hujumkor korxonalarini qanday xavf-xatar kutayotgani to'g'risidagi axborotlarni tarqatish ya'ni, agar ular hujumga o'tadigan bo'lsa, jiddiy qarshilikka uchrashini ma'lum qilish.

Nazorat savollari

1. Kompaniya axvolining tahlili qanday savollardan iborat?
2. Amaldagi strategiyaning samaradorligi qanday aniqlanadi?
3. Kompaniyaning kuchi yoki zaifligi nimalardan iborat?

4. Kompaniya baholari va xarajatlarining raqobatgabarardoshliligi qanday aniqlanadi?

5. Strategik moslik qanday aniqlanadi?

Tayanch iboralar

Mavjud strategiya samaradorligi, korxonaning strategik muammolari, raqobat ustunligini saqlash uchun himoya strategiyalaridan foydalanish, turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlardagi strategiya, strategiyani qayta ko'rib chiqish, muvaffaqiyatli strategiya yaratish tamoyillari

Asosiy adabiyotlar

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.

2. Керцнер Гарольд. Стратегическое управление в компании. М.: ДМК пресс, 2013. - 320 с.

6. Кокошин А.А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ и задачи. -М.: РОССПЭН, 2010. – 525 с.

7. Турчанинов В.Н. Стратегическое управление развитием региона. Учебное пособие.М.: Дашков, 2009. – 217 с.

8. Анцупов А.Я. Стратегическое управление: рабочая книга лидера. – СПб: Издательство СГУ, 2010. – 398 с.

8-bob. STRATEGIK BOSHQARUVDA MAHSULOT KONSEPSIYASI

8.1. Korxonani strategik boshqarishda mahsulotning o‘rni

Ko‘pincha mahalliy iste‘mol mollarini ishlab chiqaruvchilardan ular ancha sifatli va nisbatan arzon mahsulotlarni ishlab chiqarishlarini, “ahmoq” xaridorlar bo‘lsa ularning mahsulotlarini emas, balki import mahsulotlarni olishlarini eshitish mumkin. Bunga kim aybdor? Albatta ishlab chiqaruvchilar. Bozordagi qirol – bu xaridor, u o‘ziga yoqqan narsa uchun pul to‘laydi. U ishlab chiqaruvchilarning fikricha adashishi mumkin, biroq tanlov huquqi unga tegishli. SHuning uchun xaridorni noto‘g‘ri harakat qilyapti deb ayblamasdan, unga kerakli narsani ishlab chiqarish zarur. Inglizlarning aytishicha: “Yomon ob-havo bo‘lmaydi – yomon kiyingan kishilar bo‘ladi”. Bu iborani ko‘rib chiqilayotgan masalaga nisbatan quyidagicha aytish mumkin: “Yomon mahsulotlar bo‘lmaydi – yomon ishlab chiqaruvchi va sotuvchilar bo‘ladi”. Ushbu bobda xaridorning qanday mahsulot yoki xizmat uchun pul to‘lashi ko‘rib chiqiladi. Chunki, aynan shunday yondashuv korxonada mahsulotining strategiyasini aniqlashda asosiy tushuncha hisoblanadi.

Mahsulot tushunchasi uni kim va qanday nuqtai-nazardan ko‘rib chiqishi, shuningdek uning qanday mahsulot turlariga nisbatan qo‘llanishiga bog‘liq ravishda juda kuchli farqlanadi. Shuningdek, mahsulotning qanday tushunilishini belgilab beradigan bir qator boshqa omillar ham mavjud.

Agar mahsulotga yuqori bo‘g‘in boshqaruvi pozitsiyasidan qaraladigan bo‘lsa, u korxonaning bozorda o‘zi uchun pozitsiyani egallashiga yordamlashadigan narsa sifatida gavdalanadi. Ishlab chiqaruvchi uchun esa mahsulot – bu muayyan texnologik sxemalar bo‘yicha bajariladigan, uning uchun resurslar va vaqt sarflanadigan hamda muayyan namunalar, standartlarga mos kelishi kerak bo‘lgan, muayyan sifat va miqdor xususiyatlariga ega bo‘lgan narsadir. Iqtisodchi uchun mahsulot – bu korxonada uchun ishlab chiqarilguncha, saqlanguncha yoki sotilishini kutguncha xarajatlarni shakllantiradigan, xaridorlarga sotilganidan keyin bo‘lsa korxonada uchun daromadlar beradigan narsadir. Marketing xizmati ishchisi uchun mahsulot – bu sotilishi kerak bo‘lgan va quyidagi ikkita masalani hal etishga olib kelishi kerak bo‘lgan narsadir: korxonada uchun muayyan daromad keltirish va

imkoniyatga qarab xaridorlarning muayyan ehtiyojlari va talablarini Yaxshiroq qondirish. Mahsulot loyihasini ishlab chiquvchi mahsulot tushunchasiga nisbatan o'zining muayyan fikriga ega bo'ladi, mahsulotni rejalashtiruvchi bo'lsa unga o'z fikri-nuqtai nazaridan kelib chiqqan holda yondashadi, va nihoyat xaridor uchun mahsulot o'ziga xos mazmunga ega bo'ladi.

Mahsulot tushunchasidagi muhim farq uning iste'molchiga qanday natural shaklda taqdim etilishi bilan bog'liqdir: u buyum bo'ladimi yoki xizmat ko'rinishidami. So'nggi paytlarda kombinatsiyalashgan, ya'ni buyum va xizmatni o'zida birlashtirgan mahsulotlar tobora rivojlanib bormoqda. Mahsulot tushunchasiga uning iste'molchisi (ishlab chiqarish yoki shaxsiy ehtiyoj uchun iste'mol qilish), yoki mahsulot tayyorlanadigan asosiy material yoki xomashyo, yoki masalan, uni iste'mol qilishning vaqt chegaralari, shuningdek bir qator boshqa omillari katta ta'sir ko'rsatishi mumkin.

8.2. Mahsulotga bo'lgan qarashlarning shakllanishi

Uzoq vaqt davomida biznesda mahsulotga nisbatan arzonroq ishlab chiqarilishi va imkon qadar qimmatroq sotilishi kerak bo'lgan buyum sifatida qarash, ya'ni ko'proq ishlab chiqaruvchi va iqtisodchining qarashi ustunlik qilib keldi. Bunday qarash zamonaviy biznesda ham keng tarqalgan. Ushbu yondashuvga ko'ra mahsulotni tayyorlash, ya'ni ishlab chiqarish biznesning markazi hisoblanadi. Boshqa funksional xizmatlar bo'lsa xizmat ko'rsatuvchi, ustama xarajatlarni ishlab chiqaruvchi, mos ravishda ishlab chiqarishni majburiy ravishda qamrab oluvchi sohalar sifatida namoyon bo'ladi.

Bozorning rivojlanishi, jamoatchilik munosabatlarning rivojlanishi, bozorning tovarlar bilan to'yinishi, amaldagi ehtiyojlar strukturasi o'zgarishi va bir qator boshqa omillar mahsulotni shakllantiruvchi omillar markazining ishlab chiqarish sohasidan uni sotish sohasiga siljishiga olib keldi. Bu mahsulotning muhim xususiyatlari, mos ravishda mahsulot tushunchasi xususida gap ketganda birinchi navbatda nima, qanday qilib va nimadan ishlab chiqariladi mazmunidagi savollar bilan emas, balki nima sotiladi va eng avvalo, nima xarid qilinadi mazmunidagi

savollar bilan murojaat qilish kerakligini anglatadi. Shuning uchun, agar korxonada bozor raqobati strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishga, bozor kurashida g'olib chiqishga hamda o'z faoliyatining xarakteri va mazmunidan qat'iy nazar uzoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishga intilsa, u holda korxonada rahbariyati mahsulotni ishlab chiqarish nuqtai-nazaridan ta'riflashdan, unga korxonada tomonidan ishlab chiqariladigan buyum sifatida qarashdan qochishi kerak.

Ushbu fikr-mulohazalardan kelib chiqqan holda, biz mahsulotni korxonada tomonidan nima sotilishi va mijoz tomonidan nima xarid qilinishi bilan bog'liq bo'lgan xususiyatlar yig'indisi sifatida e'tirof etamiz.

Strategik boshqaruv uchun mahsulotga bo'lgan quyidagi uchta qarash muhim ahamiyat kasb etadi⁹:

- mahsulot mijozlarning ehtiyojlarini qondirish vositasi sifatida;
- mahsulot tug'iladigan, o'sadigan va o'ladigan rivojlanuvchi hodisa sifatida;
- mahsulot raqobat kurashining asosiy vositasi sifatida.

Ma'lumki, korxonada xaridorga narsa (narsalar to'plami), xizmat (xizmatlar to'plami) yoki narsa va xizmatlar to'plamini sotib, bu mahsulotlarga muayyan sifatlarni berish maqsadida ularni yaratishga muayyan mablag'lar, resurslar, tashkiliy harakatlar, vaqt va boshqa shu kabilarni sarflaydi. Korxonada tomonidan yaratiladigan sifat xaridorning diqqatini tortishi va uni korxonada mahsulotini sotib olishga undashi kerak. Korxonada xaridor uchun foydali bo'lgan sifatni yaratishga intilishi kerak, biroq u ishlab chiqariladigan mahsulot sifati darajasini o'zida mavjud texnologiyalar, kadrlar malakasi, resurslarning naqdligi va, nihoyat rahbariyatning korxonada tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulot qanday sifatlarga ega bo'lishi kerakligini tushunish darajasidan kelib chiqqan holdagina yaratishi mumkin.

SHunday qilib, tovarning iste'mol xususiyatlari yig'indisi ikkita guruhchaga bo'linadi. Birinchi guruhcha – bu tovarning ko'rinishi, uning muayyan tovar guruhi, masalan avtomobillar, qo'l soatlari va boshqa shu kabilarga tegishliligini belgilab beradigan iste'mol funksiyalari va xususiyatlaridir. Har bir tovar guruhi umumiy

⁹ Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 246 p.

funksional ahamiyatga ega bo'ladi. Bunda funksional jihatdan yanada tor ixtisoslashgan yanada aniq guruhchalarni yuzaga keltirish imkoniyati istisno etilmaydi. Ikkinchi guruhchani tovarning xaridorlar uchun alohida iste'mol mazmuniga ega bo'lgan iste'mol xususiyatlari va sifatleri, ya'ni aniq iste'molchining aniq talablarini qondiradigan xususiyatlari tashkil etadi.

Ishlab chiqaruvchi tovarga nisbatan o'ziga xos munosabatga ega bo'lganligi tufayli uni asosan birinchi iste'mol xususiyatlari guruhchasi doirasida ko'radi. Xaridor bo'lsa asosan ikkinchi guruhchaga tegishli bo'lgan iste'mol xususiyatlarini qabul qiladi. Oxirgi paytda birinchi va ikkinchi iste'mol sifatleri guruhchalarining mahsulot ichidagi munosabatlarini o'zgarish tendentsiyasi ikkinchi guruhcha salmog'ining doimiy o'sishidan iborat bo'lmoqda. SHuning uchun korxonada samarali faoliyat ko'rsatishi uchun o'z mahsulotining iste'mol sifatlarini asosan ishlab chiqaruvchi emas, balki iste'molchi nuqtai-nazaridan ko'rib borishi kerak

Mahsulot faqat uning funksional iste'mol sifat va xususiyatlari bilan xarakterlanadi va xaridor tovarni sotib olishda ushbu xususiyatlarning baholash va qiyoslash asosida tanlov qiladi deb uylash noto'g'ri bo'lardi. Hatto tovarlarning iste'mol xususiyatlari ma'lum darajada farq qilib turganda ham xaridor uchun ularni farqlash va buning ustiga birinining boshqalarga nisbatan ustuvorligini baholashga qiynaladi. Xuddi shunday holatda, ya'ni bir xil mahsulotlar katta miqdorni tashkil etganda, ularning barchasi tavsiflanishlariga ko'ra deyarli bir xil sifatlerga ega bo'lganda va nihoyat, xaridor mahsulotning sifatini faqat uni iste'mol qilish jarayonida baholashi mumkin bo'lganda, mahsulotning tarkibi yana bir necha muhim tarkibiy qismlar bilan to'la boshlaydi.

