

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

**И.О.ЯКУБОВ, К.Т.ОЧИЛОВ,
Х.М.АБДУСАТТОРОВА, Л.А.СИТДИҚОВА**

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ

Ўзбекистон Республикаси
Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги
олий ўқув юртлиарино илмий-услубий бирлашмалар
фаолиятини мувофиқлаштирувчи кенгаши томонидан
олий ўқув юртлиарининг иқтисодий таълим йуналишлари
талабалари учун ўқув қўлланма
сифатида тавсия этилган

65.9(2)23
@ 880

THE MINISTRY OF HIGHER AND SECONDARY SPECIAL
EDUCATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

TASHKENT STATE ECONOMIC UNIVERSITY

YAKUBOV I.O., OCHILOV K.T.,
ABDUSATTAROV X.M., SITDIKOVA L.A.

STRATEGIC PLANNING

This manual is recommended by the group of “regulating the activities of scientific organizations of higher education” of the Ministry of higher and secondary special education, for the students of higher education establishments majoring in economy



Якубов И.О., Очилов К.Т., Абдусатторова Х.М., Ситдиқова. Л.А. Стратегик режалаштириш (Укув қўлланма) — Т.: ТДИУ, 2004 - 192 бет.

Ушбу укув қўлланмада стратегик режалаштиришнинг умумжаҳон ҳамжамияти тамонидан тан олинган услубий асослари очиқ берилган; бошқаришнинг турли даражаларида, миллий иқтисодиётнинг турли соҳаларида ишни режали ташкил қилиш масалалари баён этилган. Бундан мақсад — булғуси бакалаврларга микро, макро, мезо иқтисодиёт ва ижтимоий масалалар буйича пухта билим бериш, уларни стратегик режалаштиришнинг назарияси ва методологияси билан атрофлича таништиришдир. Бу — давлатнинг иқтисодий ривожланиш жараёнларига аралашуви, иқтисодиётнинг режа асосида ривожланиши объектив заруриятга айланган ҳозирги шароитда айниқса муҳим.

Қўлланма олий укув юртларининг иқтисодий таълим йуналишлари талабалари учун мулжалланган.

Масъул муҳаррир: и.ф.д., проф.
Холмуминов Ш.Р.

Тақризчилар: и.ф.д., проф. Салимов Б.Т.;

Кенжаев М.М.;

и.ф.н., доц. Насритдинова С.;

и.ф.н., доц. Қурманов Б.;

катта ўқитувчи Маҳмудов Б.

Yakubov I.O., Ochilov K.T., Abdusattarov X.M., Sitdikova L.A.
Strategic planning (Manual) – T.: TSEU, 2004 – 1192 pages.

The course “Strategic planning” discussed in the manual is studied throughout the world. The manual covers methodological basis of strategic planning. In addition the manual presents different levels of management and various business branches of national economical structure.

The objectives of teaching the course is to prepare bachelors who can deal with the problems in macro-, micro-, world – economy and to introduce the students with the theory and methodology of strategic planning.

Nowadays, it has become the objective necessity by the government to interfere the economic development and economic improvement on the basis of plans.

This manual is designed for the students majoring in ‘Economics’.

Responsible editor: doctor of economic science,
prof. Holmuminov Sh. R.

References: doctor of economic science,
prof. Salimov B.T.;
Kenjaev M.M.;
candidate of economic science
Nasritdinova S.;
candidate of economic science
Kurmanov B.;
Makhmudov B.

КИРИШ

Ҳозирги кунда давлатнинг иқтисодиётдаги ривожланиш жараёнларига аралашуви, иқтисодиётнинг эса режа асосида ривожланиши заруриятга айланди. Стратегик режа ишлаб чиқаришнинг таркибий қисми бўлиб қолди. Шу маънода иқтисодиётнинг режа асосида ривожланиши ижтимоий тараққиётнинг барча жабҳаларига тегишли. Аммо у жамият ишлаб чиқариш кучларининг ривожланиш даражасига боғлиқ.

Ривожланган бозор иқтисодиётига асосланган мамлакатларда стратегик режалаштириш ҳужаликни давлат тамонидан тартибга солишнинг муҳим қуроли ҳисобланади, зарур иқтисодий мутаносибликларни урнатишга кумаклашади. Унинг ёрдамида ҳужалик барча бўғинлари ўртасидаги келишувчилик ва мақсадга йўналтирилганлик таъминланади.

Стратегик режалаштириш деганда ижтимоий-иқтисодий самарадорлик ва мақсадга йўналтирилганликнинг узаро уйғунлиги тушунилади.

Бошқариш функцияси сифатида стратегик режалаштириш бутун бошқарув функциялари учун пойдевор ёки бошқарув тизими функционал тузилмасининг асоси, шунингдек, мақсадларга эришишга кумаклашувчи асосий восита ҳисобланади. Стратегик режалаштириш ўзида шундай жараён ва қарорларни мужассам этадики, улар ёрдамида корхона шаклланишидаги мақсадларга эришишни таъминловчи стратегиялар ишлаб чиқилади. Ушбу таърифдан келиб чиқадиган маъно шундан иборатки, бошқарув фаолияти ва унинг асосида қабул қилинаётган қарорлар мақсадларга эришишга таъсир этувчи иш юритиш стратегиясини шакллантиради.

Стратегик режалаштириш – ҳужалик фаолиятида бошқарув қарорлари учун асос бўлиб хизмат қилувчи воситадир. Унинг асосий вазифаси корхона ҳаётининг фаолияти учун зарур бўлган ишчилик ва ташкилий ўзгаришларни таъминлашдан иборат.

«Стратегик режалаштириш» фанини ўқитишдан мақсад микро ва макро, мезо – иқтисодиёт соҳасида бакалаврлар тайёрлашда стратегик режалаштириш назарияси ва услубиятини, миллий иқтисодиётнинг турли бўғинларида уни ташкил этиш, стратегик қарорларни қабул қилишни ўргатишдир.

«Стратегик режалаштириш» фани ўқув режасида курсатилган барча фанлар билан боғлиқ.

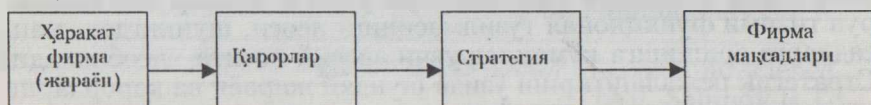
СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ МОҲИЯТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

1.1. Стратегик режалаштиришнинг моҳияти

Бошқариш функцияси сифатида стратегик режалаштириш бутун бошқарув функциялари учун пойдевор ёки бошқарув тизими функционал тузилмасининг асоси ҳисобланади. Стратегик режалаштириш бутун мақсадларга эришиш йўлидаги асосий кумаклашувчи восита бўлиб ҳам хизмат қилади.

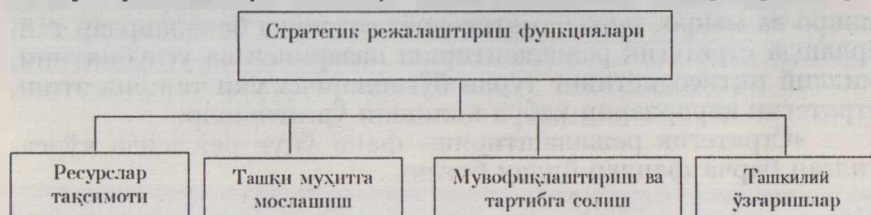
Стратегик режалаштириш ўзида шундай жараён ва қарорларни муҳассам аъдадики, улар ёрдамида корхона шаклланишидаги мақсадларга эришишни таъминловчи стратегиялар ишлаб чиқилади.

Ушбу таърифдан келиб чиқадиган маъно шундан иборатки, бошқарув аппаратининг фаолияти ва унинг асосида қабул қилинаётган қарорлар фирманинг уз мақсадларига эришишига таъсир этувчи корхонани юритиш стратегиясини шакллантиради (1-чизма).



1-чизма. Стратегик режалаштиришнинг маъноси

Стратегик режалаштириш ҳужалик фаолиятида бошқарув қарорлари учун асос бўлиб хизмат қилувчи восита ҳисобланади. Унинг асосий вазифаси корхона ҳаётий фаолияти учун зарур бўлган янгилик ва ташкилий ўзгаришларни таъминлашдан иборат. Жараён сифатида стратегик режалаштириш уз ишлаб чиқаришига 4 хил фаолиятни камраб олади (2-чизма). Уларга қуйидагилар киради: ресурслар тақсироти; ташқи муҳитга мослашиш; ишлаб чиқаришни мувофиқлаштириш ва тартибга солиш; ташкилий ўзгаришлар.



2-чизма. Стратегик режалаштиришнинг функционал тузиллиши

1. Ресурслар тақсимоти. Ушбу жараён моддий, молиявий, меҳнат, ахборот ва бошқа ресурслар тақсимотини қамраб олади. Корхонанинг шаклланиш стратегияси нафақат бизнесни кенгайтириш, бозор талабини қондириш, балки ресурслардан самарали фойдаланиш, ишлаб чиқариш харажатларини мунтазам камайтириб бориш орқали ҳам мустақамланади. Шу боис бизнеснинг турли соҳалари ўртасида ресурсларни самарали тақсимлаш, улардан рационал фойдаланиш йўлларини ахтариш стратегик режалаштиришнинг муҳим функцияси ҳисобланади.

2. Ташқи муҳитга мослашиш. Мослашишни, умуман олганда, корхонанинг ўзгарувчан бозор шароитларида фаолият олиб боришга қуниқуви сифатида қабул қилиш мумкин. Бозор муҳити ҳужалик юритувчи субъектларга нисбатан доимо мақбул ва номақбул шарт-шароитларга (устунликлар ва хавфларга) эга бўлади. Бу функциянинг вазифаси корхона ҳужалик механизмини ушбу шартларга қуниқтириш, яъни рақобат курашида устунликлардан фойдаланиш ва турли хавф-хатарларни бартараф этишдан иборат. Ушбу функциялар корхоналарнинг жорий бошқаруви жараёнида бажарилади. Лекин тезкор бошқарув, агар рақобатга доир устунликлар ва тўсиқлар олдиндан кўрилса, яъни режалаштирилса, самарадорликка эришади. Стратегик режалаштиришнинг вазифаси корхонани ташқи муҳитга мослаштириш механизмини яратиш орқали унга янги, қулай имкониятлар тақдим этишдан иборат.

3. Ишлаб чиқаришни мувофиқлаштириш ва тартибга солиш. Ушбу функция фирманинг стратегик режасида кўзда тутилган мақсадларига эришиши учун таркибий ўзгаришларни (корхоналар, ишлаб чиқариш, цехлар) кучайтиришдан иборат. Корхона стратегияси ўзаро боғлиқ мақсад ва вазифаларнинг мураккаб тизимини қамраб олади. Шунинг учун стратегик режанинг барча қисмлари ресурслар, таркибий бўлинмалар ва ижрочилар ўртасида ўзаро боғлиқ бўлиши шарт. Бу боғлиқлик режалаштириш кўрсаткичларини шакллантириш тизими, шунингдек, корхона бошқарув аппаратида уйғунликка жавоб берувчи бўлинма ёки ижрочининг мавжудлиги билан таъминланади. Ички ишлаб чиқариш операциялари мувофиқлаштириш ва тартибга солишнинг объектлари ҳисобланади.

4. Ташкилий ўзгаришлар. Ушбу фаолият ташкилотнинг шундай шаклланишини назарда тутадик, бу шаклланиш бошқарувчи ходимларнинг мураккаб ишини, менежерлар фикрлаш қобилиятининг ривожланишини, стратегик режалаштиришнинг олдинги тажрибалари ҳисобини олиб боришни таъминлайди. Натижада, ушбу функция корхонада турли ташкилий ўзгаришларни

Ўтказишда намоён бўлади. Уларга бошқарув функциялари, бошқарув аппарати ишчилари ваколати ва ҳуқуқларини қайта тақсимлаш; стратегик режа ва бошқаларда кўзда тутилган мақсадларга эришувга таъсир этувчи рағбатлантириш тизимини яратиш ва бошқалар кирди. Ушбу ташкилий ўзгаришлар ташкилий стратегик башорат қилишнинг натижаси бўлиши муҳимдир.