8.3. Mahsulotning markasi

Birinchiidan, bu mahsulot markasi. Juda ko'p hollarda muayyan markaning mahsuloti sotilayotgani uchun ham mahsulot xarid qilinadi.

Xaridor markani xarid qila turib nima uchun to'lashi kerak, undagi qanday xususiyatlar uni mahsulotning tarkibiy qismlaridan biri sifatida ko'rib chiqish imkonini beradi?

1. Marka xaridor uchun muayyan darajadagi kafolat va u tomonidan xarid qilinadigan mahsulot yoki xizmatlar iste'mol xususiyatlarining mazmunini namoyon etadi. Marka muayyan sifatga kafolat berishi mumkin bo'lib, tovarning iste'mol xususiyatlari, uni ekspluatatsiya qilishdagi ishonchlilik, mahsulot funksional xususiyatlarining uning spetsifikasiga mos kelishi kabilar bundan quyida bo'lmaydi.

2. Muayyan markadagi mahsulotlarni xarid qilish mijoz uchun ulardan foydalanish jarayonini soddalashtiradi, Chunki bir xil markadagi tovarlarning ko'pchiligi shunga o'xshasha ekspluatatsion xususiyatlarga ega bo'lishadi.

3. Muayyan markadagi mahsulotni xarid qilib mijoz xizmat ko'rsatish, ta'mirlash va mahsulotning o'rnini almashtirishning tegishli tizimiga kiritiladi.

4. Marka xaridor uchun mahsulotning boshqa mahsulotlar tizimida pozitsiyalanishini, shuningdek ushbu mahsulotning boshqalar bilan o'zaro kombinatsiyalanishini osonlashtiradi.

5. Bir qator markalardagi tovarlar yuqori darajadagi mavqega ega bo'lganliklari uchun ham xarid qilinadi.

6. Mijoz muayyan markadagi tovarni xarid qilib o'zining muayyan ko'rinishdagi mahsulotlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondiradi. Bunday holatda marka mahsulot ko'rinishining kafolati bo'lib namoyon bo'ladi.

7. Marka xaridorga tanlash va xarid qilish protsedurasini osonlashtiradi, Chunki me'yoridan ortiq to'lgan bozor va tovar suffitsiti sharoitlarida marka mahsulotni izlash va tanlashda o'ziga xos mo'ljal bo'lib xizmat qiladi.

Markaning mahsulot tarkibiy qismi sifatidagi roli va salmog'i har doim o'sib boradi. SHuning uchun korxonaga mahsulotni yaratishda markani yaratish jarayoni nihoyat darajada muhim ahamiyat kasb etadi. Ko'plab korxonalar mijozlarni aynan o'z markalaridagi tovarlarni xarid qilishga jalb qilish maqsadida mahsulotni emas, balki markani reklama qilishadi. Dastlab korxonalar marka uchun ishlaydi, so'ngra agar bunday ish muvaffaqiyatli bo'lsa, marka korxonalar uchun ishlaydi.

Korxonalar markaga katta hajmdagi pul mablag'larini qo'yish bilan o'zlari uchun raqobatdagi ustunliklarni yaratishadi. Bunda korxonalar katta e'tiborni ham

o'z markasini noqonuniy foydalanishdan ham unga zarar keltirishi mumkin bo'lgan harakatlardan himoya qilishga qaratadi.

8.4. Mahsulotning imiji

Mahsulotning funksional iste'mol xususiyatlari doirasidan tashqarida bo'lgan ikkinchi muhim tarkibiy qismi bo'lib imij hisoblanadi. Marka va imij bir-biri bilan juda uzviy bog'langandir. Marka imijni yaratishga ko'maklashadi, o'z navbatida marka korxonada mahsulotlarining muayyan imijini ifodalaydi. Agar mahsulot marka, uni boshqa mahsulotlardan ajratib turadigan tovar belgisiga ega bo'lmasa, mahsulotning imiji majud bo'lishi mumkin emas. SHuning bilan birga ko'pchilik hollarda xaridor tegishli mahsulot muayyan imijga ega bo'lganligi uchun ham bu yoki u markadagi mahsulotga o'z afzalligini bildiradi. Biroq, marka va imij mahsulotning bir-biri bilan juda uzviy bog'langan tarkibiy qismlarini tashkil etishiga qaramasdan ular hech qanday holatda bir-biriga mos kelmaydi va bir-birining o'rnini bosa olmaydi.

Endi, mahsulotning bir qismi sifatida e'tirof etiladigan imijning o'zini nima ekanligi, u o'zida mahsulotning qanday xususiyatlarini ifoda etishi, korxonada mahsulotning imijini yaratish bilan nimani yaratishi, xaridor imijni xarid qilib nima uchun to'lovni amalga oshirishi, va u bunda qanday ehtiyojlarini qondirishi kabilarni ko'rib chiqamiz.

Biror-bir ko'rinishning imiji – bu ushbu ko'rinish uchun xos bo'lgan xususiyatlar, spetsifik sifatlar va jihatlar to'g'risida mustahkam va keng tarqalgan tasavvurdir¹⁰.

Odatda imij jamoatchilik ongi bilan shakllanadi va jamoatchilik ongida mavjud bo'ladi. Garchi har bir individ jamoatchilik ongida mavjud bo'lgan ushbu ko'rinishning imiji to'g'risidagi tasavvurdan farq qiladigan o'z tasavvuriga ega bo'lishi mumkin bo'lsada.

¹⁰ Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 325 p.

Mahsulot imiji – bu mahsulotga o‘ziga xoslik beradigan va uni bir qator o‘xshash mahsulotlardan ajratib turadigan mahsulotning farqli yoxud istisnoli xususiyatlari to‘g‘risida keng tarqalgan va yetarli darajada mustahkam bo‘lgan tasavvurdir.

Mahsulot imiji quyidagi to‘rtta omilning ta‘siri ostida shakllanadi:

- muayyan mahsulotni ishlab chiqaruvchi yoxud sotuvchi korxonaga (marka) ning imiji;

- mahsulotning undagi iste‘mol funksiyalariga mos kelishini ifodalaydigan sifati;

- boshqa korxonalarining o‘xshash mahsulotlari holati;

- muayyan mahsulot xaridorlarining mezonlari, me‘yorlari va afzalliklari.

O‘z navbatida imijning o‘zi ushbu omillarga ta‘sir ko‘rsatib, bu ularning o‘zgarishiga olib keladi. Shuni ta‘kidlash muhimki, bu omillar ham o‘zaro faol munosabatda bo‘lishadi va ham bir-birlariga ta‘sir ko‘rsatishadi, ham ushbu omillarning butun bir yig‘indisiga ta‘sir ko‘rsatishadi.

Mahsulot imiji mahsulot xususiyatlaridan birini yoxud uning quyidagi xususiyatlari kombinatsiyasini ifoda etadi.

- Mahsulot o‘ziga xos sifatlarga ega bo‘ladi. Mahsulotni ekspluatatsiyai qilishdagi ishonchlilik, undan foydalanishdagi qulaylik, yoki masalan, katta miqdordagi vitaminlardan iborat bo‘lishi, uni saqlash muddatining yuqoriligi, zararli moddalarning mavjud emasligi va boshqa shu kabilar bunday sifatlar bo‘lishi mumkin.

Imij mahsulotning tarkibiy qismi sifatida korxonaga faqat u xaridorlar uchun jozibadorlikka ega bo‘lgan holdagina ijobiy natijalar keltiradi. O‘z maqomiga qiziqmaydigan inson uchun uning maqomini o‘z ko‘z o‘ngida va atrofdagilar ko‘z o‘ngida belgilash yoki oshirishi kerak bo‘lgan imij uchun hech qanday to‘lovni amalga oshirish zaruriyati bo‘lmaydi. SHuning uchun, mahsulotning raqobat imijini yaratib, bu mahsulot qanday xaridor uchun mo‘ljallanganligi, korxonaga kimni o‘z mahsulotining iste‘molchisi sifatida ko‘rinishini juda aniq va ravshan anglash kerak.

Imij – korxonaning qo‘lidagi yetarli darajada kuchli, va bir vaqtning o‘zida u uchun yetarli darajada xavfli quroldir. Imij juda uzoq yaratiladi va uni yaratish uchun

katta urinishlar va mablag'lar talab qilinadi. Biroq, bunday imijni bir soatning ichida buzish mumkin. Bunda korxonaga uchun salbiy samara ba'zan shunchaki falokatli bo'lishi mumkin. SHuning uchun korxonaga imijni yaratib kelgusida ushbu imijni qo'llab-quvvatlash uchun tegishli xatti-harakatlarni amalga oshirish zarur ekanligini tushunishi kerak.

8.5. Kafolatlar

Mahsulotning iste'mol funksiyalaridan tashqarida bo'lgan mahsulotning to'rtinchi tarkibiy qismi bo'lib kafolatlar hisoblanadi.

Kafolatlar – bu korxonaning o'z mahsulotiga nisbatan bo'lgan majburiyatlari bo'lib, korxonaga ularni xaridor oldida bajarish mas'uliyatini oladi va ularni mahsulot sotilganidan so'ng bajarishga kirishadi.

Mahsulotlar turli-tumanligining oshishi, ularni sotish kanallari sonining kengayishi, mahsulot tarkibiga kiradigan mexanizm va qurilmalarning murakkablashishi tufayli xaridor uchun kafolatlarning mahsulot tarkibiy qismi sifatidagi ahamiyati ko'pincha kritik masalaga aylanadi.

Kafolatlar faqat texnik jihatdan murakkab mahsulotlarga yoxud juda qimmatbaho mahsulotlarga qo'llaniladigandek tuyulishi mumkin. Haqiqatda olib qaraganda, real biznes amaliyotida bundaymas. Kafolatlar xaridor pul to'laydigan va xarido uchun qimmatli narsa hisoblangan mahsulotning tarkibiy qismi sifatida deyarli har qanday mahsulotga nisbatan qo'llanilishi mumkin. Buning ustiga, ko'plab korxonalar xaridorlarning o'z mahsulotlariga bo'lgan e'tiborlarini jalb qilish, shuningdek xaridor uchun mahsulotning qimmatlilik darajasini oshirish maqsadida kafolatlar sohasini sun'iy ravishda kengaytirishadi yoki hatto mahsulotning funksional va ekspluatatsion xususiyatlari bilan umuman bog'liq bo'lishi mumkin bo'lmagan kafolatlarni kashf qilishadi va taklif qilishadi.

Tovar ishdan chiqqanda yoki belgilangan sifat ko'rsatkichlariga mos kelmagan hollarda uni ta'mirlab yoki almashtirib berish kafolati xaridor uchun turdosh mahsulotlar ichidan maqbulini tanlashda borgan sari hal qiluvchi omil sifatida namoyon bo'lmoqda. Bunda xaridor kafolatlarga muvofiq xizmatlarga ega bo'lish

imkoniyati, tezligi, qulayligiga e'tibor qaratadi. Masalan, avtomobil buzilib qolganda uni ta'mirlab berishga oid kafolat mazmunida, ya'ni avtomobilni ta'mirlash joyiga kim – korxonalar yoki avtomobil egasi – olib borishi borasida ulkan tafovut mavjud. Bu turdagi kafolatlar uchun mijoz ta'mirlash bilan bog'liq xizmatlar uchun qancha haq to'lashi lozimligi muhimdir. Odatda korxonalar kafolatlarni mahsulotning salmoqli ulushiga aylantirish barobarida xaridorning bu xarajatlarini qisqartiradilar, shu yo'sinda ta'mirlash bilan bog'liq sarf-xarajatlarini mahsulot sotishdan olinadigan daromadlar bilan qoplaydilar.

Uchinchi guruh kafolatlariga tovar narxi bilan bog'liq kafolatlar taaluqlidir. Ko'pincha bunday kafolatlar narx bo'yicha barqaror raqobat kurashini olib boruvchi korxonalar tomonidan mahsulot tarkibiga eng muhim omillardan biri sifatida kiritiladi. Bu kafolatlariga asosan tovar sotib olinsayu, bundan so'ng mazkur tovar narxi tushsa xaridor tovar narxidan chegirma olish xuquqiga ega. To'rtinchi guruh kafolatlari e'lon qilingan xususiyatlarda mos yoki mos emasligi yoki qandaydir nosozlik yuz bergan bermaganidan qat'iy nazar sotib olingan tovarni qaytarib olish kafolatidir.

Qisqa xulosalar

Mahsulot tushunchasi uni kim va qanday nuqtai-nazardan ko'rib chiqishi, shuningdek uning qanday mahsulot turlariga nisbatan qo'llanishiga bog'liq ravishda juda kuchli farqlanadi. Bozorning rivojlanishi, jamoatchilik munosabatlarning rivojlanishi, bozorning tovarlar bilan to'yinishi, amaldagi ehtiyojlar strukturasi o'zgarishi va bir qator boshqa omillar mahsulotni shakllantiruvchi omillar markazining ishlab chiqarish sohasidan uni sotish sohasiga siljishiga olib keldi. Marka va imij bir-biri bilan juda uzviy bog'langandir. Marka imijni yaratishga ko'maklashadi, o'z navbatida marka korxonalar mahsulotlarining muayyan imijini ifodalaydi.

Kafolatlar – bu korxonaning o'z mahsulotiga nisbatan bo'lgan majburiyatlari bo'lib, korxonalar ularni xaridor oldida bajarish mas'uliyatini oladi va ularni mahsulot sotilganidan so'ng bajarishga kirishadi.

Nazorat savollari

1. Korxonani strategik boshqarishda mahsulotning o'ri qanday?
2. Mahsulotga bo'lgan qarashlar qanda shakllantiladi?
3. Mahsulotning markasi deganda nimani tushinamiz?
4. Mahsulotning imiji deganda nimani tushinamiz?
5. Mahsulotning kafolatlari deganda nimani tushinamiz?

Tayanch iboralar

Mahsulot, korxonani strategik boshqarishda mahsulotning o'ri, mahsulotga bo'lgan qarashlarning shakllanishi, mahsulotning markasi, mahsulotning imiji, kafolatlar.

Asosiy adabiyotlar

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. - 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. - 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. - 778 p.
5. Кокошин А.А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ и задачи. М.: РОССПЭН, 2010. – 525 с.
7. Турчанинов В.Н. Стратегическое управление развитием региона. Учебное пособие. М.: Дашков, 2009. – 217 с.
8. Анцупов А.Я. Стратегическое управление: рабочая книга лидера. – СПб: Издательство СГУ, 2010. – 398 с.

9-bob. MAHSULOT DINAMIKASI

9.1. Mahsulotning hayotiy davri

Mahsulot korxonada faoliyatida juda muhim ahamiyatga ega. Ko‘pincha mahsulot korxonaning raqobat sharoitida yashovchanligini belgilab beruvchi hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Korxonaning bozorda o‘z o‘rnini topishi, atrofdagilar bilan barqaror aloqalarni ta‘minlay olishi, o‘zgaruvchan muhit talablariga tezkorlik va omilkorlik bilan moslasha olishi asosan korxonaning o‘zi ishlab chiqarayotgan mahsulotga e‘tibori, uning mahsulot strategiyasini ishlab chiqishga yondoshuvi bilan bog‘liq.

Har bir mahsulot o‘z hayotiy davrlarining muayyan bosqichlaridan o‘tadi. Mahsulot hayotiy davrining umumiy xususiyatlari tahlil qilish, uning alohida davr (faza) larini o‘rganish, mahsulotning hayotiy davrning qaysi davridan o‘tayotganligini aniqlash va xokazolar korxonada tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotga oid strategiyani ishlab chiqishda muhim jihatlaridan sanaladi.

Mahsulotning hayotiy davri to‘rt davrdan iborat:

- mahsulotning bozorga chiqarilishi;
- o‘shish;
- etuklik davri;
- bozorni tark etish.

Mahsulotning bozorga chiqishi, ya‘ni birinchi faza uchun mahsulotning Yangiligi, uning uchun bozor yaratilishi xosdir. Bu katta sarf-xarajatlarni talab etadi. Mahsulot bozor tomonidan qabul qilinishi va mahsulot ishlab chiqarishning minimal hajmini belgilab beruvchi zararsizlik nuqtasi (break-even point) ga erishish uchun ancha sa‘y-xarakatlar talab etiladi.

Mahsulot hayotiy davrining ikkinchi davrida mahsulotning bozorda keng tarqalishi yuz beradi. Mahsulot xaridor tomonidan qabul qilinadi, sotuv hajmi ortadi va korxonada uchun foyda olish imkoniyati vujudga keladi. Ikkinchi davrda mahsulotga nisbatan talab keskin ortar ekan, foyda olish, bungacha qilingan xarajatlarni qoplash bilan band korxonada hech qanday muammoga duch kelmaydigandek tuyuladi. Biroq bu davrda raqobatchilar ham turdosh mahsulot taklifi bilan chiqishlari bilan bog‘liq muammolar vujudga keladi.

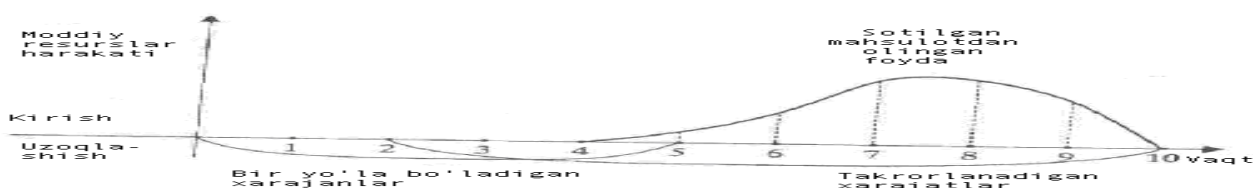
Shu sababli ikkinchi davrda korxonaning joriy vazifalari ko‘proq xaridorlar qiziqishini nafaqat mahsulotga, balki o‘z markasi bilan chiqarilayotgan mahsulotga jalb etishga qaratiladi. Ikkinchi davrda xaridorlarni egallash uchun raqobat kurashi korxonaning bozordagi ulushi uchun kurash kechadi.

Mahsulotning etuklik davri deb nomlanuvchi mahsulot hayotiy davrining uchinchi davri mahsulot hayotining bozorni bu mahsulot bilan to‘yinishi va mahsulot sotishdan olinadigan foydaning barqarorlashuvi, hatto pasayishiga mos keluvchi bosqichini qamrab oladi. Bu davr uchun narxli raqobatning kuchayishi, davr so‘ngiga kelib mahsulotning daromadlilikini pasayib borishiga olib keluvchi narxlarning asta-sekin pasayishi xosdir.

To‘rtinchi davr mahsulotning bozorni tark etishidan iborat. Mahsulotga bo‘lgan talab pasayib boradi. Bu uning daromadlilikini sezilarli pasayishiga olib keladi. Korxonada e‘tiborini mahsulotni ishlab chiqarishdan imkon qadar manfaatli yoki eng kam xarajatlar evaziga chiqarib olish va bozordan olib chiqib ketishga qaratadi. Mazkur masalani hal etishda korxonada e‘tiborini ikki omilga: vaqt va pasayib borayotgan daromadlilikka qaratishi zarur.

8.- rasmda mahsulot hayotiy davri davrlari, uni yaratish va ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot sotishdan olinadigan daromadlar o‘rtasidagi bog‘liqlikni aks ettiruvchi sanoat mahsuloti hayotiy davrining tipik egri chizig‘i keltirilgan.

Bu sxemaga, shuningdek, mahsulot hayotiy davrining ilk davri deb atash mumkin bo‘lgan, mahsulotni ishlab chiqish bosqichi ham kiritilgan.



8- rasm. Sanoat mahsulotining hayotiy davri egri chizig‘i (moliyaviy jihatdan)

8-rasmdan yaqqol ko‘rinib turibdiki, dastavval korxonada faqat xarajat qiladi, so‘ng sotuv hajmini foydaning o‘sishiga nisbatan tez sur‘atlarda ortishi, so‘ngra

foydaning sotuv hajmiga nisbatan tezroq o'sishi, keyin esa foydaning va buning natijasida sotuv hajmining pasayishi yuz beradi.

Grafikdagi nuqtalar mahsulot hayotiy davrining chegaraviy nuqtalaridir. 1-nuqta mahsulot g'oyasini ishlab chiqish bosqichini belgilaydi. 2-nuqta mahsulotning tajriba nusxasini ishlab chiqish yakunlangan aks ettiradi. 3-nuqta mahsulot ommaviy ishlab chiqarish uchun tayyorligini bildiradi. Odatda korxonada yangi mahsulotni ishlab chiqarish haqida e'lon berishi shu nuqtaga to'g'ri keladi.

4-nuqta birinchi davr – mahsulotning bozorga chiqish davri boshlanganini bildiradi. 5-nuqta bozorga chiqish davrini yakunlab o'sish davrini boshlab beradi. Ko'rinib turibdiki, bu davrda mahsulot bozorda keng tarqalib, sotuv hajmi ancha yuqori sur'atlarda o'sa boshlaydi. Foyda ham sotuv hajmiga nisbatan pastroq sur'atlarda bo'lsa ham o'sa boshlaydi. 6-nuqta mahsulot hayotiy davrida foydaning keskin o'sishi, sotuv hajmining o'sish sur'atlarining nisbatan pasayishi davriga to'g'ri keladi. Ya'ni 6-nuqta mahsulot xayotiy davrida u borgan sari nafaqat daromadli balki borgan sari rentabelliroq bo'lib borayotgan davr kechayotganligini anglatadi.

7-nuqta o'sish davrining tugashi va etuklik davrining boshlanishini belgilaydi. Foydaning o'sish sur'ati susayadi va savdo hajmi va foydaning o'sish sur'ati nisbatan barqarorlashuvi davri boshlanadi.

8-nuqtadan so'ng mahsulot keltirayotgan foyda pasaya boshlaydi. Sotuv hajmi hamon o'sib borishiga qaramasdan narx tushib borayotganligi sababli foyda hajmi qisqara boshlaydi. Mahsulot korxonada uchun o'z jozibadorligini yo'qota boshlaydi, chunki bu mahsulotning iqtisodiy afzalliklari o'tmishda qoladi.

9-nuqta mahsulot hayotining korxonada uni bozordan olib chiqib kelayotgan chegarasiga to'g'ri keladi. Bu nuqtadan so'ng foydaning pasayishi bilan bir qatorda sotuv hajmi ham qisqara boshlaydi. Mahsulot bozorda faol rol o'ynamay qoladi.

10-nuqta mahsulot hayotiy davri yakunlanganini anglatadi.