Стратегик режалаштириш бошқарув аппарати ходимларига бир қатор талабларни қўяди. Улар қуйидагилардан иборат:

Биринчи талаб — ҳолатни моделлаштира билиш. Ушбу жараён асосида истеъмол ва талаб, фирманинг рақобатчилари ўртасидаги узаро ҳаракат қонуниятларини тушуна билиш, яъни унинг мижозлар талабини кондира олиш лаёқатини гавдалантирувчи ҳолатни кўз олдига келтириш ётади.

Стратегик режалаштиришнинг муҳим қисми таҳлил ҳисобланади. Бирок мавжуд маълумотларнинг мураккаблиги ва қарама-қаршилиги, стратегик режалаштириш доирасида ба-жариладиган таҳлилий ишларда қийинчилик ва ўзгарувчанликни юзага келтиради, ҳолатни моделлаштириш имкониятини чеклайди. Шунга боғлиқ равишда таҳлилчининг ролини баҳолаш жуда қийин: унинг абстракцияга (мавхумликка) қобилияти, мойиллиги қанча кўп бўлса, ҳолат қисмлари ўртасидаги боғлиқлик шунча аниқроқ намоён бўлади. Аниқликдан мавхумликка ва аксинча ҳолатда ҳаракатланиш қобилияти стратегия масалаларида компитентликнинг муҳим шarti ҳисобланади. Стратегик режани ишлаб чиқишда ушбу қобилиятдан фойдаланиб, фирмада ўзгаришлар қилиш зарурияти ва имкониятини келтириб чиқариш мумкин.

Иккинчи талаб — фирмада ўзгаришлар қилиш заруриятини келтириб чиқариш қобилиятидир. Бозор иқтисодиёти шароитида корхона ва ташкилотлардаги ўзгаришлар интенсивлиги ташқи муҳитнинг кучли таъсири сабабли режали иқтисодиётдагидан кўра, бирмунча юқориқдир. Яққажуқронлик шароитида барча ўзгаришлар компаниянинг экспансиясини сақлаб қолишга йўналтирилгандир. Ҳозир улар компания ишлаб чиқариш харажатларининг самарадорлигини тавсифловчи турли ўзгарувчан кўрсаткичлар орқали намоён бўлиб келмоқда. Ўзгаришлар заруриятини тушуниш лаёқатнинг:

- бошқарув аппарати ходимларининг қурилаётган соҳадаги маълум омиллар ҳаракати натижасида келиб чиқадиган қонуниятларни ҳал қилишга тайёрлиги;

- маълум ва номаълум омилларни таҳлил қилиш асосида қўтилмаган ҳолатларда компаниянинг рақобатбардошлик имкониятларини оширишга хизмат қилувчи илмий-техник, интел-

лектуал, интуитив ва ижодий салоҳиятнинг мавжудлигини талаб қилади.

Учинчи талаб — узгаришлар стратегиясини ишлаб чиқиш қобилияти. Рационал стратегияни излаш - корхоналарни шакллантиришнинг маъқул вариантларини ахтаришнинг интеллектуал, ижодий жараёни. Унинг асосида раҳбар ва мутахассисларнинг алоҳида олинган омиллар орқали келгусидаги ҳодисалар ривожини олдиндан кўра олиш қобилияти ётади. Стратегик режани ишлаб чиқувчилар турли сценарийлар ёзишни билишлари, башорат қилиш сирларидан хабардор булишлари керак.

Туртинчиси — узгаришлар пайтида аниқ усулларни ишлата билиш қобилияти. Стратегик режалаштиришнинг восита ва усуллари операцияларни тадқиқ этиш усулларига асосланган стратегик моделлар ва бошқаларни ўз ичига олади.

Бешинчи талаб — стратегиялашни ҳаётга жорий этиш қобилияти. «Стратегик бошқарув» тушунчаси утган асрнинг 60-70 - йиллари бошларида юқори даражада қўлланувчи жорий бошқарув уртасидаги фарқни кўрсатиш учун ишлатилган.

Бозор иқтисодиётида корхоналарни бошқариш тизимини бир-бири билан узаро боғланган, шу билан бирга мустақил учта компонент (даража) шаклида кўриш мумкин: маъмурият; ташкиллаш; мененжмент.

Бошқарув субъекти сифатида маъмурият корхона капитали эгалари томонидан, масалан, акционерлик жамиятларида акционерлар томонидан тайинланади. Корхонани самарали бошқариш учун маъмурият бошқарув аппарати томонидан белгиланувчи ва унинг регламенти доирасида иш юритувчи ташкилотни барпо қилади. Рационал ташкилот тузилиши билан корхонада капитал эгаларидан ташқари ишлаб чиқариш бошқарувини ташкиллаштирувчи мутахассислар ҳам фаолият кўрсатадилар. Тузилган ташкилот доирасида корхонани самарали бошқариш учун маъмурият мененджер деб аталувчи мутахассис ва бошқарувчи ёллади. Бундай бўлиниш шароитида бир инсон бир пайтнинг ўзида учта блокда бўлиши мумкин, масалан, акционер корхона ишчиси, яъни мененджер ва ташкилотчининг вазифасини бажариши мумкин. Шунинг учун мененжментнинг уч даражаси тўғрисида гапириш қабул қилинган: олий, урта, паст. Маъмурият тарафидан қўйилган олий (институционал) даражадаги раҳбарлар асосан биз стратегик режалаштириш деб атайдиган узоқ муддатли режалар ишлаб чиқиш, мақсадларни шакллантириш, турли узгаришларга корхоналарни мослаштириш, корхона ва ташқи муҳит уртасидаги муносабатларни бошқариш каби ишлар билан шуғулланадилар. Асосан ёлланма

мененджерлар тарафидан қўйилган ўрта ва қўйи даражадаги раҳбарлар юқори даражада ишлаб чиқилган жараён ва операцияларни бошқариш сингари стратегияларни баъқарадилар, улар корхонанинг тактикасини ташкил қилади.

Стратегик (барқарор) ва тактик (жорий) бошқарув тизимлари ўз хусусиятлари, услубиятлари ва амалга ошириш алгоритмига эга бўлади. Жорий бошқарувдан стратегик режалаштиришга ўтиш мохиятини курсатувчи асосий ғоя сифатида, олий раҳбариятнинг асосий диққат марказини, ўз вақтида ва белгиланган тарзда ташқи муҳит ўзгаришларига жавоб бера олишга қаратиш ҳисобланади.

Стратегик режалаштириш — бу, шундай режалаштириш турики, унда корхона фаолиятининг асоси сифатида инсон омилига таянилади; ишлаб чиқариш фаолияти истеъмолчилар талабларига мослаштирилади; узоқ муддатда корхонанинг яшashi ва ўз мақсадига эришишига олиб боровчи зарурий ва адекват ўзгаришларни стратегик ёндашуви бўлмаслиги бозор рақобат курашида мағлубиятга учрашининг асосий сабабларидан ҳисобланади. Бу мақсад ва режанинг ишлаб чиқариш тартибини тавсифловчи икки шаклда намоён бўлади.

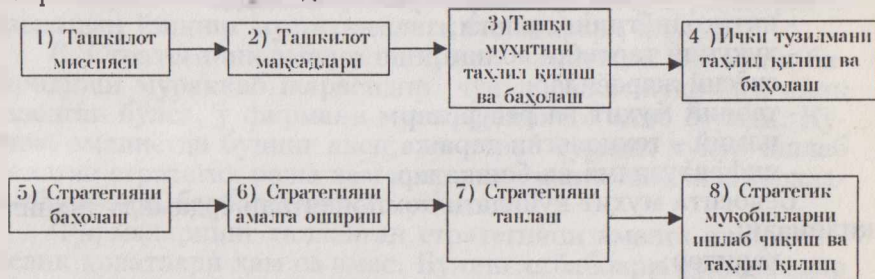
Биринчидан, корхона ўз фаолиятининг режасини тузишда ташқи муҳитда ҳеч қандай ўзгариш бўлмайдиган ёки ташқи муҳитда ўзгаришлар бўлган тақдирда ҳам ташкилот келгусидаги ўз мақсадларига эришиш учун бутун қилинадиган ишларни ҳам назарда тутиши керак. Стратегик режалаштиришнинг асосий вазифаси ташқи муҳит ҳолатини урганиш, унинг корхонага муносабатини англаш ва корхона шаклланиши йўлидаги мақсадларга эришишни таъминловчи комплекс тадбирларни ишлаб чиқишдан иборат.

Иккинчидан, режалаштиришга анъанавий ёндашувда режани ишлаб чиқиш корхонанинг ресурслари ва ички имкониятларини таҳлил қилишдан бошланади. Ички имкониятларни тулиқ таҳлил қилиш корхона қанча миқдорда маҳсулот ишлаб чиқара олинши, яъни корхонанинг ишлаб чиқариш қуввати ва шунча миқдорда маҳсулот ишлаб чиқаришига кетадиган харажатлар даражасини аниқлаш имкониятини беради. Ушбу ҳолатда сотилган маҳсулотлар миқдори ва савдо баҳоси ноаниқ бўлиб қолаверади. Шунинг учун режанинг бундай технологияси бозорни урганишга асосланган стратегик режалаштириш фикри билан қарама-қарши бўлиб қолаверади.

1.2. Стратегик режалаштиришнинг таркибий тузилиши

3 - чизмада стратегик режалаштириш жараёнининг принципиал схемаси кўрсатилган.

Стратегик режалаштиришни бошқаришнинг бир-биридан келиб чиқувчи, узаро боғлиқ олтита жараён йиғиндиси сифатида куриб чиқиш мумкин. Шу билан бир вақтда барқарор қарама-қарши боғлиқлик ва ҳар бир жараённинг қолганларига таъсир этиши амал қилади.



3-чизма. Стратегик режалаштиришнинг таркибий тузилиши.

3-чизмадан куришиб турибдики, стратегик режалаштириш стратегик бошқарувнинг компонентларидан бири ҳисобланади, стратегия бошқарувига эса стратегик режалаштиришнинг синоними сифатида қаралади. Стратегик режалаштиришнинг асосий компонентларини куриб чиқамиз.

1. Ташкилот миссиясини аниқлаш. Бу жараён ташкилот мавжудлигини, унинг ихтисослашувини, бозор иқтисодиётидаги роли ва ўрнини белгилашдан иборат. Бозор талабларидан, истеъмолчиларнинг хоҳишидан, маҳсулотнинг хусусияти ва рақобатбардошлик жиҳатларининг мавжудлигидан келиб чиқиб, фирмалар бизнесдаги ўз йўналишини белгилайди, ташкилот миссиясини аниқлаш фирманинг ўшбу йўналишини тавсифлаб беради.

2. Мақсад ва вазифаларнинг шаклланиши. Мақсад ва вазифалар истеъмолчиларга хизмат килувчи фаолиятга олиб боришнинг даражасини аниқлаш керак. Улар фирмада ишловчиларнинг мақсадларини яратиши лозим.

Мақсадли куриниш 4 турдаги мақсадга эга:

- миқдорий мақсадлар;
- сифатий мақсадлар;
- стратегик мақсадлар;
- тактик мақсад ва бошқалар.

3. Ташқи муҳитни таҳлил қилиш ва баҳолаш. Ушбу жара-

ён стратегик режалаштиришнинг бошланғич жараёнларидан ҳисобланади, чунки у фирманинг уз мақсадларига эришиши ва уз стратегик режасини ишлаб чиқиши учун базани таъминлайди.

Мухитни таҳлил қилиш унинг икки компонентини куриб чиқишни тақозо этади:

- макромухит;
- бевосита муҳит.

Макромухитни таҳлил қилиш фирмага таъсир этувчи шундай компонентларни урганишни уз ичига олади:

- иқтисодиётнинг ҳолати;
- ҳуқуқий тартибга солиш;
- сиёсий жараёнлар;
- табиий муҳит ва ресурслар;
- илмий - технологик даража;
- инфратузилма ва бошқалар.

Бевосита муҳит қуйидаги компонентлар ёрдамида таҳлил қилинади:

- харидор;
- етказиб берувчи;
- рақобатчилар;
- ишчи кучи бозори.