9.2. Hayotiy davrning alohida davrlarida mahsulot strategiyasi

Korxonada mahsulotni yaratadi va sotadi. Biroq korxonada uning xatti-harakati holati o'z hayotiy davrining qaysi qismini o'tayotganligi bilan belgilanadigan alohida

davrlaridan o‘tib borar ekan, mahsulot boshqaruvning barcha sohalari va vazifalarida ularning mutanosib tarzda takomillashtirishini talab etgan holda tasir etadi. Mahsulot qay bir davrni boshidan kechirayotganidan kelib chiqqan holda, maqsad va strategiyalar belgilanadi, mahsulotni yaratish va sotishni boshqarish shakl va usullari tanlanadi, boshqaruv va axborot sxemalari shakllantiriladi va hokazo.

Mahsulot hayotiy davrining korxonaning strategik qarorlariga ta’sirini uch darajasini ajratish mumkin. Birinchi daraja – korxonada xatti harakati strategiyasi darajasidir. Mazkur vaziyatda mahsulot o‘tayotgan davr korxonaning muhitda xatti-harakati strategiyasi tanloviga ta’sir ko‘rsatadi: u diversifikatsiyaga urg‘u beradi yoki bozorda o‘z qamrovini kengaytirish yoxud aksincha, bozordagi o‘z ulushini qisqartirish strategiyasini tanlaydi. Mahsulot korxonada strategiyasini tanlanishga sezilarli ta’sir etishni etirof etgan holda, mahsulotdan tashqari korxonada tomonidan u yoki bu strategiya tanlashiga ta’sir etuvchi boshqa bir nechta muhim omillar mavjudligini unutmazlik lozim.

Strategik qarorlarning ikkinchi darajasi bevosita mahsulotning o‘zi bilan bog‘liq bo‘lib, mahsulotni nima qilish kerak, uni ishlab chiqarish jarayoniga qanday o‘zgarishlar kiritish lozim, mahsulot tarkibida qanday o‘zgarish qilish lozimligi kabi masalalarni qamrab oladi. Masalan, etuklik davridagi mahsulotga nisbatan quyidagi strategiyalar qo‘llanilishi mumkin.

1) Mahsulot markasini ilgari surish: markani faol reklama qilish, jozibadorroq upakovka(qadoq)ni ishlab chiqish, qo‘shimcha xizmatlarni kengaytirish, e’tiborni Yangi xaridorlarni jalb qilishga emas, balki mavjudlarini mustahkam egallab olishga qaratish;

2) Mahsulot xilma-xilligini kengaytirish, bezakning ko‘plab turli detallarini, turli-tuman dizaynni, turli ranglarni qo‘llash, original shakl, o‘ziga xos (farqli) upakovkadan foydalanish, shuningdek, yordamchi butlovchi detallarning ko‘p variantlilikligi;

3) mahsulot nufuzini oshirish: uning sifatini yaxshilash, obro‘li marka va upakovka(qadoq)lardan foydalanish, narxni oshirish va yuqori darajada saqlab turish, xaridorlar yuqori narxlarda xarid qilishga tayyor bo‘lgan bozorlardagi kichik

hajmdagi savdoni ommaviy bozorlardagi past va o'rtacha narxli savdoga nisbatan ustun saqlash;

4) mahsulotga erishish imkoniyatlarini kengaytirish: savdo tizimini kengaytirish, savdoning turli tizimlarini qo'llash, tovarni past narxda sotish imkonini beruvchi nufuzga ega bo'lmagan markalardan foydalanish, xizmat ko'rsatish tizimini kengaytirish, soddalashtirilgan modellarni yaratish va h.k.

Mahsulotning hayotiy davrning alohida davrlaridan o'tish bilan bog'liq strategik qarorlarni uchinchi darajasi marketing strategiyalaridir. Mazkur strategiyalar mahsulot hayotiy davrining turli davrlarida marketing quyi tizimining qanday ishlashi kerakligini belgilab beradi.

9.3. Yangi mahsulotlarni yaratish strategiyasi

Aksariyat korxonalar uchun Yangi mahsulotlarni yaratish ularni raqobat kurashiga bardosh berishlarining muxim sharti sanaladi. SHuning bilan bir qatorda ta'kidlash lozimki korxonalar muvaffaqiyatli raqobatlashishi uchun mahsulotni Yangilashda doimo yetakchilik qilishi shart emas.

Korxonani yangi mahsulot bilan bozorga chiqishining 2 strategiyasi mavjud¹¹:

- bozorga boshqa korxonalardan ilgariroq yoxud birinchilar qatorida chiqishi;
- bozorga yangi mahsulot bozorda o'z o'rnini yetarli darajada mustahkamlab olgandan so'ng chiqishi;

Birinchi strategiya asosida faoliyat yuritadigan korxonalar odatda tegishli tarmoq yoki muayyan mahsulotlar bo'yicha innovatorlar ikkinchilari esa ergashuvchilardir. Korxonalar yangi mahsulot yaratishda o'z strategiyasini tanlash xuquqiga ega. Biroq, korxonalar tomonidan mahsulotni yangilashning qay bir strategiyasi tanlanishidan qat'iy nazar, undan har ikki holda ham yangi mahsulot yaratilishi talab etiladi.

Yangi mahsulotni yaratishga ikki xil yondashuvni ajratish mumkin. Birinchi yondashuvga asosan korxonalar yangi Funktsional xususiyatga ega bo'lgan mutloqo

¹¹ Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 392 p.

yangi mahsulotni yaratadi. Bunda u yangi ishlanmalar, ixtirolar, tamoyillar, yangi texnologiyalar va materiallar va hokazolardan foydalanadi. Odatda bunday turdagi mahsulotlarning yaratilishi iste'mol bozori va ishlab chiqarishda keskin o'zgarishlarning boshlanishiga olib keladi.

Ba'zan esa mutlaqo yangi mahsulot eskisini bozordan siqib chiqarishi bilangina cheklanib, bozorda yoxud ishlab chiqarishda jiddiy o'zgarishlarni keltirib chiqarmaydi.

Yangi mahsulotni yaratish strategiyasini joriy etishda mazkur strategiyasini amalga oshirish jarayoning oqilona tashkil etilishi juda muhim ahamiyatga ega. Har bir korxonada yangi mahsulotni yaratishda o'z kontsepsiyasi va strategiyasiga ega bo'lishi mumkin. Biroq, turli- tuman yondashuvlarning mavjudligiga qaramasdan, korxonada yangi mahsulotni ishlab chiqarishda amal qilishi kerak bo'lgan, etti majburiy qadamdon tashkil topadigan, korxonada Yangi mahsulotni yaratishning muayyan umumiy sxemasi mavjud.

Birinchi qadam – yangi mahsulot g'oyasini ishlab chiqish. Bu qadamni amalga oshirishda korxonada nafaqat olim va konstruktorlar, balki xaridorlar, sotuvchilar, taqsimot tizimi xodimlari va hatto raqobatchilarning salohiyatidan foydalanish zarur.

Rahbariyat mazkur jarayonda faol ishlashi talab etiladi. Xususan, rahbariyat g'oyalarning ishlab chiqarishi va jamlanishi uchun sharoit yaratishi, mazkur jarayonlarida ishtirok etuvchi barcha subyektlarining sayi-harakatlarini muvofiqlashtirib turishi kerak. Bu qadamda bir nechta g'oyalar ishlab chiqiladi. Ularning bir qismidan tanlov jarayonida voz kechiladi, boshqa bir qismi esa yaratilayotgan Yangi mahsulotga tatbiq etish uchun ilgari suriladi .

Ikkinchi qadam – rahbariyat tomonidan qay bir g'oyani ilgari surish, qaysilardan esa voz kechish haqida qaror qabul qilinishi bilan bog'liq. Bu o'ta mas'uliyatli va nozik jarayondir, Chunki raqobatchilar uchun muvaffaqiyat keltiradigan g'oyalardan voz kechib yuborilishi xavfi mavjud yoki aksincha, rahbariyat amalga oshirilishi kutilayotgan natijani bermaydigan, istiqbolsiz g'oyalarni amaliyotga joriy etib yuborilishi mumkin. yangi mahsulotga oid qarorlar doimo strategik ahamiyatga ega

ekan, rahbariyat g'oyalarni tanlashda strategik tahlilning mavjud barcha vositalarni qo'llashi zarur .

Uchinchi qadam – umumiy g'oyani aniq mahsulotga tatbiq qilish. Bu qadamda yangi mahsulot kontseptsiyasi ishlab chiqiladi va uning bozor tomonidan qanday qabul qilinishi tekshiruvdan o'tkaziladi. Mahsulotga bozorda talab mavjudligiga ishonch aniqlanadi.

To'rtinchi qadamda mahsulot konsepsiyasining biznes - tahlili deb ataluvchi mahsulot bo'yicha ishlab chiqilgan konstepstiyalarni har tomonlama, chuqur tahlili amalga oshiriladi.

Beshinchi qadamda mahsulotni yakuniy baholash amalga oshiriladi va marketing strategiyasi ishlab chiqiladi. Bu qadamda bozorga cheklangan miqdorda haqiqiy mahsulot chiqariladi.

Mazkur qadamning vazifasi mahsulotni sotishda duch kelinishi mumkin bo'lgan muammolarni aniqlash, shuningdek, marketing strategiyasi va mahsulotdan kutilayotgan daromadlilikka oydinlik kiritish uchun axborot olishdan iborat.

Oltinchi qadam- yangi mahsulotga xizmat ko'rsatuvchi tizimni yaratish. Bu qadam yangi mahsulotni sotish natijalariga baho berish uchun axborot bilan ta'minlashni o'z ichiga oladi.

Ettinchi qadam – yangi mahsulotni bozordagi taqdimotini amalga oshirish. Bu qadam asosan reklama xarakteriga ega bo'lib, korxonaning bozorga yangi mahsulot bilan chiqayotganligini e'lon qilishi bilan bog'liq. Bu qadam uchun vaqt omili, shuningdek, korxonaning hududiy strategiyalari, u tomonidan bungacha bozorga chiqarib kelinayotgan mahsulot assortimenti kutilayotgan xaridorlar guruhlar va h.k.lar bilan bog'liq omillarni hisobga olish juda muhimdir.

9.4. Korxonaning mahsulot strategiyasi

Ishlab chiqarishni va mahsulot sotish hajmining kengaytirish yoki ularni qisqartirish, mahsulotni to'laligicha yangisiga almashtirish yoki uni qisman takomillashtirish, mahsulot bozorini uni shakllantirishning ilk davrida egallab olishga intilish yoki bozor shakllanib bo'lganda unga chiqish va mahsulot bozori ulushi

uchun kurash boshlash, - shu kabi ko‘plab masalalar korxonaning strategik boshqaruvini amalga oshirayotgan rahbariyat tomonidan hal qilinishi talab etiladi.

Bu savollarga javoblar bir necha omillarning ta’siri ostida shakllanadi. Mahsulot strategiyasi birinchi navbatda korxonaning strategiyasiga bog‘liq. Mahsulot strategiyasi korxonaning umumiy strategiyasining elementi bo‘lib, korxonaning maqsadlari xususiyati va uning strategiyasi bilan belgilansada, mahsulot strategiyasini ishlab chiqishga bevosita ta’sir etuvchi ba’zi omillarni sanab o‘tish mumkin. Bu bobga juda muhim uch omil ko‘rib chiqiladi.

- raqobat muhiti va korxonaning raqobat strategiyasi;
- korxonaning mahsulot portfelining holati;
- korxonaning boshqarishda marketingning o‘rni.

Raqobat muhitida korxonalar aksariyat hollarda an’anaviy mahsulot vositasida raqobatlashish doirasidan chiqib ketadigan ko‘plab turli raqobat kurashi shakllari va usullaridan foydalanadilar. Biroq raqobat kurashida mahsulot vositasida raqobatlashishning ahamiyati va roli aslo pasaymaydi. Bundan tashqari aynan mahsulot vositasida raqobatlashish oxir – oqibat uzoq muddatli davrda korxonaning yashovchanligini ta’minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Korxonaning mahsuloti boshqa korxonalar mahsulotiga raqobat kurashida boy berar ekan, hech nima uni tanazzuldan saqlab qolishga qodir emas. Bunga “Djeneral Motors” (General Motors) duch kelgan holat yaqqol misol bo‘la oladi. Uzoq muddat davomida bu super korporatsiyani hech bir kuch qulata olmaydi, faqat davlatgina bunga qodir deb hisoblanardi. “Djeneral Motors”ning qudrati uning hech qanday raqobatdan cho‘chimasligiga asos bo‘ladi deb sanalardi.

D.J.Gelb 1967- yilda o‘zining “YAngi industrial jamiyat” nomli kitobida “Djeneral Motors”ning qudrati uni engil avtomobillar, dizellar, yuk avtomobillari, muzlatgichlar va u tomonidan taklif etilayotgan boshqa tovarlarga narx o‘rnatishi va uning xizmatlaridan voz kechgan hech bir xaridor hech narsani o‘zgartirishga qodir emasligiga ishonch bilan qarashi uchun yetarli ekanini yozadi. 80-yillarga kelib esa, “Djeneral Motors” halokat yoqasida qoldi. AQSH hukumati biror bir manfaatga ega bo‘lish yoki “Djeneral Motors”ni bo‘lakalarga ajratib tashlash uchun emas, balki uni

to'liq tanazzulga uchrashdan saqlab qolish uchun ulkan sayi harakatlarni amalga oshirdi. Korparatsiya bilan sodir bo'lgan bu metamarfoza (keskin o'zgarish)ning sababi, u tomonidan ishlab chiqarilgan avtomobillarning raqobat kurashida yapon avtomobil korxonalarini mahsulotlariga boy berganligi bilan bog'liq.

Umuman olganda bozorda o'z xatti-harakatlari bilan korxonalar tomonidan sotilayotgan mahsulotlardan olayotgan daromadini qisqartirishi yoki uni daromaddan umuman mahrum etishi mumkin bo'lgan faoliyat subyekti korxonalar raqobatchisi hisoblanadi. Korxonalar mahsulotni daromat olish, bozorda o'z o'rniga ega bo'lish maqsadida ishlab chiqaradi va sotadi. Agar daromad yuqori (yetarli) bo'lsa, demak korxonalar ishleri yaxshi. Aksincha yetarli bo'lmasa, demak kimdir korxonalar u erishishi mo'ljallangan pullardan mahrum qilgan. Bu subyekt korxonalar raqobatchisidir. Mahsulotning raqobat muhiti va raqobat imkoniyatlarini tashkil etuvchi kuchlar 5 guruhga bo'linadi. Quyida raqobat muhiti tahlili M. Parter (Porter 1980)ning raqobat strategiyasi konsepsiyasiga muvofiq bayon etiladi:

Birinchi guruhni o'xshash mahsulot ishlab chiqaruvchilarning raqobat kuchlari tashkil etadi, ya'ni birinchi guruhda bozor tizimlarini an'anaviy o'rganishda umuman raqobatning sinonimi sifatida nomoyon bo'luvchi tarmoq ichidagi raqobat keltiriladi.

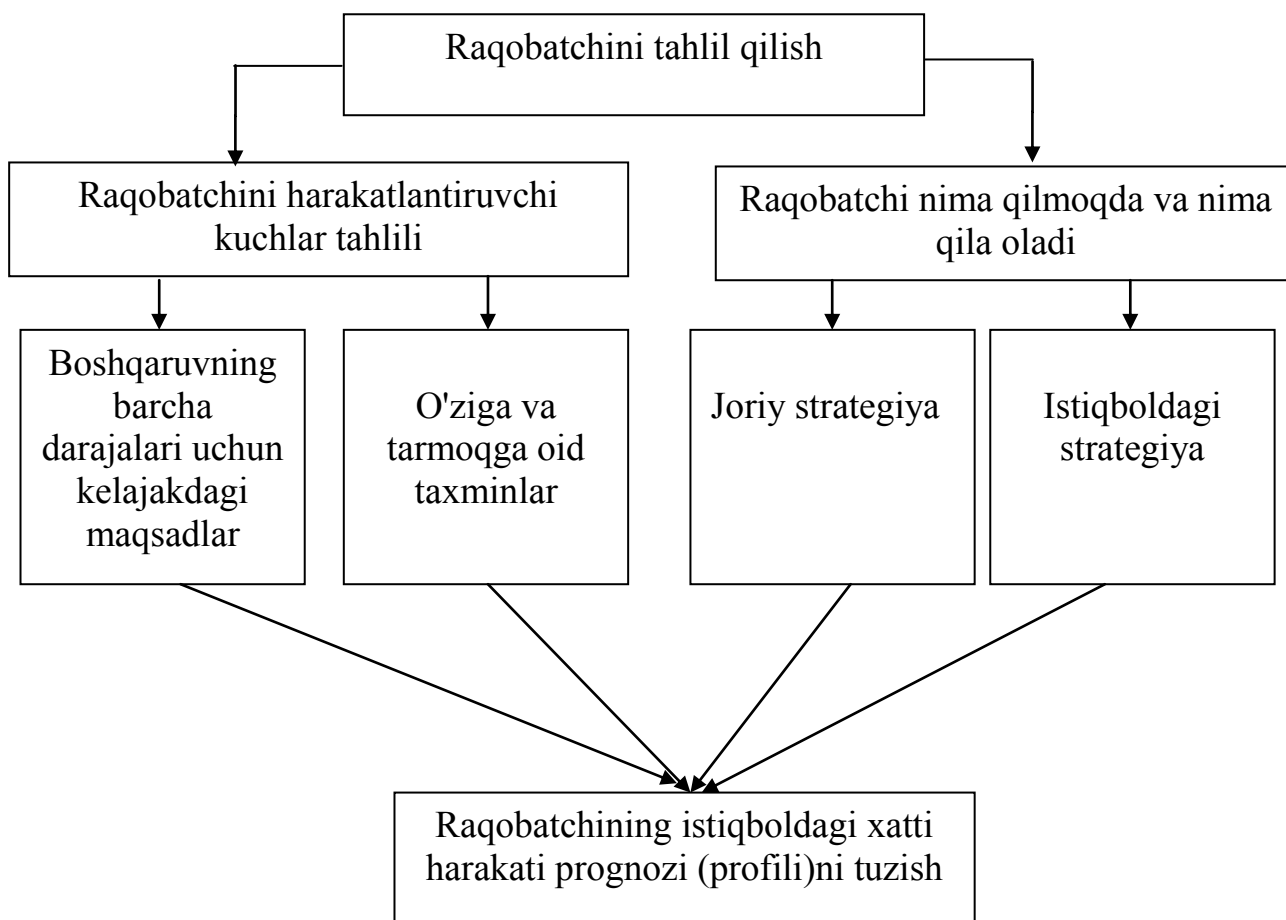
Ikkinchi guruh xom – ashyo, materiallar, butlovchi jihozlar va yarim tayyor mahsulotlarni etkazib beruvchilardan tashkil topadi. Maskur guruh vakillarining korxonalar raqobat salohiyatiga ta'sir kuchi mahsulot ishlab chiqaruvchini o'z mijozlari sifatida ushlab turish qobiliyati bilan bog'liq. Bu birinchi navbatta mazkur guruhning mahsulot sifati va tannarxiga sezilarli ta'sir etishida nomoyon bo'ladi.

Uchinchi guruhga mahsulot xaridorlari kiritiladi. Ularning raqobat kuchi mahsulotning muayyan iste'mol xususiyatlariga ega bo'lishini talab etish, shuningdek, mahsulot narxiga uni pasaytirish yo'nalishida ta'sir etish imkoniyatida nomoyon bo'ladi.

To'rtinchi guruh o'xshash mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatiga ega bo'lgan subektlardan iborat. Ularning raqobat kuchi iste'molchilarni shuningdek, mahsulotni potensial iste'molchilarini o'z mahsulotlariga og'dirib olishlari imkoniyatining mavjudligidadir.

Va nihoyat beshinchi guruh bevosita o‘rinbosar mahsulotlarni ishlab chiqaruvchilardan tashkil topadi. Ko‘pincha aynan shu guruh raqobat kuchlarining mahsulot uchun vayron qiluvchi va hatto yakson qiluvchi ta‘siriga ega ekanligi holatlari kuzatiladi.

Mahsulot strategiyasini ishlab chiqishda raqobat muhiti holatini o‘rganar ekan, korxonalar raqobat kuchlarining o‘zgarish tarkibi va dinamikasiga emas, balki raqobatlashayotgan mahsulot strategiyasi haqida imkon qadar to‘laroq tasavvurga ega bo‘lish maqsadida alohida raqobatchilarni mufassal o‘rganishi zarur. Bunda korxonalar uning o‘zi ham, raqobatchilari ham raqobatning alohida subyektlari strategiyalarida o‘zgarish yuz berishi, yangi raqobatchilar paydo bo‘lishi, ba‘zi raqiblar esa raqobat maydonidan chiqib ketishi mumkin bo‘lgan doimiy o‘zgarishdagi raqobat muhitida faoliyat yuritishlarini unutmasligi lozim. Raqobatchini sxematik tarzda tahlil qilishga yondashuv quyidagi 9- rasmda keltirilgan.



9- rasm. Raqobatchining tahlil sxemasi

Tahlil ikki yo‘nalish bo‘yicha amalga oshiriladi :

- raqobatchini harakatlantiruvchi kuchlar aniqlanadi;
- raqobatchining nima qilayotganiva nima qila olishi aniqlanadi.

Raqobatchini harakatlantiruvchi kuchlarni o'rganish, uni faoliyatining ikki jihatiga yo'naltiriladi:

- raqobatchini boshqaruvning barcha darajalari uchun belgilangan kelajakdagi maqsadlari;

- raqobatchining o'ziga va tarmoqqa oid mo'ljal (reja)lari;

Raqobatchining nima qilayotgani va nima qila olishini o'rganishda ham tahlil ikki yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi:

- raqobatchining joriy strategiyasi, ya'ni uning qanday amalga oshirilayotgani;
- kuchli va bo'sh tomonlari nuqtai nazaridan raqobatchining imkoniyatlari.

Sanab o'tilgan yo'nalishlar bo'yicha tahlil natijasi raqobatchining kelajakda amalga oshirilayotgan tadbirlar prognozi - raqobat xatti –harakatilari profilini tuzish bilan yakun topadi.

Raqobatchining kelajakdagi rejalarini aniqlab olish korxonaga uning faoliyatiga oid qator jihatlarni anglab olish imkonini beradi. Xususan, raqobatchi ishlarining joriy holatidan qay darajada qoniqishni, u tomondan amalga oshirilayotgan joriy tadbirlarni qanchalik jiddiy qabul qilish kerakligini, u o'z strategiyasini qay darajada o'zgartirmoqchiligini, raqobatchilar xatti-harakatlari o'zgargan taqdirda u o'zgarishlar qilishga qay darajada moyilligini, u qay bir yo'nalish bo'yicha raqobatni kuchaytirishi yoki susaytirishini aniqlash mumkin.