4. Ички таркибни таҳлил қилиш ва баҳолаш. Ички муҳитнинг таҳлили фирма уз мақсадларига эришиши жараёнидаги рақобат курашида таяниши мумкин бўлган ички имконият ва салоҳиятни аниқлаш имконини беради. Ички муҳит таҳлили фирманинг мақсадини аниқлаш ва уз мафжурасини рубёга чиқариши учун имкон яратади.

Ички муҳит қуйидаги йуналишларда куриб чиқилади:

- кадрлар салоҳияти;
- бошқарувни ташкиллаштириш;
- молия;
- маркетинг;
- ташкилий тузилма ва бошқалар.

5. Стратегияни баҳолаш ва назорат қилиш. Стратегияни амалга оширишни баҳолаш ва назорат қилиш стратегик режалаштиришнинг якуновчи жараёни ҳисобланади. Бундай узаро боғлиқликни таъминлаш воситаси назорат бўлиб, у қуйидаги вазифаларни бажаради:

- назорат қилинувчи курсаткичлар тизимини аниқлаш;
- назорат қилинаётган объект курсаткичларининг ҳолатини аниқлаш;
- объект курсаткичларининг қабул қилинган стандартлар, нормативлар ва бошқа эталонлардан четлашиб сабабларини аниқлаш;

- стратегияни амалга оширишда зарурий ҳолатларда режанинг курсаткичларини туғрилаш.

Бундай назоратнинг асосий вазифаси стратегияни қандай шароитларда, қай даражада амалга ошириш фирма миссияси ва мақсадларига эришишга олиб келишини тушунтиришдан иборат.

Шунинг учун стратегик назорат натижалари бўйича режани туғрилаш, фирма мақсадлари сингари унинг стратегиясига ҳам тегишли бўлиши мумкин, чунки назоратнинг ушбу тури оператив назоратдан узининг мустаҳкамлиги билан фарқ қилади.

6. Стратегияни амалга ошириш. Стратегик режанинг ба-жарилиши мураккаб жараёндир, чунки режа жуда ҳам аниқ ишланган бўлса, у фирмани муваффақиятга олиб боради. Кўпинча амалиётда бунинг акси ҳам учраб туради: чуқур ишлаб чиқилган стратегик режа ҳам агар уни амалга ошириш чоралари қурилмаса, барбод бўлиши мумкин.

Фирмаларнинг танланган стратегияни амалга ошира олмаслик ҳолатлари ҳам оз эмас. Бунинг сабаблари қуйидагилар бўлиши мумкин:

- нотўғри таҳлил қилиш ва хато хулоса чиқариш;
- ташқи муҳитдаги олдиндан қурилмаган ўзгаришлар;
- фирмаларнинг ўз стратегияларини амалга оширишда ички салоҳиятларидан унумли фойдалана олмаслиги.

Стратегияни муваффақиятли амалга ошириш учун қуйидаги талабларга риоя қилиш лозим:

- стратегиянинг мақсади ва тадбирлари яхши тузилган бўлиб, улар ишчилар онгига сингдирилган бўлиши керак;
- стратегияни амалга оширишда режани барча зарурий ресурслар билан таъминлашни кўзда тутувчи жуда ҳам аниқ ҳаракат йўналиши бўлиши зарур.

7. Стратегик муқобилларни таҳлил қилиш ва ишлаб чиқиш, стратегияни танлаш (7,8-босқичлар). Бу жараён стратегик режалаштиришнинг узаги ҳисобланади, чунки унда фирманинг ўз мақсадларига қандай эришиши ва корпоратив миссиясини амалга ошириши туғрисида қарорлар қабул қилинади. Стратегик танлаш аниқ ва бир маъноли бўлиши керак.

1.3. Стратегик режалаштиришнинг афзалликлари ва камчиликлари

Стратегик режалаштиришнинг асосий афзаллиги шундаки, у юқори даражада режа курсаткичларига асосланган, воқеалар ривожининг режали амалга оширилишини таъминлайди.

Иктисодиётдаги ҳозирги ўзгаришлар суръати шунчалик юқорики, бунда стратегик режалаштириш ўзини булажак муаммо ва имкониятларни башорат қилишнинг ягона усули сифатида намоён қилади. У фирманинг олий раҳбариятини узоқ муддатли режалар билан таъминлайди, қарорларни қабул қилиш учун асос яратади, қарор қабул қилишда таваккалчиликнинг пасайишига таъсир кўрсатади, фирманинг барча таркибий бўлинмалари ва ижрочиларининг мақсад ва вазифаларини уйғунлаштиради.

Стратегик режалаштириш учун қуйидаги хусусиятлар ҳосил:

- стратегик режалаштириш жорий тулдириб борилиши керак;
- стратегик режалар фирма олий раҳбариятининг ҳар йили утказиладиган йиғилишларида ишлаб чиқилади;

- стратегик режанинг мукамаллаштирилиши йиллик молиявий режанинг ишлаб чиқилиши билан бир пайтда амалга оширилади;

- куплаб хорижий компаниялар, стратегик режалаштиришнинг механизми такомиллашган бўлиши шарт деб ҳисоблайдилар.

Стратегик режалаштиришнинг афзалликлари билан бир қаторда камчиликлари ҳам мавжуд. Улар стратегик режалаштиришнинг кулами доирасини чеклайди, турли ҳужалик масалаларини ечишда уни универсалликдан маҳрум қилади.

Бунга қуйидаги камчиликлар ва чекланган имкониятларни киритиш мумкин:

1. Стратегик режалаштириш ўз имкониятларидан келиб чиққан ҳолда келажакнинг аниқ ҳолатини тасвирлаб бера олмайди. У қуйидагиларни бера олиши мумкин: фирманинг келажакда қандай ҳаракат қилиши кераклиги, бизнес ва бозорда қандай ўринни эгаллаши мумкин ва кераклиги, келажакдаги рақобат курашида фирма яшаб қоладими ёки йўқми ва шу кабилар.

2. Стратегик режалаштириш режани тузиш ва амалга оширишнинг аниқ ҳисоб-китобига эга эмас, унинг назарияси бизнесни олиб боришнинг маълум бир фалсафаси ва мафқурасидан келиб чиқади. Шунинг учун бу жараён купинча менежерларнинг ўз хусусиятларига боғлиқ. Умуман, стратегик режалаштириш — бу, олий менежмент хислатлари ва санъатининг бирикуви, менежернинг фирмани стратегик мақсадларга олиб бориш қобилиятидир. Стратегик режалаштириш мақсадлари қуйидаги омиллар ҳисобидан таъминланади: ходимларнинг юқори даражада касбий тайёргарлиги ва ижодийлиги; ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзвий боғлиқлиги; маҳсулотнинг янгилаб борилиши; ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқарувни

ташкиллаштиришнинг такомиллашиб бориши; жорий режаларнинг амалга оширилиши; корхона мақсад ва вазифаларини амалга оширишда ташкилот ходимларини фаол жалб қилиш.

3. Стратегик режалаштириш жараёни амал қилиши учун анъанавий истиқболли режалаштиришга нисбатан маълум ресурс ва вақтни талаб этади. Бу стратегик режага қатъий талаблар қўйилиши билан боғлиқдир. У эгилувчан бўлиши, ички ва ташқи муҳитнинг ҳар қандай узгаришларига мослаша олиши лозим. Стратегик режалаштиришда банд бўлган ходимлар сони истиқболли режалаштиришдагидан кўпдир.

4. Стратегик режалаштиришдаги хатоларнинг оқибати, одатда, анъанавий ва истиқболли режалаштиришдагидан кўра жиддийроқдир. Айниқса, муқобилсиз ҳужалик юритувчи корхоналар учун нотўғри башорат қилиш оқибатида корхона фаолияти фожиа яқунланиши мумкин. Истиқболли режалаштиришдаги таваккалчиликнинг юқори даражаси стратегик режалаштиришда қабул қилинадиган ҳужалик ишлаб чиқариш фаолиятига доир қарорлар билан изоҳланади. Бунга қуйидагилар киради: янги маҳсулот чиқариш тўғрисидаги қарор; сармоялар киритишнинг йўналишлари; бизнесни амалга оширишнинг янги имкониятлари ва бошқалар.

5. Стратегик режалаштиришнинг ўзи маълум бир натижага олиб келмайди. У стратегик режани амалга оширишнинг механизмлари билан тулдирилган бўлиши керак, яъни самарани режалаштириш эмас, балки узагини стратегик режалаштириш ташкил этувчи стратегик бошқарув беради. Бу, биринчи навбатда, корхонада стратегияни амалга оширишга, меҳнатни рағбатлантириш тизимини яратишга, бошқарувни мустаҳкам ташкил этишга ва бошқаларга имкон берувчи ташкилий муҳит яратилишини тақозо қилади. Шунинг учун маълум бир корхонада стратегик режалаштиришнинг ички тизимларини яратиш, бошқарув тизимини тартибли жорий этиш, бошқарувнинг умумий маданиятини ошириш, ижровий қондаларни мустаҳкамлаш, ахборотларни қайта ишлашни такомиллаштириш ва бошқалардан бошланиши керак.

Қисқача хулосалар

Стратегик режалаштириш жараёни хужалик фаолиятида бошқарув қарорлари учун асос бўлиб хизмат қилувчи восита ҳисобланади.

Стратегик режалаштиришнинг асосий вазифаси корхона ҳаётининг фаолияти учун зарур бўлган янгилик ва ташкилий ўзгаришларни таъминлашдан иборат.

Стратегик режалаштиришнинг таркиби бир-биридан келиб чиқувчи олтига ўзaro боғлиқ бошқарув жараёнларининг йиғиндисиدير.

Стратегик режалаштиришнинг асосий афзаллиги шундаки, у юқори даражада режа курсаткичларига асосланган, воқеалар ривожининг режали амалга оширилишини таъминлайди.

Стратегик режалаштиришнинг камчиликлари унинг кулами доирасини чеклайди, турли хужалик масалаларини ечишда уни универсалликдан маҳрум қилади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Стратегик режалаштириш деганда нимани тушунасиш, унинг моҳияти ва технологияси қандай?

2. Стратегик режалаштириш нуқтаи назаридан бозор муносабатлари қандай?

3. Стратегик режалаштириш ва бизнес режанинг йўналтирилганлик вазифалари нималардан иборат?

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: ўз тараққиёт ва истиклол йўли – Т.: «Ўзбекистон», 1994.

2. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилоқда – Т.: «Ўзбекистон», 1997.

3. Уткин Э.А. Стратегическое планирование – М.: «Прогресс», 1997.

4. Квин Б. Управление стратегическими изменениями – М.: МЦДО, Линк, 1996.

5. Забин П.В. Бизнес, благоприятный для инвестиций – М.: Журнал «Экономика и жизнь», 1994 г., № 27.

6. Халиқова Г. Стратегическое планирование – Т.: ТГЭУ, 2000.

7. Ишмухамедов А.Э. ва бошқалар. Бозор муносабатлари шароитида миллий иқтисодиётнинг ривожланиши – Т.: Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университети, 1996.

8. Ричард Б. Чейз и др. Производственный и операционный менеджмент – М.: Вильямс, 2001.

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ ОБЪЕКТЛАРИ

2.1. Стратегик режалаштиришнинг объектлари

Стратегик режалаштириш объектлари қуйидаги иерархик бошқарув даражаларига қараб ажратилади: минтақа фирмалари, тармоқлари, иқтисод секторлари (саноат, кишлок хужалиги, хизмат курсатиш) даражаси; бутун бир хужалик (хужалик даври, пул муомаласи, нарх-наво); кенг миқёсда (ижтимоий муносабатлар, экология); миллий (чет эл давлатлари билан сиёсий-иқтисодий муносабатлар, интеграция жараёнлари).

Бинобарин, стратегик режалаштириш объектлари – тармоқлар, минтақалар ҳамда давлат ижтимоий-иқтисодий ҳаётининг вазияти, ҳодиса ва шароитларида муаммоларнинг пайдо бўлиши мумкинлигидир. Иқтисоднинг ҳозирги вақтда ва келажакда нормал ишлаши ҳамда ижтимоий барқарорлигини сақлаб туриш учун, бу муаммоларни йўқота билиш жуда зарур.

Стратегияли режалаштиришнинг асосий объектлари:

- иқтисодий давр;
- хужаликнинг секторлар, тармоқ ва минтақалар бўйича тузилиши;

- капиталнинг тупланиш шарти;

- пул муомаласи;

- тулов баланси;

- нарх-наво;

- рақобатлашув шарти;

- ижтимоий муносабатлар, шу жумладан, иш берувчи ва ёлланган ишчилар орасидаги муносабатлар ҳамда ижтимоий таъминот;

- мутахассисларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш;

- атроф-муҳит;

- ташқи-иқтисодий алоқалар.

Шубҳасиз, санаб ўтилган объектлар мутлақо турли характерга эга бўлиб, улар макроиқтисодий жараёнлар, хужалик даври, давлат миқёсида капитал тупланиши, алоҳида тармоқлар, худудий мажмуа ва ҳатто қасаба уюшмаси ва ишбилармонлар уюшмаси билан давлатнинг тартибга солиш органлари орасидаги муносабатларни қамраб олади.

2.2. Республикада иқтисодиёт ва статистика органларининг ташкилий тузилишини такомиллаштириш

2002 йил 24 декабрда Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Иқтисодиётдаги бозор механизми ва услубларни жорий қилишни давом эттириш, жамият ҳаётининг барча талмонларини эркинлаштириш талабларига мувофиқ иқтисодиёт ва статистика органларининг ташкилий тузилмасини такомиллаштириш, Ўзбекистон Республикаси Макроиқтисодиёт ва статистика вазирлигини қайта ташкил этиш туғрисида» ги Фармони эълон қилинди. Унда Ўзбекистон Республикаси Макроиқтисодиёт ва статистика вазирлиги тугатилиб, унинг негизда Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлиги ва Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси ташкил қилинди.

Мамлакатни ривожлантиришнинг узок муддатли стратегияси ҳамда комплекс дастурларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, чуқур ўйланган ва мутаносиб ижтимоий-иқтисодий сиёсатни ўтказиш борасида Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлиги зиммасига қуйидагилар юкланди:

– макроиқтисодий барқарорликни, иқтисодиётнинг барқарор, мутаносиб ва жадал суръат билан ривожланишини таъминлаш;

– кўп укладли ва самарали фаолият кўрсатувчи иқтисодиётни шакллантириш, хусусий мулкчиликнинг етакчилик ролини таъминлаш, бозор инфратузилмасини ривожлантириш;

– бой табиий ва минерал хомашё захираларидан, бунёд этилган ишлаб чиқариш ва фан-техника салоҳиятидан самарали ҳамда оқилona фойдаланишга қаратилган аниқ мақсад йўлидаги структуравий сиёсатни амалга ошириш, экспорт салоҳиятини ривожлантириш ҳамда малакат иқтисодиётининг жаҳон иқтисодий тизими миқёсида интеграциялашувини таъминлаш;

– янги иш жойларини яратиш, меҳнат ресурсларини оқилona банд қилиш муаммосини ҳал этиш, аҳолини аниқ йўналтирилган ижтимоий муҳофаза қилишни кучайтириш, аҳолининг турмуш даражаси барқарор, жадал ўсишини, ижтимоий инфратузума ривожлантирилишини таъминлаш;

– мамлакат минтакалари иқтисодиётининг комплекс ривожланишини, ишлаб чиқарувчи кучларни мамлакат ҳудуди бўйича мақбул ҳамда самарали ривожлантириш ва жойлаштиришни таъминлаш.

Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлигининг асосий вазифалари этиб қуйидагилар белгиланди:

– жамиятни ривожлантириш ҳамда демократик қайта ўз-

гартиришларнинг мақсад ва устувор йуналишларидан келиб чиққан ҳолда иқтисодийetni янада эркинлаштириш ва ислох қилишнинг, иқтисодийetni бошқаришда бозор услублари ва механизмларини жорий этишнинг чуқур уйлашган стратегиясини ишлаб чиқишни ташкил қилиш;

– асосий макроиктисодий курсаткичларни, республика минтақалари ҳамда тармоқларнинг иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш даражасини системали тарзда комплекс таҳлил қилиб бориш, иқтисодий ва ижтимоий жараёнларнинг ривожланиш тенденцияларини ўрганиш, иқтисодийдаги мавжуд номутаносибликларни аниқлаш ҳамда уларни бартараф этиш йулларини асослаб бериш;

– иқтисодийetni ривожлантиришнинг кўп вариантли сценарийларини, минтақалар ва секторлар бўйича мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг қисқа муддатли прогнозлари ҳамда дастурларини ишлаб чиқиш;

– энг муҳим қиймат, моддий ва меҳнат балансларини ишлаб чиқишни ташкил этиш;

– асосий макроиктисодий курсаткичларни пул-кредит агрегатлари, давлат бюджети параметрлари, ташқи савдо, тулов ва тармоқлараро баланслар билан ўзаро боғланишларини таъминлайдиган таъсирчан механизмни шакллантириш;

– демографик прогнозлар, аҳолининг аниқ йўналтирилган ижтимоий муҳофазасини кучайтириш, ички истеъмол бозорини тулдириш, халқ фаровонлигини ўстириш, ижтимоий инфратузилмани ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқиш;

– иқтисодийдаги таркибий ўзгаришларнинг ўрта муддатли прогнозларини, замонавийлаштириш ва технологик жиҳатдан қайта қуроллантириш, ишлаб чиқаришни маҳаллийлаштириш, ресурсларни тежайдиган илғор технологияларни жорий этиш дастурларини ишлаб чиқиш;

– структуравий сиёсат мақсадларига эришишни, минтақаларни комплекс ривожлантиришни таъминлайдиган қисқа муддатли ва ўрта муддатли инвестиция дастурларини ишлаб чиқишни мувофиқлаштириш;

– экспорт салоҳиятини ривожлантиришни рағбатлантириш, ташқи савдо ва тулов балансларини мақбуллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш, товарлар (ишлар, хизматлар) экспорти прогнозини тайёрлаш, республиканинг жаҳон иқтисодий тизимига интеграцияланув стратегиясини ишлаб чиқишда қатнашиш.

Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий вазириликнинг ўз зиммасига юкланган вазифаларни мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишига оид прогнозларни ҳамда дастурларни

ишлаб чиқиш ва уларнинг бажарилишини таъминлаш ҳамда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Умуқи-тисодиёт комплексига кирувчи вазирлик ва идоралар фаолиятини мувофиқлаштириш йўли билан амалга оширади.

Ушбу фармон асосида Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси зиммасига қуйидаги асосий вазифалар юклатилди:

– статистика соҳасида ягона сиёсатни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, замонавий халқаро талаблар ва андозаларга мос келадиган статистикани ташкил этишнинг самарали тизimini таъминлаш;

– илмий асосланган, бозор иқтисодиётининг асосий тамойилларига жавоб берадиган, миллий ҳисоблар тузишни таъминлайдиган ҳамда халқаро статистика андозаларига мувофиқ бўлган ягона статистика методологияси ва кўрсаткичлар тизимини ишлаб чиқиб, татбиқ этиш;

– статистика ва ҳисобот кўрсаткичларининг тезкорлиги, ишончлилиги ва ҳолиселигини таъминлаш, статистика ахборотини олиш бемалоллиги, унинг очиқлилиги ва ошқоралигини кенгайтириш чора-тадбирларини амалга ошириш;

– статистика ахборотини йиғиш, қайта ишлаш ва умумлаштириш тартибига ҳар қандай аралашувларга йўл қўймайдиган статистика ишларини ташкил қилиш тизимини яратиш;

– статистика органларини замонавийлаштириш ҳамда уларни статистик ахборотларни тезкор узатиш ва қайта ишлашни таъминлайдиган замонавий компьютер ҳамда ахборот-коммуникация тизимлари ва технологиялари билан қайта жиҳозлаш, статистика бўйича ягона ахборот тизимини янада ривожлантириш;

– корхоналар ва ташкилотларнинг Ягона давлат регистрини, иқтисодий-статистик классификаторлар тизимини юритиш.

Ўзбекистонда иқтисодиёт ва статистика бўйича фаолият кўрсатаётган бўлимлар негизида қуйидагилар ташкил қилинди:

– Қорақалпоғистон Республикасида – Иқтисодиёт вазирлиги ва статистика бошқармаси;

– Тошкент шаҳрида ва республика вилоятларида – иқтисодиёт бош бошқармалари ва статистика бошқармалари;

– республика шаҳар ва туманларида – иқтисодиёт бўлимлари ва статистика бўлимлари.

Қуйидагилар асосий вазифа қилиб белгиланган:

– иқтисодиёт ҳудудий органлари Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлигига ҳамда Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши, вилоят, шаҳар, туман ҳокимликларига;

– статистика ҳудудий органлари Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитасига қарашлидир.

Ишлаб чиқарилган ва сотилган маҳсулот (ишлар, хизматлар) ҳажмларининг сунъий равишда камайтирилишига, корхоналар фаолиятига ноҳолис баҳо берилишига, пул маблағларининг банкда ташқари ноқуний айланишига олиб келадиган нотўғри статистик ҳисоботни тақдим этишда, статистика маълумотларини яширишда айбдор бўлган мансабдор шахслар қонунга мувофиқ қаттиқ жавобгарликка, ҳатто жиноий жавобгарликка ҳам тортиладилар.

Фармонда қўрсатилганидек, Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси, Бош прокуратураси ҳамда бошқа манфаатдор идоралар билан биргаликда бир ой муддатда «Жиноят кодекси» га ва «Маъмурий жавобгарлик тўғрисидаги кодекс» га статистик ҳисоботни яширганлик ва бузганлик учун жавобгарликни кучайтириш назарда тутилган ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш бўйича таклифларни Вазирлар Маҳкамасига тақдим этдилар.

Қисқача хулосалар

Стратегик режалаштириш объектлари иерархик бошқарув даражаларига қараб ажратилади. Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлиги стратегик режалаштиришни амалга оширишда асосий орган ҳисобланади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Стратегик режалаштириш объектларига нималар киради?
2. Ўзбекистон Республикаси мавофиклаштириш марказининг стратегик режалаштиришнинг давлат субъектлари сифатидаги асосий вазифалари нималардан иборат?

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бусағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари — Т.: «Ўзбекистон», 1997.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йулида — Т.: «Ўзбекистон», 1995.
3. Ишмухамедов А.Э. ва бошқалар. Бозор муносабатлари шароитида миллий иқтисодиётнинг ривожланиши — Т.: Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университети, 1996.
4. Уткин Э.А. Стратегическое планирование — М.: «Прогресс», 1998.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хидоуре Ф. Основы менеджмента — М., «Дело», 1992.
6. Додобоев Ю.Т., Мамутова Х.Ш., Стратегическое планирование — Фергана, 2000.

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ СУБЪЕКТЛАРИ

3.1. Стратегияли режалаштиришнинг субъектлари

Стратегияли режалар бундай режалаштиришнинг субъектлари — хужалик манфаатлари буйича иш қурувчилар томонидан тузилади ва амалга оширилади. Иерархия тамойили буйича ҳокимият органлари тушунилади. Ўзбекистон Республикасида қуйидаги даражалар белгиланган:

1. Макродаражада — халқ хўжалигини умумий олганда;
2. Мезодаражада — алоҳида ҳудудлар (Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар);
3. Микродаражада — алоҳида фирмалар (корхона, завод, фабрика муассасалар).

Уларнинг ҳар бирида умумдавлат ва маҳаллий ижтимоий-иқтисодий манфаатлар тегишли равишда ҳимояланади.

Ҳозирги вақтда стратегияли режалаштириш субъектлари орасида марказий органлар ролининг кучайиши сезилмоқда ва стратегик режалаштиришни амалга оширишда қонун чиқарувчи органларга қараганда амалга оширувчи органлар кўпроқ эркинлашмаяпти.

3.2. Стратегик классификация

Стратегик бошқаришда қўлланиладиган стратегиянинг турли-туманлиги таснифни қийинлаштиради. Тасниф аломатлари орасида қуйидагилари айниқса аҳамиятлидир:

- қарорлар қабул қилиш даражаси;
- рақобат устуликларига эришишнинг асосий концепцияси;
- тармоқнинг ҳаётий давр босқичи;
- ташкилот тармоқли ҳолатининг нисбий кучи;
- рақобат курашида ташкилотнинг ўзини тутиш «агрессивлик» даражаси.