M.Porter tomonidan raqobatchining kelajakdagi maqsadlari tahliliga yondashuv quyidagilarni nazarda tutadi (Porter,p.51-53):

- moliyaviy maqsadlar;
- tavakkalchilikka moyilik darajasi;
- tashkilotda mavjud qadriyat va me'yorlar;
- nazorat va rag'batlantirish tizimlari;
- buxgalteriya hisoboti tizimi;
- rahbarlar, ayniqsa yuqori darajadagi rahbarlar turlari;

- korxonaning istiqboldagi rivojlanishi haqida shakllangan qarashlar;
- direktorlar kengashi tartibi;
- al'ternativ xatti-harakatlarni cheklab qo'yishi mumkin bo'lgan shartnomaviy majburiyatlar;
- davlat tomonidan boshqaruv cheklovlari.

Qisqa xulosalar

Har bir mahsulot o'z hayotiy davrlarining muayyan bosqichlaridan o'tadi. Mahsulot hayotiy davrining umumiy xususiyatlari tahlil qilish, uning alohida davr (faza) larini o'rganish, mahsulotning hayotiy davrning qaysi davridan o'tayotganligini aniqlash va hokazolar korxonadan ishlab chiqarilayotgan mahsulotga oid strategiyani ishlab chiqishda muhim jihatlaridan sanaladi. Mahsulot hayotiy davrining korxonaning strategik qarorlariga ta'sirini uch darajasini ajratish mumkin. Birinchi daraja – korxonadan xatti harakati strategiyasi darajasidir. Mazkur vaziyatda mahsulot o'tayotgan davr korxonaning muhitda xatti-harakati strategiyasi tanloviga ta'sir ko'rsatadi: u diversifikatsiyaga urg'u beradi yoki bozorda o'z qamrovini kengaytirish yoxud aksincha, bozordagi o'z ulushini qisqartirish strategiyasini tanlaydi. Mahsulot korxonadan strategiyasini tanlanishga sezilarli ta'sir etishni etirof etgan holda, mahsulotdan tashqari korxonadan u yoki bu strategiya tanlashiga ta'sir etuvchi boshqa bir nechta muhim omillar mavjudligini unutmaslik lozim.

Nazorat savollari

1. Mahsulotning hayotiy davri qanday bosqichlardan iborat?
2. Mahsulotga bo'lgan qarashlar qanda shakllantiladi?
3. Hayotiy davrning alohida davrlarida mahsulot strategiyasini qanday amalga oshirish mumkin?
4. Yangi mahsulotlarni yaratish strategiyasi deganda nimani tushinamiz?
5. Korxonaning mahsulot strategiyasi deganda nimani tushunamiz?

Tayanch iboralar

Mahsulotning hayotiy davri, hayotiy davrning alohida davrlarida mahsulot strategiyasi, yangi mahsulotlarni yaratish strategiyasi, korxonaning mahsulot strategiyasi, mahsulot g'oyasini ishlab chiqish, mahsulotning tajriba nusxasini ishlab chiqish, mahsulot ommaviy

ishlab chiqarish, mahsulotning bozorga chiqish davri, yangi mahsulotlarni yaratish strategiyasi.

Asosiy adabiyotlar

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.

2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. - 896 p.

3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. - 696 p.

4. Керцнер Гарольд. Стратегическое управление в компании. -М.: ДМК пресс, 2013. - 320 с.

6. Кокошин А.А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ и задачи. -М.: РОССПЭН, 2010. – 525 с.

7. Турчанинов В.Н. Стратегическое управление развитием региона. Учебное пособие.М.: Дашков, 2009. – 217 с.

10-bob. KORXONA STRATEGIYASINING SAMARADORLIGI

10.1. Strategik muvofiqlik, miqyos samarasi

Biznes diversifikatsiyasi Yaxshi tanlanganda masshtab samarasi ro‘y beradi, ya’ni birlik biznesga qaraganda korporativ biznesda variantlar soni ko‘proq, shuning uchun xarajatlar pasayadi. Strategik muvofiqlik, yaqin bozorlardan foydalanish, ishlab chiqarish muvofiqligi, korxonaning raqobatbardoshligini oshiradi. Natijada $2+2=5$ effekti yaratiladi.

Aniq ko‘rinadiki, turdosh diversifikatsiya yuqori jozibadorlikka ega. U biznesning samaradorligini oshiradi, tajriba va malakadan turdosh bizneslarda foydalanish asosida raqobatbardoshlikni oshiradi, tadbirkorlik tavakkalchiligini boshqa bizneslarga diversifikatsiyalash imkonini beradi.

Biznes texnologiyalaridan ishlab chiqarish quvvatlaridan funksional xizmatlardan, turdosh bizneslardan foydalanish orqali masshtab samarasini yaratish mumkin.

Masshtab samarasi shundan iboratki, bir necha bizneslarni markazlashgan boshqaruvi ularni alohida boshqaruviga nisbatan kamroq xarajatlarni talab qilishga asoslanadi¹².

Turdosh bizneslarning muvofiqligi. Har xil bizneslarning ishlab chiqarish sikllarining birlashishi natijasida muayyan iste’molchilarga xizmat ko‘rsatishda umumiy dilerlar tarmog‘idan va chakana sotuvchilar xizmatidan foydalanish yoki tovarni bozordagi harakatini tashkil etishda o‘xshash usullardan foydalanish imkonini bersa, aytish mumkinki, **bizneslar turdosh bozorlarning strategik muvofiqligiga ega.** Turdosh bozorlarning strategik muvofiqligidan xarajatlarni tejashning (yoki masshtab samarasining) turli imkoniyatlarini yaratadi.

Ishlab chiqarish muvofiqligi. Agar ishlab chiqarish quvvatlaridan va malakasidan ilmiy izlanish natijalaridan, Yangi texnologiyadan va yakuniy yig‘uv sexi xizmatidan foydalanishda bizneslar hamkorligi potentsiali mavjud bo‘lsa, bizneslarda ishlab chiqarish muvofiqligi vujudga keladi.

¹² Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 476 p.

Boshqaruv muvofiqligi. Ushbu muvofiqlik turdosh bizneslardagi ishlab chiqarish, tadbirkorlik, boshqaruv muammolarining ham umumiy o'xshashligini keltirib chiqaradi. Bu hol o'z navbatida boshqaruv tajribasini bir biznesdan boshqasiga o'tkazish imkonini beradi. Samarali boshqaruv tajribasi xarajatlar zanjirining istalgan nuqtasiga ko'chirilishi mumkin.

Strategik muvofiqlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish. Strategik muvofiqlikka ega tarmoqqa diversifikatsiyalashish bu muammo echildi degani emas, bu ishning yarmi xolos, undan amaliy foyda olishga erishish lozim.

10.2. Korporatsiya strategiyasini qayta ko'rish yoki qisqartirish va buyurtma portfelini qayta restrukturizatsiya qilish

Qayta qurish strategiyasi buyurtma portfelini sog'lomlashtirishda qo'llaniladi. Mushkul ahvol bir yoki bir-necha biznes sohalaridan keladigan zararlar tufayli vujudga kelishi mumkin. Qayta qurish strategiyasi zarar keltiruvchi sohalarni aniqlab, tahlil etib, ularni foyda keltiradigan sohaga aylantirish demakdir.

Qisqartirish strategiyasi bizneslar ko'lamini toraytirishni nazarda tutadi. Rahbariyat diversifikatsiya juda keng degan fikrga kelsa, korxonalar o'z kuchini bir necha asosiy biznes sohasiga yo'naltirishi mumkin. Ba'zi korxonalar bir necha yillik urinishlardan keyin ham biznesni samaradorligini ta'minlay olmaydilar yoki mablag' va asosiy fondlar etishmasligi sababli biznesni qisqartirishga to'g'ri keladi.

Rahbariyat korxonalar resurslari juda keng tarqoqlashgan degan fikrga kelsa ham, biznes yo'nalishlarini qisqartirishlari mumkin.

Restrukturizatsiyalash strategiyasi. Bunda buyurtma portfelining tarkibi jiddiy o'zgartiriladi. Masalan korxonalar to'rtta biznesni sotdi, to'rttasidan voz kechdi, lekin o'n ikkita biznesni sotib oldi va oltitasini o'z tarkibida yaratdi. Demak, korxonalar 18 ta yangi restrukturizatsiya biznesiga ega bo'ldi.

Restrukturizatsiyada quyidagi shartlar bajarilsa, maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- Tahlil natijasida aniqlansaki, portfelda so'nib borayotgan, sekin rivojlanayotgan bizneslar ko'pligi sababli korxonalar kelajagi xavf ostida;
- Korxonaning bir yoki bir necha asosiy biznesi vaziyat qurboni bo'lgan;

- Yangi direktor korxonaga faoliyat yoʻnalishini oʻzgartirishga qaror qilsa;
- Yangi texnologiyalarni koʻplab paydo boʻlishi natijasida korxonaning bozor mavqeiini mustahkamlashga toʻgʻri kelsa;
- Korxonaning yangi katta biznesni sotib olishi uchun qulay imkoniyat eski asosiy bir necha bizneslarni sotilishini talab qilsa;
- Korxonaning buyurtma-portfeli oʻz jozibadorligini yoʻqotib korxonaga kelajagi xavf ostida qolgan boʻlsa, buyurtma portfelini restrukturizatsiya qilishga toʻgʻri keladi.

Noturdosh diversifikatsiyaning ikki muhim kamchiligi bu - turli-tuman bizneslarni boshqarishda rahbariyat malakasining etishmasligi va bizneslarni strategik muvofiqligi taʼminlaydigan raqobat ustunligining mavjud emasligidir.

10.3. Qisqartirish va voz kechish strategiyalari

Hattoki Yaxshi oʻylangan diversifikatsiya ham muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin. Bunda quyidagi savol tugʻiladi «Biznesni davom ettirish kerakmi yoki undan voz kechish lozimmi?» Puxta oʻylangan biznes muayyan vaqtda strategik nomuvofiqlikka ega boʻlishi va oʻz jozibadorligini yoʻqotishi mumkin.

Biznes oʻz jozibadorligini yoʻqotsa, uni sotishga harakat qilish maqsadga muvofiq. Odatda bunday biznesdan tezroq voz kechish lozim. Bunda asosiy savol «Agar bugungi kunda ushbu biznes bizda mavjud boʻlmaganda, biz uni sotib olarmidik?» - dan iborat. Agar javob «salbiy» boʻlsa, unda ushbu biznesdan voz kechish lozim. Korxonani sotishda qanday qilib boʻlsa ham, uni birovga sotishni emas, u qanday korxonaga maksimal mos kelishini oʻylash lozim.

Portfelni qayta tarkiblash odatda, eski bizneslarni bartaraf etishni va yangilarini yaratishdan iborat boʻladi. Bunda nafaqat zaif va nostabil bizneslardan, balki oʻz strategik muvofiqligini yoʻqotgan bizneslardan ham voz kechiladi. Ularning baʼzilari jozibador tarmoqlarda yaxshi foyda berayotgan boʻlsa ham, ulardan voz kechishga toʻgʻri keladi. Keng diversifikatsiyalashgan korxonalar noturdosh bizneslarni boshqarishda paydo boʻladigan muammolarni echa olmay, oʻz portfelini qayta tarkiblash orqali oʻz faoliyatini asosiy sohalarda risrartiradi.

Turdosh diversifikatsiyani asosiy mezonlariga mos kelmaydigan bizneslardan ham voz kechiladi, qolgan bizneslar strategik muvofiqlashtiriladi va ulardan yuqori foyda olishga harakat qilinadi. yangi bizneslar bosh korxonani raqobat mavqeini oshirish uchun sotib olinadi. Bosh korxonalar asosiy tayanch sohalarda muvaffaqiyat qozonishga qaratilgan bo'ladi.