Таснифнинг мураккаблашган омиллари аксарият стратегияларни биргина аломатларидан, бир маънода аниқлашмаганлигидан иборатдир.

Барча стратегияларни уч хил аломатлар буйича таснифлаш тавсия қилинади:

- бешта асос солувчи стратегияга мансублиги, рақобат устулигига эришиш (глобал стратегия);
- бизнес доираси портфели, бошқарув стратегиясига мансублиги (портфелли стратегия);

- ташқи ва ички шароитга қараб қўлланиладиган стратегияга мансублиги (функционал).

2.1. Ташкилотнинг ташқи ва ички муҳити таҳлили.

2.2. «Миллий ромб» концепцияси ва тармоқли кластерлар.

Тизимли харита, ниҳоятда умумлаштирилган кўринишга эга ва стратегик бошқаришнинг, у ёки бу вазифаларини ечиш учун қўлланишида аниқлаштиришни талаб қилади. «Нима учун давлатлараро рақобатда, бири муваффақиятга эришса, бошқалари мағлубиятга учрайди? Иқтисодга боғланган бу саволлардан, ахтимол, айнан шу бизнинг даврда айниқса кўпроқ янграйди».- деб таъкидлаб утади таниқли иқтисодчи М. Портер ва асосланган жавоб топишга ҳаракат қилади. Бу муомала унинг назарида қўйилган саволни ойдишлаштиришга чақирилган «миллий ромб» моделини шакллантиради. Тавсия қилинган моделда М. Портер, узи тавсия қилган, тармоқнинг рақобат устунлигини баҳолаш, уларнинг пайдо бўлиш қонуниятлари, ривожланиши ва камайиши таҳлили асосида туртта асос бўладиган тушунчани киритади:

биринчидан, «Омилларнинг курсаткичлари» деганда, мамлакатда жойлашган фирмалар ишлаб чиқариш жараёнининг рақобат устунлиги вужудга келиши учун зарурий моддий ва номоддий шароитлар назарда тутилади. Омиллар бўлиб чиқиши мумкин: ишчи кучи, кишлоқ хўжалик мулклари, табиий манбалар, телекоммуникация, йуллар, соғлиқни сақлаш ва ҳоказо. Бу омилларнинг параметрларига қараб, улар ташкилотнинг ёки имкониятлари сифатида ёки улар учун таҳдид сифатида чиқиши мумкин;

- иккинчидан, фирма стратегияси, уларнинг тузилиши ва рақобат;

- учинчидан, эҳтиёж параметрлари таърифлайдиган курсаткичлар: товар сифатига истеъмолчиларнинг талабчанлиги, масалан, нарх бўйича талабнинг эластиклиги ва даромад даражаси; ижтимоий гуруҳларнинг бирорта эҳтиёжнинг муҳимлигини англаш даражаси; миллий анъаналар; хаётий давр фазалари; талаб тузилиши ҳамда унинг динамик курсаткичлари;

- туртинчидан, ухшаш ва бир-бирини қўлловчи тармоқлар — булар ушбу тармоқларнинг истеъмолчилари ва таъминловчилари ҳисобланади.

Концепциянинг асосий ғояси — рақобат устунлиги давлат миқёсидаги тармоқлар, бир-бирига сезиларли даражада таъсир этадиган давлатнинг рақобат устунлиги деатамаантлари орқали аниқланади.

Ушбу моделга Портер яна икки омилни киритади: тасоди-

фий воқеалар ва ҳукумат ҳаракати. Тасодифий воқеалар деганда Портер қуйидагиларни назарда тутати: глобал, корпоратив, функционал рақобат стратегияси.

Хужумкор стратегия ва стратегиянинг мудофаага қартилган диверсификацияланиши билан боғланган харажатларини минимизациялаш. Фокуслаш стратегияси. Боғланмаган стратегия. Вертикал диверсификациялаш стратегияси.

Дифференциациялаш интеграция стратегияси. Капитални суриб олиш ва тугатиш стратегияси. Тармоқ пешқадамлар инновация стратегияси учун стратегия. Узгариш стратегияси.

Реструктурлашнинг тез йуналиш стратегияси. Тармоқ таликилотлари фаолиятини оддий сезиш учун стратегиялар. Ҳалқаро стратегия. Крзис вазиятларда ташкилотларнинг заиф диверсификацияси учун стратегия.

Тармоқлар ва бошқалар ҳаётий даврининг турли босқичларидаги рақобат стратегияси.

- кашфиёт;
- қолоқ технология;
- манбалар нархининг кескин узгариши;
- жаҳон молиявий бозорида ёки алмаштириш курсида кескин узгариш;
- маҳаллий ва халқаро эҳтиёжнинг кескин узгариши;
- маҳаллий ва чет эл ҳукуматларининг сиёсий қарори;
- урушлар ва бошқа форс- мажор ҳоллари.

Ҳукумат ҳаракати остидаги муҳит, деганда М. Портер амалга оширувчи органлар, давлатнинг пул-кредит, солиқ, божхона сиёсати таъсирини тушунади. Шу билан бирга ҳукумат ҳам ишлаб чиқарувчиларга, ҳам истеъмолчиларга таъсир қилиши мумкин бўлган меъёр (норма)лар, стандартларни аниқлайди. Бундан ташқари, ҳукумат - иқтисодда йирик буюртмачидир. Ҳукумат таъсири ҳам ижобий, ҳам салбий бўлиши мумкин.

Қисқача хулосалар

Стратегик режалар ишлаб чиқилади ва амалга ошириш хужалик манфаатларини бажарувчилар томонидан амалга оширилади. Улар стратегик режалаштириш субъектлари ҳисобланадилар.

Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий вазирлиги стратегик режалаштиришни амалга оширишда асосий орган саналади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Стратегик режалаштириш субъектлари қимлар?
2. Ўзбекистон Республикаси мувофиқлаштириш марказининг стратегик режалаштириши давлат субъектлари сифатидаги асосий вазифалари нималардан иборат?

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: ҳавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари – Т.: «Ўзбекистон», 1997.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. – Т.: «Ўзбекистон», 1995.
3. Ишмухамедов А.Э. ва бошқалар. Бозор муносабатлари шароитида миллий иқтисодиётнинг ривожланиши – Т.: Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университети, 1996.
4. Уткин Э.А. Стратегическое планирование. – М.: «Прогресс», 1998.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хидоуре Ф. Основы менеджмента – М., «Дело», 1992.
6. Додобоев Ю.Т., Мамутова Х.Ш., Стратегическое планирование. – Фергана, 2000.
7. Ричард Б. Чейз и др. Производственный и операционный менеджмент – М.: Вильямс, 2001.

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ СУБЪЕКТЛАРИ ТОМОНИДАН ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШДА ҚУЛЛАНИЛАДИГАН УСУЛЛАР

4.1. Стратегик режалаштириш субъектлари томонидан қарор қабул қилишда қўлланиладиган усуллар

Стратегик режалаштириш прогнозлар асосида қабул қилинадиган қарорларни кўзда тутати.

Ишлаб чиқиш жараёнида қабул қилинаётган стратегик режалаштириш қарорлари бир-бирига боғлиқ элементлар тизимиши ташкил қилади, чунки бу тизим жуда улкан ва мураккаб. Стратегик режалаштириш босқичма-босқич амалга оширилиши керак, бунинг устига ҳар бир аввалги босқич, ҳеч бўлмаганда, яна бир босқични ҳисобга олган ҳолда баҳоланади ва қайта баҳоланади.

Тизим учун ишлаб чиқиладиган стратегик режалаштириш баъзи бир динамик тизим сифатида қаралади. Бу шуни билдирадики, стратегик режалаштириш куриб чиқиладиган тизимларнинг ишлаб туриш шароитлари узлуксиз ўзгаради ва тегишли тузатувлар таъсирининг йўқлиги учун бу ўзгаришлар тизимга таъсир кўрсатади;

Узоқ муддатли режалаштиришни рад этиш, ёқимсиз оқибатларга олиб келиши мумкин.

Купгина фирмаларнинг узоқ муддатли режалаштириш билан шуғулланмаслигига сабаб, бу фирмалар раҳбарларининг, тегишли ишларни олиб бормаслиги натижасида ўз ишларига келтирадиган зиённи эътироф қилмаслигида эмас. Узоқ муддатли стратегик режа йўқлиги учун раҳбар тез-тез оғир вазиятлар билан тўқнашади. Кейинги даврни қамраб олувчи узоқ муддатли режалаштириш учун эса вақт қолмайди.

Стратегик режалаштириш бундай вазиятлар рўй беришининг олдини олиши мумкин. Стратегик режалаштиришнинг йўқлиги оғир аҳволни яратиши сабабли, стратегик режалаштириш кишилар амалий фаолиятининг ўзига хос кўринишини касб этади. Башорат, концепциялар, дастур лойиҳалари ва режалар шаклидаги, стратегик қарорларни ишлаб чиқишда таркиб топган режавий ишлар, бундай мақсадларга эришини ва тегишли бошқарув объектларининг стратегиясини назарда тутати. Буни амалга ошириш натижасида узоқ келажақда таъкилотнинг унумли ишлаб туриши, таниқ муҳит шароитининг ўзгаришига тез мослашувини таъминлайди.

Шундай экан, стратегик режалаштириш қуйидаги хусусиятларга эга:

- урта ва узоқ (1 йилдан кўп давр) келажакка интилиш;
- режалаштирилган тизимларни аниқлаб берувчи, муҳим мақсадларни ечишда мулжалга эришиш билан боғлиқ булган ижтимоий-иқтисодий жараён;

- ҳозирда ва режалаштирилган келажакда, мулжалланган мақсадлар, манбалар тузилиши ва ҳажми билан органик боғланишга эришиш талабини яратади;

- режалаштирилган объектга ижобий ва салбий таъсир кўрсатувчи, кўп сонли ташқи омилларнинг таъсир этиши ёки улар ҳаракатини бартараф қилиш ҳамда режалаштирилган тизимда стратегик вазифани муваффақиятли ечишда бу омилларнинг ижобий таъсирдан фойдаланишни ҳисобга олиш;

- адаптив характер, яъни режалаштирилаётган объектнинг ташқи ва ички муҳитда ўзгаришини олдиндан кура олиш қобилияти ва уни иш жараёнига мослаштиришидир.

Тегишли бошқарув субъектларининг амалий фаолияти жараёни сифатида қараладиган стратегик режалаштириш, унинг моҳиятини қамраб олувчи ўз мазмуни, фаоллиги ва стратегик қарорлар, прогнозлар, стратегик дастурлар лойиҳалари ва режаларини ишлаб чиқиш муолажаларидан иборатдир.

Стратегик режалаштиришнинг моҳиятини унинг муолажалари очиб беради. Макроиқтисодда стратегик режалаштиришнинг асосий муолажалари қуйидагилардан иборатдир:

- стратегик башорат қилиш (башоратларни ишлаб чиқиш);
- дастурлаштириш (концепция лойиҳаси, стратегик дастурлар);

- миллий иқтисодда турли даражадаги режаларни лойиҳалаш.

Башорат қилиш - келажакда бўлиши мумкин булган воқеалар боришининг илмий башорати, тахминларни тузиш, ижтимоий-иқтисодий жараёнлар моделларида.

Бошқарув таъсири қандай натижалар бериши мумкинлигини баҳолашда улардан қўпилаётган қулай ва ноқулай оқибатлар қандайлигини билиш, башорат қилиш, стратегик режалаштиришнинг бошланғич босқичи сифатида ниҳоятда зарур.

Ҳар хил муқобил иш усулларини ўрганиш ва улардан энг яхшисини танлаб олишда башоратлар, одатда, бир қанча вариантлардан тузилади.

Башорат, талаб қилинадиган ресурсларни олдиндан аниқлаш ва баҳолаш рационал стратегиянинг бошқарма қарорини танлашга ёрдам беради.

Стратегик режалаштириш - иқтисодни бошқаришнинг

муҳим бир вазифаси ва таркибий қисмдир. Стратегик режалаштириш — режа тузиш-булажак иш усуллари, иқтисодий траекторияни аниқлаш, яъни белгиланган мақсадга олиб боровчи режалар мазмуни ва кетма-кетлиги ҳамда белгиланган сунғи натижаларни уриштиришдир, башоратдан фарқли равишда режа (тахмин), гипотеза тахмин эмас, балки вазифа белгилашдир.