10.4. Yangi biznesga kirish strategiyasi

Yangi biznesga kirish quyidagi uch xil shaklda bo'lishi mumkin: sotib olish, yaratish va qo'shma korxonalar tuzish. Maqsadli bozorga mumkin qadar tezlik bilan kirish uchun mavjud biznesni sotib olish bu keng tarqalgan diversifikatsiya vositasidir. Ushbu usul diversifikatsiya muammolari: texnologik ko'nikmalarni, ta'minotchilar bilan munosabatlarni yo'lga qo'yishni, birlik mahsulotga sarf bo'ladigan mehnat xarajatlarini pasaytirishni, bozorga tovarni tanishtirishda reklama siyosatini tashkil etishni va boshqalarni hal qiladi. Ko'pgina tarmoqlarda yangi korxonani yaratish bilim va tajribani, resurslarni, yetarli masshtabdagi ishlab chiqarishni va raqobatbardoshlikni talab qiladi.

Yangi sohaga kirish uchun yangi korxonani yaratish quyidagi hollarda tavsiya etiladi:

1. Quvvatlarni ishga tushirish uchun yetarli vaqt bo'lsa;
2. Agar bozorda harakat qiluvchi korxonalar Yangi raqobatchiga samarali qarshilik ko'rsata olmasa;
3. Yangi korxonani yaratish uni sotib olishga qaraganda tejamli bo'lsa;
4. Yangi korxonalar samarali raqobat uchun yetarli tajribaga va bilimga ega bo'lsa;
5. Yangi ishlab chiqarish quvvatlari bozordagi talab va taklif muvozanatiga salbiy ta'sir etmasa;
6. Bozorda asosan kichik korxonalar mavjud bo'lib, yirik kuchli korxonalar raqobatchi bo'lmasa.

Quyidagi uch vaziyatda qo'shma korxonalar tuzish orqali yangi biznesga kirish qulay vosita hisoblanadi:

1. Qo‘shma korxonalar bitta korxonalar uchun samarasiz va tavakkalchilik darajasi yuqori bo‘lganda Yaxshi natija beradi.

2. Bir-necha korxonalarning tajriba va resurslarining birlashtirilishi kuchli raqobatbardosh korxonani vujudga keltirishi mumkin.

3. Qo‘shma korxonalar ko‘p hollarda xorijiy kvota va soliqlarni, milliy, siyosiy manfaatlarni engishning yagona yo‘lidir. Mahalliy korxonalar o‘zi kirmoqchi bo‘lgan biznes bo‘yicha xorijiy mamlakat korxonasi bilan qo‘shma korxonalar tuzadilar. Mahalliy korxonalar mahalliy sharoitni va bozorlarni yaxshi biladilar, bu sharoitda mehnat xarajatlari pastroq bo‘ladi.

10.5. Samaradorlik mezoni

Diversifikatsiyalashgan korxonalar portfelini strategik va moliyaviy jozibadorligining ishonchli mezoni bu mavjud tuzilma yordamida o‘z maqsadlariga erishishi imkoniyatidir. Agar javob ijobiy bo‘lsa, strategiyani o‘zgartirishga ehtiyoj qolmaydi. Agar maqsadga erisha olmaslik ehtiyoji mavjud bo‘lsa, quyidagi harakatlar amalga oshiriladi:

1. Portfel tarkibidagi ba‘zi (yoki hamma) korxonalarning strategik rejalarini muvofiqlashtirish. Ushbu variant mavjud biznes birliklar asosida yaxshi natijalarga erishishni nazarda tutadi. Korxonalar menejrlari birlik biznes menejrlaridan natijalarni yaxshilashni talab qilishi mumkin. Korxonaning uzoq muddatli raqobatdoshligini oshiradigan xarajatlardan qisqa muddatli moliyaviy ko‘rsatkichlarni yaxshilash uchun voz kechish xavfli strategiya hisoblanadi.

2. Korxonalar portfelini yangi biznes birliklari bilan to‘ldirish. Korxonalar yangi bizneslarni sotib olishi yoki o‘z tarkibida tashkil etishi bilan yangi strategik muammolarga to‘qnash keladi. Daromadlarni pasaytirmaslik uchun diversifikatsiyalashgan korxonalar tez-tez ushbu usuldan foydalanadilar.

3. Qoniqarsiz natijalarga ega bo‘lib, zarar keltiradigan korxonalardan voz kechish. Zaif raqobat mavqeiga ega bo‘lib, nisbatan jozibasiz tarmoqlarda yoki korxonalar strategiyasiga mos kelmaydigan tarmoqlarda faoliyat ko‘rsatadigan korxonalar yo‘qotilish uchun asosiy nomzodlar hisoblanadi. Ushbu korxonalarni

sotilishidan keladigan mablag'larni yangi biznesni sotib olishga, qarzlarni to'lashga yoki korxonaning yangi yo'nalishdagi tashabbuskorlikni qo'llab-quvvatlashga yo'naltirish lozim.

4. Qoniqarsiz natijalar an'anasini o'zgartirish uchun alyanslarni shakllantirish. Bir qator vaziyatlarda milliy yoki xorijiy korxonalar, tarmoqdagi assotsiatsiyalar, ta'minotchilar, manfaatdor guruhlar bilan alyanslar tuzish korxonada istiqbolini yaxshilaydi.

5. Korxonada maqsadlarini natijalarga nisbatan muvofiqlashtirish. Bir yoki bir necha biznes yo'nalishlarda noqulay bozor vaziyati paydo bo'lishi bilan bog'liq korxonaning maqsadlari bajarilmay qoladi. Ushbu vaziyat dastlabki maqsadlarni haddan tashqari yuqori belgilanishi oqibatida ham vujudga kelishi mumkin. Vaziyatni tartibga solish uchun maqsadlar bilan imkoniyatlar bir-biriga muvofiqlashtiriladi.

Qisqa xulosalar

Mashtab samarasi shundan iboratki, bir necha bizneslarni markazlashgan boshqaruvi ularni alohida boshqaruviga nisbatan kamroq xarajatlarni talab qilishga asoslanadi. Qayta qurish strategiyasi zarar keltiruvchi sohalarni aniqlab, tahlil etib, ularni foyda keltiradigan sohaga aylantirish demakdir. Maqsadli bozorga mumkin qadar tezlik bilan kirish uchun mavjud biznesni sotib olish bu keng tarqalgan Diversifikatsiya vositasidir. Diversifikatsiyalashgan kompaniya portfelini strategik va moliyaviy jozibadorligining ishonchli mezonini bu mavjud struktura yordamida o'z maqsadlariga erishishi imkoniyatidir.

Nazorat savollari

1. Strategik muvofiqlik deganda nimani tushinamiz?
2. Strategik miqyos samarasi deganda nimani tushinamiz?
3. Korporatsiya strategiyasini qayta ko'rish yoki qisqartirish va buyurtma portfelini qayta restrukturizatsiya qilish deganda nimani tushinamiz?
4. Qisqartirish va voz kechish strategiyalarini tushintiring?
5. Yangi biznesga kirish strategiyasini tushintiring?

6. Samaradorlik mezoni deganda nimani tushinamiz?

Tayanch iboralar

Strategik muvofiqlik, miqyos samarasi, korporatsiya strategiyasi, qayta ko‘rish yoki qisqartirish, buyurtma portfelini qayta restrukturizatsiya qilish, qisqartirish, voz kechish strategiyalari, yangi biznesga kirish strategiyasi, samaradorlik mezoni.

Asosiy adabiyotlar

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. - 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. - 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. - 778 p.
5. Керцнер Гарольд. Стратегическое управление в компании. -М.: ДМК пресс, 2013. - 320 с.
6. Кокошин А.А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ и задачи. -М.: РОССПЭН, 2010. – 525 с.
7. Турчанинов В.Н. Стратегическое управление развитием региона. Учебное пособие. -М.: Дашков, 2009. – 217 с.
8. Анцупов А.Я. Стратегическое управление: рабочая книга лидера. – СПб: Издательство СГУ, 2010. – 398 с.
9. www.ved.ru
10. www.Lex.uz
11. www.ziyonet.uz

GLOSSARIY

Strategik tasavvur - tashkilotning faoliyat va rivojlanish yoʻnalishini oldindan koʻrish. Tashkilotning nima qilishga intilishi va qanday koʻrinishga ega boʻlishi muhimdir.

Tashkilot missiyasi - «Biznesimiz qanaqa va biz isteʼmolchilarimiz uchun nima qilmoqchimiz?» degan savolga boshqaruv nuqtai nazaridan javob berishdir. Missiyada tashkilot faoliyati va uning tarkibi mukammal yoritiladi.

Moliyaviy maqsadlar - tashkilotning moliyaviy maqsadlari uchun rahbarlar belgilaydigan natijalar.

Strategik maqsadlar - tashkilotning bozor mavqeini va raqobatbardoshligini taʼminlash uchun rahbarlar belgilaydigan maqsadlar.

Uzoq muddatli maqsadlar - yaqin 3-5 yilda yoki yildan-yilga muntazam amalga oshiriladigan maqsadlar.

Qisqa muddatli maqsadlar - yaqin kelajak maqsadlari. Qisqa muddatli muvaffaqiyatlar (koʻlami) rahbariyat uzoq muddatli maqsadlarni qanchalik tezlik bilan amalga oshirmoqchi ekanligini koʻrsatadi.

Strategiya - rahbarlarning maqsadga erishishi uchun harakat qilish obrazi, yoʻnalishi.

Strategik reja - tashkilot missiyasini va rivojlanish yoʻnalishini, strategiyani, uzoq va qisqa muddatli maqsadlarni aks ettiradi.

Strategiyani shakllantirish - rahbariyatning umumiy funksiyasi boʻlib, tashkilot missiyasini, faoliyat maqsadlarini va strategiyani yaratishga qaratilgan harakatlar.

Korporativ strategiya - bu diversifikatsiyalashgan kompaniyani umumiy boshqaruv rejasidir.

Biznes strategiyasi – bu birlik biznesni boshqaruv rejasidir. Biznes strategiyasining asosiy muammosi bu aniq biznes sohasi boʻyicha kompaniyaning bozor mavqeini mustahkamlashdan iborat.

Operativ strategiyalar - tayanch ishlab chiqarishni (korxonalar, savdo nuqtalari, taqsimot markazlarini) boshqarishda va strategik ahamiyatga ega kundalik

operativ muammolarni hal etishda (reklama, materiallarni sotib olish, zahiralarni boshqarish, texnik xizmatlar, ta'minot) tor strategik tashabuss sifatida foydalaniladi.

Xarajatlarga ta'sir qiladigan omillarni boshqarish- xarajatlar nuqtai-nazaridan kompaniya vaziyati har bir ish ustidagi va ishlab chiqarishning har bir bosqichidagi xarajatlar bilan aniqlanadi.

Tashkilot madaniyati – bu tashkilot strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishni ta'minlovchi yoki unga qarshilik ko'rsatuvchi muhim omildir.

Strategiyadagi maqsadlarni amalga oshirish uchun xodimlarni qiziqtirishni ishonchli yo'li – bu belgilangan natijalarga erishganlarni munosib mukofotlash, erishmaganlarni esa mukofotlamaslik yoki jazolashdir.

Diversifikatsiyaga ikki turdagi fundamental yondashuvlar mavjud – turdosh va noturdosh bizneslarga diversifikatsiya. Turdosh biznes foydasi uchun dalillar strategik xarakterga ega.

Restrukturizatsiyalash strategiyasi. Bunda buyurtma portfelining tarkibi jiddiy o'zgartiriladi.

Qayta qurish strategiyasi buyurtma portfelini sog'lomlashtirishda qo'llaniladi. Mushkul ahvol bir yoki bir-necha biznes sohalaridan keladigan zararlar tufayli vujudga kelishi mumkin. Qayta qurish strategiyasi zarar keltiruvchi sohalarni aniqlab, tahlil etib, ularni foyda keltiradigan sohaga aylantirish demakdir.