Стратегик иқтисодий режалар, одатда, амалга ошириш натижасида эришиладиган кўрсаткичлар тўплами ҳамда қабул қилинган стратегик қарорлар бажарилишини ақс эттиради. Бозор иқтисодида, ҳукумат марказий органлари томонидан юқоридан пастга йўналувчи ва етказувчи давлат директив режалари оммабоп эмас.

Ҳар бир ҳужалик бошқарувчи субъект, ўз стратегик иш режасини ўзи тузишга ҳақли, яъни ўз-ўзини режалаштириш рўй беради. Фирмалар ўз фаолиятини жуда пухта режалаштиради. Улар бошқаларга нисбатан қисқа муддатли, кундалик режалар билан бирга, 5, 10, 15 йилларга мўлжалланган узоқ муддатли режаларни ҳам ишлаб чиқади, қабул қилади ва бажаради. Стратегик режа таркиби қуйидаги манбалардан иборат:

- ташкилот вазифаси, шакли ва топшириғи;
- мақсадлар;
- бозорнинг бошланғич вазияти;
- ташкилот стратегиясига таъсир этувчи омилларга баҳо;
- хавф ва имкониятлар баҳоси;
- ҳужалик портфелининг ривожланиш стратегияси;
- тартибга солинадиган омиллардаги стратегик ўзгариш;
- кутилаётган молиявий натижалар.

Қўпинча директив характердаги эмас, балки башорат (стратегик) характердаги давлат режалари ҳам тузилади - тегишли режаларни индикатив деб аталади.

Иқтисодий дастурлар, баъзан мақсадли деб аталадиган ижтимоий-иқтисодий дастурларни ишлаб чиқиш ва қабул қилишни ифодалайди: комплекс (стратегик режалаштиришнинг олий шакли).

Дастурнинг бундай тури режага яқин, аммо бу режа эмас, негаки дастур, биргина муаммони ечишга, биргина мақсадга эришишга (алоҳида стратегияни ишлаб чиқиш) йўлланган.

Дастур режага нисбатан, янада батафсилроқ ишлаб чиқилади, унда вазифалар, мақсадлар аниқ ифодаланиб, белгиланган мақсадга олиб боровчи барча асосий тадбирлар, иш усули кўзда тутилади. Уларни амалга ошириш муддати ва ижро этувчилар, зарурий манбалар ва уларни олиш манбаи аниқланади. Мамлакатнинг зарурий, жиддий ижтимоий-иқтисодий муаммоларини тезлик билан ечиш учун, бошқаларга нисбатан кўпроқ комп-

лекс иктисодий дастурлардан фойдаланилади. Макроиктисод стратегик режалаштиришдаги дастур деганда, илмий тарзда олдиндан куриш — тадбир мақсадлари ва тизимларини туғри аниқлашга асосланган ва манбалари, бажарилиш муддатлари ҳамда амалга оширувчилари буйича ўзаро келишилган бу мақсадларга эришишни таъминлайдиган 5, 10, 15 ва ундан кўпроқ йилдан кейинги аниқ муддатли қандайдир муайян объект бошқарувининг ҳолати тушунилади. Мақсадли комплекс стратегик дастурлар стратегик режалаштириш жараёнида ишлаб чиқиладиган дастур тизимида алоҳида ўрин эгаллайди.

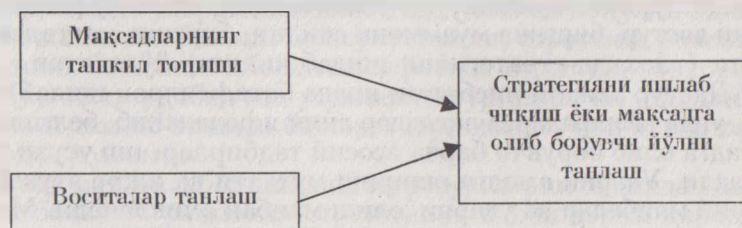
4.2. Стратегик қарорларни қабул қилиш тартиби

Стратегик режалаштириш икки босқичдан иборат: ишлаб чиқариш пргнозлари (гепотез) ва стратегик режалар.

Стратегик қарорларни қабул қилиш тартиби 4-чизмада кўрсатилган.

Қарор назариясини ишлаб чиқиш утган асрнинг 50-йилларда ҳарбий тактик операцияларни автоматлаштириш тариқасида бажарилган. Шунини таъкидлаш керакки, тарихий режада ҳарбий зарурият, авиация ёки рақамли ҳисоблаш машиналарига ўхшаш янги техник воситалар билан бирга, кўпинча янги ташкилий шакллар ва жамоат жараёнига янгича ёндашиш фикри киритилган. Натижада бундай мукаммаллаштириш тинчлик мақсадида қўлланишга мослашган.

Янгиликнинг бундай тури ҳарбий кўмондонлик (яъни бошқарув) соҳасида ҳам пайдо бўлди. Зарурат буйича, ҳарбий ҳаракатларни кенгайтириш тезланишига қараб, тактик қарорлар билан бирга (ҳарбий операциялар боришининг кундалик бошқаруви) стратегик режалаштиришга нисбатан (тактик қарорларни қабул қилишда, булиши мумкин ҳодисаларни кузда тутувчи, иш усулини белгиловчи ва олдиндан ўрнатилган тартиб) эътибор ўзгариши юз берди.



4-чизма. Стратегик қарорларни қабул қилиш тартиби.

Бу вазифани амалга ошириш учун, «тактик мулоҳаза ва тажриба» ҳарбий қарорларини формал қоида ва муолажа (процедура) комплексида қайта қуриш керак. Бу қайта қуриш, мажбурийдир, чунки замонавий ҳарбий ҳаракатлар суръати инсон организмидининг таъсирланиш имкониятидан ошади. Бутун ун йилликлар давомида минглаб кишилар, тактик ҳарбий қарорлар заминиде ётувчи, ҳарбий қарорларни қабул қилиш ва тезкор оператив ҳаракатларни автоматлаштириш жараёнини ўзгартириш билан машғул эдилар. Шу билан бирга, шу нарса аниқ исботланган эдики, пухталлик ва расмийчилик билан талланган қоидалар, кишилар мулоҳазаси орқали яратилган ва шошлиғи шароитда қабул қилинган ёки ҳарбий қўмондонларнинг етарли бўлмаган амалий тажрибаси асосида ёки низоҳат энцикллик билан ажралиб турмайдиган йирик ташкилотлар таъсири остидагидан қўра, кўпроқ мукамаллашган қисқа муддатли тактик қарорларни таъминлаши мумкин бўлди.

«Машина менинг ҳарбий маълумотим ва жанговор тажрибамни алмаштиришга қурби етмайди» баёноти остида, 1950 йил ҳарбий-тактик қарорлар қоидасини форматлаштириш устида, иш бошида учратган ўша кишиларни ўзи, 10 йилдан сўнг ҳарбий - жанговор фармойишни автоматик равишда беришни энг яхши ва мутлақо туғри вариант сифатида қабул қилинди. Бундай йўл билан олинган амалий тажриба қарор қабул қилиш ва «етарли маълумотли мулоҳаза» деб аталадиган атама мазмунини аниқлашда асос бўлади.

Бу қарорлардан зарурлиги учун, ҳозирги вақтда, бошқарув тизими ва хусусан, унинг асосий функцияси – режалаштиришни ўрганиш учун фойдаланиш мумкин.

Ҳарбий иш соҳасида ҳам, ҳозирги вақтда хўжалик раҳбарлари томонидан қабул қилинадиган қарор амалиёти, асосланган қатъий маълум базис мавжудлигига ишонамиз. Уларнинг қарори «ирода эркинлиги» тулик муомала бўлмасдан, балки атрофдаги шароитлар билан қатъий ўзаро боғлангандир. Модомики, шундай экан, бу қарорларни тартибга солишда, қонун ўрнатиш ва тизимларни ишлаб чиқиш ҳамда иқтисодий аҳволига ушбу қонун таъсирини аниқлаш имконияти туғилади.

Албатта, тузилишнинг динамик табиати, биргина режалаштиришнинг ўзига хос моделлари киришини муҳкуллаштиради. Шунинг учун, стратегик режанинг турли элементларини ўрганишга киришишдан олдин 5-чизмада кўрсатилган стратегияли режалаштириш жараёни моделини куриб чиқамиз.

Тузила- нинг шак- ли ва вазифаси	Тузила- нинг мақсади	Тузила- таҳлил ва баҳою	Қуши ва заиф томонларни текшириш	Стратегияли муқобиллик таҳлили	Стратегия- ни таллаш	Стратегия- ни амалга ошириш	Страте- гияга баҳо
--	----------------------------	----------------------------------	---	--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------------	--------------------------

5-чизма. Стратегияли режалаштириш жараёни.

5-чизмадан куришиб турибдики, стратегияли режалаштириш жараёни куйидаги блоklarдан иборат: тузилма шакли ва вазифасини ишлаб чиқиш, тузилма мақсадлари, ташки мухит тахлили ва баҳоси, хусусий тузилманинг кучли ва заиф томонларини текшириш, стратегик муқобил тахлил, стратегияни танлаш.

Шуни айтиш керакки, умумий стратегияли режалаштиришни, пизоли ва доимо узгариб турадиган ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий аҳвол, доимий тузатилиши муқаррарлигини тушунган ҳолда, тузилма фаолиятини узок давом этадиган даврга йуналтирилган дастур сифатида қараш зарур.

4.3. Стратегик дастурнинг маъни ва мазмуни

Стратегик дастурнинг маъни ва мазмуни унинг куйидаги тузилиш элементларини очиб беради:

- режалаштирилган даврда стратегик режалаштириш субъектлари кетидан борувчи мақсадлар ёки мақсадлар тизимини аниқлаш ва таърифлаш (бу стратегик режалаштириш маънига ишнинг жуъатиш жойи, унинг бош гоёси);

- стратегик режалаштириш объекти ривожланиши бошланғич даражасининг режалаштирилаётгандан аввалги даврда ва эришилган даражадаги параметрларини аниқлаш ҳамда бу давр бошидаги тузилиш анализи;

- тегишли стратегик режалаштириш объектиларининг ҳаракат қилини натижасида режалаштирилаётган даврда жамият эҳтиёжи ҳажми ва тузилишини аниқлаш;

- режалаштирилаётган давр бошида ва режалаштирилаётган даврда янги яратилаётган, мавжуд булган манбаларнинг ҳажми ва тузилишини аниқлаш;

- вақтинчалик қарама-қаршиликларни бартараф қилиш йули билан улар орасидаги номувофиқлик, эҳтиёжларни тартибга солиш асосида ва бошқармали қарорларни стратегик башорат шаклида тайёрлаш орқали турли даражадаги ижтимоий-иқтисодий тизим ости эҳтиёжлари ва манбаларини мослаштириш ҳамда мувозанатга келтириш.

Стратегик режалаштиришнинг мазмуни ва моҳиятини аниқлаш орқали режалаштирилаётган даврда тегишли ижтимоий-иқтисодий тизимларга куйиладиган мақсадларнинг вужудга келиш жараёни асосий урин эгаллаши келиб чиқади.

Стратегик режалаштиришдаги мақсадлар дегадда, келажакнинг маълум фурсатида режалаштириш тегишли субъекти ҳаракатининг исталган ҳолати ёки натижалари тушунилади.

Вазифалар — стратегик режалаштириш даври мобайнида,

вақтнинг маълум фурсатида эришилиши маъқул бўлган мақсадлардир.

Режалаштирилган давр мобайнида вазифалар амалга оширилмаслиги мумкин, уларнинг амалга оширилиши ҳамма вақт ҳам кутиб бўлмайди.

Эришиб бўлмайдиган, лекин чекланмаган ҳолда яқинлашиш мумкин бўлган мақсад идеал деб аталади.

Стратегик режалаштиришнинг ҳар қандай субъекти, мақсад ва вазифаларнинг вужудга келиш босқичида қуйидагилардан иборат:

1. Режалаштирилаётган ташкилотнинг вазифаларини аниқлашни мақсад қилиб қуйиши сунгиларининг узига хос бажарилиш жадвалига эришиш имконини беради.

2. Ҳар бирининг бажарилиш жараёни баҳолаш мезонини ишлаб чиқиш ва барча мақсадларни аниқ таърифлашни олдиндан кура билиш.

3. Мақсадлар орасидаги эҳтимоли бўлган зиддиятлар, можароларни инкор этиш (ёки уларни ечиш учун воситаларни ишлаб чиқиш), яъни бир мақсаднинг счими бошқасининг ечимига қарама-қарши бўлса, уни ечиш йулларини излаш.

Стратегик режалаштиришда макродаражада амалга оширилаётган вазифа ва мақсадлар ҳукуматнинг дастурга оид курсатмаларида белгиланади ва мамлакатнинг давлат ишчи органлари тайёрлайдиган ижтимоий-иқтисодий ривожланиш концепциясида таркиб топади.

Концепция - глобал мақсадларни таърифлашда ифодаланган баъоратлар, лойиҳалар, стратегик, мақсадли, комплекс дастурларнинг умумий маъноси ва режавий даврда ижтимоий-иқтисодий тизимларнинг ривожланиш устунлиги ҳамда уларга эришиш усул ва шакллариининг зарурий йулларини аниқлашдир.

Ўзбекистон Республикасида концепция ишлаб чиқиш жараёнида тегишли бошқарув субъектларининг дастурий курсатмаларидан ташқари қуйидаги тайёрлов ҳужжатларидан фойдаланилади:

а) илмий-техник жараён ва унинг ижтимоий-иқтисодий натижалари;

б) иқтисодий ўсиш ва таркибий силжиш;

в) табиатдан фойдаланиш кўламининг ўзгариши ва ҳаёт кечириш сифати (экология);

г) ташқи шароитларнинг ўзгариши;

Қисқача хулосалар

Стратегик режалаштириш, прогнозлар асосида қабул қилинадиган қарорларни кўзда тутати.

Стратегик қарорларни қабул қилиш тартиби қуйидагича амалга оширилади:

– стратегияни ишлаб чиқариш ёки мақсадга мувофиқ амалга оширувчи йўлни излаш; мақсадларнинг ташкил топиши; воқиталарни танлаш.

Стратегик режалаштиришдаги мақсадлар деганда келажакнинг маълум фурсатида режалаштиришга тегишли субъект ҳаракатининг исталган ҳолати ёки натижалари тушунилади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Стратегик режалаштириш объекти ташқи соҳасига «кириш», «чиқиш» жараёнини таҳлил этиш қайси кетма-кетликда амалга оширилади?

2. Стратегик қарорларни қабул қилишнинг самарали ва юқори сифатини таъминлаш шартларини айтинг.

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. – Т.: «Ўзбекистон», 1995.

2. Йохансен Л. Очерки макроэкономического планирования – М.: «Мир», 1971.

3. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент, анализ, планирование, внедрение, контроль. – С.Пб.: «ПитерКОМ», 1999.

4. Форрестер Д. Основы кибернетики предприятия. – М.: «Прогресс», 1971.

5. Фатхудинов Р.А. Разработка управленческого решения – М.: «Бизнес школа» Интел – Синтез 1997.

6. Прокопчук Л.О., Козырев А.А. Стратегическое планирование, Конспект лекций С.Петербург, 2000.

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ МОДЕЛЛАРИ

5.1. Стратегия турлари

«Стратегия» тушунчаси икки қисмдан иборат (грекча «Strategia») – stratos -қўшин, ago- олиб бормоқ, яъни масалан, келиб чиқиши буйича ҳарбий атама ҳисобланади.

Агар, «стратегия» тушунчасини, фуқаролик муҳитида қўлланилса, стратегия, аввало, узоқ муддатли режалаштириш ва мавжуд бўлган аҳволни саклаш, мақсадга мувофиқ бўлса ёки мақсадли курсатмаларга мувофиқ аниқланадиган, у ёки бу соҳада туб узгаришларга эришишга йўналтирилган иш - ҳаракатлаш дастурини ифодалайди.

«Стратегия» атамаси турли иқтисодий тизимларда турлича тушунилади. Стратегик курсатмаларнинг қатъийлик даражаси бир хил тушунилмайди. Микмилан, унинг япон вариантини шундай таърифлаб ёзади: «бу ерда стратегия, пухталиқ билан уйланган, А ва В га ва сўнгра Стратегикга утишга ижозат берадиган қоидалар йиғиндиси ва бажариладиган иш тартиби узаро мантқан боғлиқлигини мутлақо билдирмайди».

Японияда, стратегия деганда, амалий бошқарув тизимлари чегараси ташқарисида рўй берадиган воқеаларга тайёр туриш тушунилади. Ушбу мазмунда стратегия, мустаҳкам турган фикрлардан, у ёки бу четга чиқишлар мавжудлиги, ноаниқ шароитда ҳаракатнинг умумий мўлжалларини ишлаб чиқади.

Инновацион стратегия, умумий иқтисодий стратегияда двигатель ролини уйнайди. Инновацион стратегия ўрни, комплекс стратегия тузилишини таҳлил қилиш жараёнида аниқ курсатилган бўлиши мумкин. Такрор ишлаб чиқариш жараёнининг алоҳида қисмлари учун, субстратегияда комплекс стратегияни декомпоновкалаш мумкин. Декомпоновкалаш, горизонтал ва вертикал қирқимларда бажарилган бўлиши мумкин. Горизонтал қирқим:

- ишлаб чиқариш дастурларининг ривожланиш субстратегияси;
- ишлаб чиқариш-техник базаларининг ривожланиш субстратегияси;
- бошқарув тизимларининг ривожланиш субстратегияси.

Вертикал қирқим, иқтисодий тизимларнинг бўғинлари ва элементлари учун стратегияни ишлаб чиқишни кўзда тутуди (корхона учун стратегия - бўлинмалар ва таркибий бирликларнинг ривожланиши; тармоқлар учун алоҳида ишлаб чиқариш).

Бугун бир интеграция сифатида куриб чиқилаётган комплекс стратегия умумий ва ишчан стратегияга булинади.

Умумий стратегия ташкилот мақсадига эришишга мулжал олиб, ташқи ва ички ўзгаришларга таъсирланиш воситаси булади (фаолият йўналишини танлаш, масалан, манбалардан фойдаланиш, бозордаги муомала, туташш, муваффақият ва ҳоказо).

Умумий стратегияни амалга ошириш воситалари: нарх, кредит, молларни сотиш, рекламалар, мутахассислар ва ҳоказо кичик стратегияни ифодаловчи ишчан стратегия, алоҳида кичик стратегиядан иборатдир.

Ишлаб чиқариш омиллари ривожланишининг ҳар бир субстратегияси омилларнинг узаро таъсири ва маҳсулот ривожланиш субстратегиясига тегишли булган, илмий-техник инновация элементларини ўз ичига олади. Шундай қилиб, инновацион стратегия, ишлаб чиқариш умумий мақсадларини ва умумий стратегиянинг кичик тизимларини амалга ошириш стратегиясидан иборатдир. Инновацион стратегия ишчан стратегия билан чамбарчас боғланган. Хуллас, бир томондан, инновацион сиёсат, аниқ молия – иқтисодий воситалар (ишчан кичик стратегия) соҳасида тегишли ёрдамчи талаб қилса, бошқа томондан эса, уларнинг ўзи томонидан берилаётган имкониятлари маълум даражада аниқланади.

Стратегиянинг вертикал қирқими улар макро-мезо (регионал) ва микродаражада куриб чиқилишини кўзда тутати.

Макро стратегия баъзан марказий деб аталса, микро стратегия эса инс-титудонал, деб аталади.

5.2. Стратегик режалаштиришнинг моделлари

Ижтимоий ва иқтисодий прогнозлашда турли моделлардан кенг фойдаланилади. «Модель» лотинча сўз булиб, намуна, деган маънони англатади. Фанда модель ўрганилаётган объектнинг бирор турдаги шартли образи (шакли), «прогнозлаш» эса иқтисодий ёки ижтимоий жараёнларнинг аксини англатади.

Модель иқтисодий прогнозлашни, урганилаётган жараённи илмий англашнинг муҳим воситаси ҳисобланади. Моделлаштириш жараёнини объектни ёки жараённи бошланғич ўрганиш, унинг амалга онадиган хусусиятлари ва белгиларини ажратиш, назарий ва тажрибавий (экспериментал) таҳлили, моделлаштириш натижаларини объект ҳақидаги ҳақиқий маълумотлар билан солиштириш, моделни корректировкалаш ҳамда ойдинлаштириш кабилар асосида модель куришни ташкил этади.

Ижтимоий ва иқтисодий моделлар оптималлаштириш мезонлари ёки қўйилаётган энг яхши натижага қараб таснифланиши мумкин.

Вақт омили ҳисобга олинганда моделлар статистик (яъни, модель чегараси маълум бир вақт бўлаги деб ўрнатилади ва харажатлар мималлаштирилади) ёки динамик (бунда модель чегараси бир неча вақт кесмалари учун ўрнатилиб, харажатлар мималлаштирилади ёки якуний натижа максималлаштирилади) бўлиши мумкин.

Иқтисодий моделларни қўйидаги турларга ажратиш қабул қилинган: омилли (факторли), таркибий (структуравий) ва аралаш иқтисодиёт ривожланиш кўрсаткичларини йиғиш даражасига қараб макроиқтисодий, тармоқлараро, районлараро, тармоқли, регионал моделлар бўлиши мумкин. Иқтисодиётнинг ривожланиш жиҳатларига қараб, моделлар асосий фондлар, меҳнат ресурслари, молия тизими ҳамда нарх шаклланиши каби турларга бўлиниши мумкин.

Омилли моделлар у ёки бу иқтисодий кўрсаткичли даражаси ва динамикасининг унга таъсир этувчи кўрсаткичлар - сабаблар даражаси ва динамикасига боғлиқлигини тавсифлайди.

Ўзгарувчан иқтисодий моделлар экзоген (ташқи) ва эндоген (ички) каби турларга ажратилади. Масадан, омил бўлса, меҳнат ресурсларининг борлиги эндоген омилдир.

Омилли моделлар турли ўзгарувчиларни ва уларга мос келадиган параметрларни ўз таркибига олади. Омилли моделларнинг энг оддий қўриниши — бу, бир омилли модел бўлиб, унда исалган вақтинчалик параметр омил ҳисобланади. Мазкур ҳолда бирор кўрсаткич таҳлили ва прогноз вақти хронологик қаторга боғлиқ равишда амалга оширилади ва шу йўл билан трендлар (қайси бир динамик қатор ўзгаришининг умумий тенденциясини характерловчи боғлиқлик) аниқланади.

Чизиқли ва ночизиқли (нелинейное) қўринишдаги қўй омилли моделлар прогнозлаштириладиган кўрсаткич динамикасини ва даражасига таъсир этувчи бир неча омилларни бир вақтнинг ўзиде ҳисобга олиш имконини беради. Бунда моделларга макроиқтисодий ишлаб чиқариш функцияларини тавсифловчи моделлар, аҳоли даромади ва нархга боғлиқ равишда айрим истеъмол товарларига талабни таҳлил этиш моделлари мисол була олади.

Таркибий моделлар иккита бутун ёки агрегатни таҳлил этувчи алоҳида элементлар орасидаги алоқа ва боғлиқликни тавсифлайди. Бундай моделлар таркибий баланс қўринишдаги моделлар бўлиб, бунда бирор қаторда унинг элементлари орасидаги боғлиқлик қўриб чиқилади.

Маҳсулот хомашё номеклатурасига қараб, моделлар бир натижали ва куп натижали каби турларга бўлинади.

Биринчи гуруҳга тармоқда ишлаб чиқариладиган ёки шу тармоқда истеъмол қилинадиган бошқа ресурс ёки хомашё миқдорига битта чегара қўйилган моделлар киради.

Иккинчи гуруҳга хомашё ёки бошқа ресурс истеъмоли учун бутун тармоқ бўйича ишлаб чиқариладиган маҳсулот талабига икки ёки ундан куп чекланишлар қўйилган моделлар киради.

Транспорт омилининг таъсир этиш даражасига кўра, тармоқли оптимал режалаштириш моделлари икки турга бўлинади: ишлаб чиқариш — транспорт модели (транспорт омили эътиборга олинмайди) ва ишлаб чиқариш — транспорт модели (транспорт омили эътиборга олинади).