Qisqartirish strategiyasi bizneslar ko'lamini toraytirishni nazarda tutadi. Rahbariyat diversifikatsiya juda keng degan fikrga kelsa, kompaniya o'z kuchini bir necha asosiy biznes sohalariga yo'naltirishi mumkin. Ba'zi kompaniyalar bir necha yillik urinishlardan keyin ham biznesni samaradorligini ta'minlay olmaydilar yoki mablag' va asosiy fondlar etishmasligi sababli biznesni qisqartirishga to'g'ri keladi. Rahbariyat kompaniya resurslari juda keng tarqoqlashgan degan fikrga kelsa ham, biznes yo'nalishlarini qisqartirishlari mumkin.

Ishlab chiqarish muvofiqligi. Agar ishlab chiqarish quvvatlaridan va malakasidan ilmiy izlanish natijalaridan, yangi texnologiyadan va yakuniy yig'uv sexi xizmatidan foydalanishda bizneslar hamkorligi potensiali mavjud bo'lsa, bizneslarda ishlab chiqarish muvofiqligi vujudga keladi. Ishlab chiqarish

muvofiqligining mavjudligi odatda xarajatlarni qisqartirish imkonini beradi. Bu kam quvvatli ishlab chiqarishlarni birlashtirish natijasidan hosil bo'ladigan yirik ishlab chiqarish quvvatlarining (masshtab samarasi) paydo bo'lishi va ushbu ishlab chiqarish quvvatlaridan hamkorlikda (korporatsiya samarasi) foydalanish sababli ro'y beradi. Hamkorlikda foydalanadigan ishlab chiqarish quvvatlarining ulushi ortib borgan sari, xarajatlardagi tejamkorlik yaqqol ko'zga tashlanib boradi va shu bilan birga kompaniyaning ustunligi oshib boradi.

Boshqaruv muvofiqligi. Ushbu muvofiqlik turdosh bizneslardagi ishlab chiqarish, tadbirkorlik, boshqaruv muammolarining ham umumiy o'xshashligini keltirib chiqaradi. Bu hol o'z navbatida boshqaruv tajribasini bir biznesdan boshqasiga o'tkazish imkonini beradi. Samarali boshqaruv tajribasi xarajatlar zanjirining istalgan nuqtasiga ko'chirilishi mumkin.

Strategik muvofiqlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish. Strategik muvofiqlikka ega tarmoqqa diversifikatsiyalashish bu muammo echildi degani emas, bu ishning yarmi xolos, undan amaliy foyda olishga erishish lozim.

Ishlab chiqarish quvvatlaridan hamkorlikda foydalanish samarasiga turdosh bo'limlarni yagona funksional bo'linmaga birlashtirish orqali erishiladi. Funksiyalarni birlashtirish va ularni muvofiqlashtirish muayyan xarajatlarni talab qiladi.

Umumiy tushumlarni oshirish. Umumiy tushumlarni oshirish asosan sotish hajmini ko'paytirishni nazarda tutadi. Sotish hajmini oshirishga qaratilgan bir qancha choralar mavjud: narxlarni pasaytirish, reklamani kuchaytirish, iste'molchilarga qo'shimcha xizmatlar taklif etish va mahsulotni tezkor takomillashtirish.

Xarajatlarni pasaytirish. Agar kompaniyaga ishlab chiqarish strategiyasi nomuvofiq bo'lib, xarajatlar strukturasi esa uni jiddiy o'zgartirish imkoniyatiga ega bo'lsa, xarajatlarni pasaytirish strategiyasi faqat shu vaziyatda yaxshi samara beradi. Ishlab chiqarish samarasiz bo'lib, uni tez o'zgartirish imkoni mavjud bo'lsa va noo'rin xarajatlar yaqqol ko'zga tashlanib, uni tezkorlik bilan tuzatish mumkin bo'lsa hamda kompaniya zararsizlik nuqtasiga yyetarlicha yaqin bo'lsa, xarajatlarni

pasaytirish mumkin. Har tomonlama tejamkorlik strategiyasi kompaniyaning katta mablag'ini saqlab qolish imkonini yaratadi.

Aktivlarni sotish. Aktivlarni kamaytirish strategiyasi quyidagi vaziyatlarda muhim ahamiyatga ega: naqd pul hajmi kritik bo'lib, uni yaratish yo'llari: 1) kompaniyani ba'zi aktivlarini sotish (korxonalar va asbob-uskunalar, er, ixtiro, patent yoki foyda keltiruvchi filiallarni sotish); 2) tejamkorlik, (tovar nomenklaturasini qisqartirish, eski korxonalarni yopish yoki sotish, ishchilar sonini qisqartirish, noqulay bozorlarni tark etish, xizmatlar sonini qisqartirish va boshqalar) krizis vaziyatlarda faoliyat ko'rsatadigan kompaniyalar zararli operatsiyalardan voz kechish va mablag'larni oqib ketadigan kanallarni yopish uchun emas, balki navbatdagi biznes uchun ko'proq mablag'larni saqlab qolish maqsadida aktivlarni sotadilar.

Strategiyalar kombinatsiyasidan foydalanish. Bu strategiya kompaniya uchun juda og'ir vaziyatlarda qo'llaniladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. O‘zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – T.: “O‘zbekiston” NMIU, 2014.- 76 b.
2. “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida»gi O‘zbekiston Respublikasi Qonunlariga o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish haqida:O‘zbekiston Respublikasi Qonuni. //Xalq so‘zi, 2014. - №88. – 7 may. – 1 b.
3. “Raqobat to‘g‘risida” O‘zbekiston Respublikasining 2012 yil 6 yanvardagi O‘RQ-319-son Qonuni. //O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami. – 2012. №1. 5 b.

II. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari Mahkamasining qarorlari

4. O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni. 2017 yil 7 fevral. //Xalq so‘zi, 2017.- №28. 8 fevral. 1b.
5. Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora – tadbirlari to‘g‘risida: O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. 2015- yil 15- aprel. //Xalq so‘zi, 2015. - №82. – 25 aprel. – 1.2.b. //Xalq so‘zi, 2015. - №82.- 25 aprel. – 1-2.b.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 22 yanvardagi 2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha harakatlar strategiyasini «Faol tadbirkorlik, innovasion g‘oyalar va texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash yili»da amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risidagi PF-5308-sonli Farmoni. //Xalq so‘zi, 2018- yil 23- yanvar.
7. O‘zbekiston Prezidentining 2008 yil 28 noyabr PF-4058 “Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo‘llab-quvvatlash, ularni barqaror ishlashini ta‘minlash va eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to‘g‘risida” Farmoni. //Xalq so‘zi, 2008 yil 29 noyabr.

8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019- yil 16- yanvar PQ -4118-sonli «Yog‘ – moy tarmog‘ini yanada rivojlantirish bo‘yicha qo‘shimcha chora - tadbirlar va sohani boshqarishda bozor mexanizmlarini joriy etish to‘g‘risida”gi Qarori. //Xalq so‘zi, 2010 -yil 2019- yil 17- yanvar.

9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016- yil 18- fevral PQ-2492-sonli “Respublika oziq – ovqat sanoatini boshqarishni tashkil etishni yanada takomillashtirish to‘g‘risida”gi Qarori. //Xalq so‘zi, 2016- yil 19- fevral.

10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-1633-sonli «2012-2015 yillarda Respublika oziq-ovqat sanoatini rivojlantirish va uni boshqarishni tashkil qilishni yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Qarori. //Xalq so‘zi, 2010 yil 15 dekabr.

11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2009 yil 20 yanvar PQ–1041 “Ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani yanada rivojlantirish yuzasidan qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” Qarori. //Xalq so‘zi, 2009 yil 21- yanvar.

12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2009- yil 1- dekabr “Sanoat kooperatsiyasi asosida tayyor mahsulotlar, butlovchi buyumlar va materiallar ishlab chiqarishni mahalliyashtirishni chuqurlashtirishga doir qo‘shimcha chora - tadbirlar to‘g‘risida” Qarori. //Soliq to‘lovchining jurnali, 2010- yil 2- fevral, № 3-4. - 5 b.

13. “Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo‘llab – quvvatlashga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2009- yil 9- iyuldagi Qarori. //O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2009- yil, № 28, 328 b.

14. “Iqtisodiyotning real sektori sohasida korxonalarini va investitsion faollikni kredit yo‘li bilan qo‘llab-quvvatlashlarni ta‘minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2008- yil 31- dekabdagi 228-son Qarori //O‘zbekiston qonun hujjatlari to‘plami. 2008- yil. №52, 526 b.

III. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va O‘zbekiston Respublikasi vazirliklarining huquqiy-me‘yoriy hujjatlari

15. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Aholi bandligini oshirish hamda mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish organlari faoliyatini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 2007-yil 6-apreldagi PQ-616 sonli qarorini amalga oshirish chora-tadbirlari haqida”gi Qarori O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlis palatalarining Axborotnomasi, 2007, №5.

16. «Yirik sanoat korxonalari bilan kasanachilikni rivojlantirish asosidagi ishlab chiqarish va xizmatlar o‘rtasida kooperatsiyani kengaytirishni rag‘batlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida» O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006-yil 5-yanvardagi PF-3706-son Farmoni. O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami.1-son (189), yanvar.

17. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Mahsulot (ishlar, xizmatlar) ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi” to‘g‘risidagi Qarori//O‘zbekiston Respublikasi hukumati qaroqlari to‘plami, 1999, 54–son, 1999, dekabr. – T.: O‘zbekiston. Adliya vazirligi, 2000. 15-20 b.

18. Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to‘g‘risida NIZOM. 1999-yil 5-fevral. – T.: O‘zbekiston, 1999. -92 b.

IV. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

19. Mirziyoev Sh.M. “Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz”/-T.: O‘zbekiston, 2016.-56 b.

20. Mirziyoev Sh.M. “Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash-yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi”/-T.: O‘zbekiston, 2017.-48 b.

21. Mirziyoev Sh.M. “Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz”/-T.: O‘zbekiston, 2017.-488 b.

22. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. //Xalq so‘zi, 2017 yil 22 dekabr №258 (6922) 3 b.

23. Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. -T.: O'zbekiston, 2017. - 34 b.

VI. Darsliklar

24. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.

25. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. - 896 p.

26. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. - 696 p.

27. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. - 778 p.

28. Керцнер Гарольд. Стратегическое управление в компании. М.: ДМК пресс, 2013. - 320 с.

VII. O'quv qo'llanmalari

29. Кокошин А.А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ и задачи. -М.: РОССПЭН, 2010. – 525 с.

30. Турчанинов В.Н. Стратегическое управление развитием региона. Учебное пособие.-М.: Дашков, 2009. – 217 с.

31. Анцупов А.Я. Стратегическое управление: рабочая книга лидера. – СПб: Издательство СГУ, 2010. – 398 с.

VIII. Internet saytlari

32. www.economics.ru

33. www.ved.ru

34. www.ser.uz

35. www.uza.uz

36. www.Lex.uz

37. www.ziyonet.uz

38. www.brand.uz

G.Yu. Xo‘djamuratova

STRATEGIK BOSHQARISH

Darslik

“IQTISODIYOT” – 2019.

Muharrir
Mirhidoyatova D.

Musahhih
Matxo`jayev A.O.

Litsenziya raqami: №10-4286 14.02.2019. Bosishga 29.09.2019 da ruxsat etildi.
Bichimi 60x84^{1/16}. Ofset qog`ozi. Tayms garniturası. Shartli bosma tabog`i: 11,0.
Adadi 20 nusxa. Bahosi kelishilgan narxda.

«ZARAFSHON FOTO» XK matbaa bo`limida chop etildi, 100066.
Toshkent sh. Islom Karimov ko`chasi, 49-uy.