Тармоқлараро баланс (ТАБ) - иқтисодиётдаги асосий модел бўлиб, унда иқтисодиётдаги турли натурал ва қиймат алоқадорлиги кўрсатилади. У саноат, капитал қўйилмалар, меҳнат ресурслари ва тармоқлар бўйича маҳсулот ҳажмининг узаро боғланганлигини ҳисобга олган ҳолда режа даври қатор йиллари учун иқтисодиёт маҳсулотларининг ишлаб чиқарилиш ва тақсимланиш кўрсаткичларини аниқлаш имконини беради, ТАБ икки кўринишда шакллантирилаяшти: қиймат ва натурал шаклда. Мамлакат бўйича қиймат кўринишидаги ТАБ номенклатураси 120 та тармоқ номенклатурасини ва у барча моддий ишлаб чиқариш соҳасини қамраб олади. Натурал кўринишдаги ТАБ барча маҳсулотларнинг 80 %ини ташкил этувчи асосий маҳсулотларни қамраб олади. Ушбу балансда 600 га яқин зарурий маҳсулот турлари акс эттирилади.

Натурал - қиймат баланси модели иқтисодиётнинг комплекс тавсифини акс эттиради. Моддий қиймат ТАБ моделининг баланслаштирилган ҳолати режа учун бошланғич маълумотдир. Бунга МД ҳажми, таркиби кўрсаткичлари, экспорт, импорт ва капитал таъмирлаш ҳажми маълумотлари киритилади.

ТАБ модели бўйича икки типдаги ҳисоб - китоблар амалга оширилади:

1. Бунда берилган якуний истеъмол даражаси бўйича маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва тақсимланишнинг баланслаштирилган режаси ҳисоблаб топилади.

2. Аралаш ҳисоб-китобларни уз ичига олади. Бунда баъзи тармоқларда ишлаб чиқариш ҳажми туғрисидаги маълумотлар ва бошқа тармоқларга якуний истеъмолга берилган маҳсулотлар бўйича ишлаб чиқариш ва тақсимлаш баланси тузилади.

Макроиқтисодий даражада иқтисодий прогнозларни тузишда иқтисодий-математик моделлар кенг қўлланилади. Буларга

бир ва кўп омилли иқтисодий ўсиш моделлари, МД ни тақсимлаш моделлари, таркибий тармоқ ва асосий фондларни қайта тиклаш моделлари, инвестицион оқим харажати модели, турмуш даражаси ва истеъмол таркиби моделлари, кенгайиб бораётган эко сиёсат модели, иш ҳақи ва даромадларни тақсимлаш моделлари киради.

Иқтисодиёт балансини прогнозлашлаштиришни мукаммаллаштирилининг муҳим йўналиши - иқтисодий ўсишнинг асосий параметрларини прогнозлаштиришни, Верификацион- статистик ёндашиш динамик вақт қатори маълумотларидан максимал фойдаланишга асосланган ҳолда уларнинг ҳақиқий иқтисодий жараёнлар билан мослигини ва баҳоланаётган шароитлар маъносини текширишни кўзда тутати. Иқтисодий прогнозлаштириш макро иқтисодий моделлари тизимида бу усулдан фойдаланиш иқтисодиётнинг баланслаштирилганлиги таркибий ва омилли жиҳатларни ўрганиш ва уларни оптималлик принципи асосида синтезлаш билан боғлиқ.

Иқтисодиётнинг баланслиштирилганлик омили жиҳати маҳсулотни чиқарувчи объект ҳамда ишлаб чиқариш омиллари харажатлари (асосий фондлар ва меҳнат ресурслари) орасидаги боғлиқликка асосланади. У ишлаб чиқариш омиллари орасида маълум миқдорда маҳсулот ишлаб чиқаришни таъминлаб турувчи мутаносибликни аниқлашга бориб тақалади.

Баланслаштирилганлик (вақт оралиғи) жиҳатлари ишлаб чиқариш омиллари харажатларини вақт бўйича тақсимлаш ва улар узаро боғлиқлигида эришиладиган тақсимотга асосланади. Асосий вақт оралиғи хусусиятлари асосий фондларни қайта тиклаш билан боғлиқ. Вақт оралиғи балансланганликка эришиш услуби харажатлар ва уларнинг асосий фондни қайта тиклаш жараёнини белгиловчи натижалари ҳамда хусусиятларининг кўрсаткичлар ўсиши суръатига боғлиқлигига асосланган. Ушбу усул асосий фондларни қайта тиклаш жараёни хусусиятлари ҳамда нарх индекслари, келиб турувчи манбалар миқдори ва капитал қўйилмалар ҳамда асосий фондлар чиқими, уларнинг таркибини белгиловчи ҳамда динамика кўрсаткичларини кечиктириш усули билан фарқланучи бутун бир моделлар гуруҳини тузиш имконини беради.

Баланслаштирилганликнинг таркибий жиҳати ижтимоий ишлаб чиқаришнинг биринчи ва иккинчи бўлимлари орасидаги пропорцияларга ҳамда тармоқлараро таркибий моделлар ишлаб чиқариш фондлари, ишлаб чиқариш қўйилмалари ҳамда меҳнат ресурсларининг тармоқ структураси прогнозлашнинг тизимдан кенг фойдаланилади.

Қисқача хулосалар

Қуриб чиқилаётган комплекс стратегия умумий ва ишчан стратегияга булинади.

Модель иқтисодий прогнозлашни урганилаётган жараёни илмий англашнинг муҳим воситаси ҳисобланади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Стратегик режалаштириш жараёнида қайси турдаги моделлардан фойдаланилади?

2. Иқтисодий-математик моделлаштиришнинг асосий усуллари қайсилар?

3. Иқтисодий асослаш учун бирламчи ахборотни таққослаш қандай таъминланади?

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотлари ни чуқурлаштириш йўлида. – Т.: «Ўзбекистон», 1995.

2. Йохансен Л. Очерки макроэкономического планирования – М.: «Мир», 1971.

3. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент, анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.: «ПитерКОМ», 1999.

4. Форрестер Д. Основы кибернетики предприятия. – М.: «Прогресс», 1971.

5. Фатхудинов Р.А. Разработка управленческого решения – М.: «Бизнес школа»Интел – Синтез 1997.

6. Проколчук Л.О., Козырев А.А. Стратегическое планирование, Конспект лекций С.Петербург, 2000.

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ УСЛУБИЯТИ ВА УНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

6.1. Стратегик режалаштириш услубий тизимларининг маъноси ва мантиғи

Ҳар қандай фаннинг услубияти умумметодологик принциплар, умумдунёқараш, умумий ўрганиш усулларини акс эттиради.

Стратегик режалаштиришнинг услубияти унинг қуйидаги таркибий қисмларидан иборат:

1. Фалсафий, социологик, иқтисодий услубият;
2. Умуммиллий услубият;
3. Стратегик режалаштириш услубиятининг тармоқ тизими.

Стратегик режалаштириш услубияти — стратегик башоратларни ишлаб чиқиш, дастур ва режа лойиҳалари, махсус услубий қонуниятлар ва ёндашувлар, стратегик режалаштириш жараёнида фойдаланиладиган кўрсаткичлар тизими, шунингдек, стратегик дастур ва режалар вазифаларини акс эттирувчи режа ва башорат кўрсаткичларининг оптимал асосланган усулларини тузиш тизимлари орасидаги органик бирликдир.

Стратегик режалаштиришнинг услубий тизими башоратлар, дастур ва лойиҳа режаларининг илмий тизими ҳисобланиб, қуйидаги муҳим саволларга жавоб олишга имкон яратади:

- тегишли объектни режалаштиришдан мақсад нима?
- стратегик башоратлар шаклида бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш жараёнининг натижаси қандай бўлиши керак?
- стратегик башоратлар, дастур ва режалар қандай бўлиши керак ва улар қандай талабларни қондириши лозим?
- стратегик режалаштиришдан қандай услубий ёндашувлар, қандай муаммоларни ечишда фойдаланиш мумкин?
- қандай кўрсаткичлар ва усуллар тизими ёрдамида стратегик башоратлар, дастур ва режалар барқарорлигини таъминлаш мумкин?

Ҳар қандай бошқарув муаммосини, шунингдек, статистик режалаштириш муаммосини ечиш маълум бир мантиққа эга. Стратегик режалаштириш мантиғи остида стратегик режалаштиришнинг ҳар қандай муаммосини ечиш билан боғлиқ бўлган тартибий кетма-кетлик, ўзаро келишувчан ва асосланган жараёнлар ётади.

1. Стратегик режалаштириш мантиғининг мазмунини унинг қуйидаги таркибий элементлари очиб беради:

Режалаштирилаётган давр мобайнида стратегик режалаштириш субъектининг мақсадлари тизимини аниқлаш ва шакллантириш.

2. Стратегик режалаштириш объекти ривожланишининг бошланғич даражаси, маълум бир давр оралиғида тахлил қилиш.

3. Стратегик режалаштириш объектларининг мос равишда шаклланиши натижасида режалаштирилаётган давр мобайнида жамият истеъмоли ҳажми ва таркибини аниқлаш.

4. Стратегик режалаштирилаётган давр боши ва яна қайтадан режалаштириладиган даврдаги ресурсларнинг ҳажми ва таркибини келтириб чиқариш.

5. Вақтинчалик келишмовчиликларнинг турли даражадаги ижтимоий-иқтисодий келишув, ресурслар ва талаблар мувозанати, бир-бири билан номутаносиблик, ташкилий ечим ва талабларни тайёрлаш, режа ва дастурлар, стратегик башорат шакли орқали ечилиши.

Стратегик режалаштириш мақсади сифатида келгусидаги маълум бир даврда объектни режалаштиришнинг шаклланиш натижаси ва ҳолати тушунилади. Топпириқлар эса, стратегик режалаштириш даври оралиғидаги аниқ вақтда эришиладиган мақсадлардир.

Режадан олдинги даврда объектни стратегик режалаштиришни бошланғич даражадаги тахлили — стратегик режалаштириш мантиғининг икки муҳим жараёнидир. Ушбу жараён аҳамияти мамлакат миллий иқтисодиёти стратегик режалаштириш ва ривожланган мамлакатларнинг ухшаш кичик тизимлари билан аниқланади.

Микродаражада ички ва ташқи тахлил амалга оширилади. Бу тахлил давомида ташкилотнинг салоҳиятидан фойдаланиш, унинг рақобатбардош ҳар қандай қудратли томонлари аниқланади.

Стратегик режалаштиришнинг учинчи таркибий элементи — режалаштирилаётган даврда маълум бир кичик тизимлар ҳамда жамиятнинг эҳтиёжлари таркиби ва ҳажмини ҳар томонлама урганишдир.

6.2. Стратегик режалаштириш принциплари ва услубияти

Стратегик режалаштиришнинг принциплари деганда, «Стратегик режалаштириш» фанининг шундай объектив категорияларини тушуниш керакки, ушбу категориялар барча тушунчаларнинг асоси сифатида хизмат қилади. Бу тушунчалар стратегик режалаштириш объекти ва стратегик режалаштиришнинг амал қилиши билан боғлиқ қатор ривожланиш қонунилари йиғиндисини билдиради ва режа-топпириқларни бажариш имко-

ниятлари, шунингдек, уларнинг бажарилишини назорат қилиш, стратегик режалаштириш йўналиши ва характерини аниқлайди.

Стратегик режалаштириш жамият, фирмаларни бошқариш тизимининг марказий элементи бўлганлиги учун унга яна бошқаришнинг қуйидаги туртта умумий принципи ҳосил:

1. Сиёсат устуворлиги шароитида иқтисодиёт ва сиёсатнинг бирлиги принципи.

2. Марказлашув ва муетаққилликнинг бирлиги принципи.

3. Бошқарув қарорларининг самарадорлиги ва илмий асосланганлик принципи.

4. Қарорларини бажаришда бошқарувчи манфаатларини қондириш, шахсий ва жамоа манфаатларини рағбатлантириш шароитида умумий ва локал манфаатларининг уйғунлашуви принципи.

Стратегик режалаштиришнинг юқорида тавсифланган принципларидан ташқари яна учта локал принциби мавжуд:

1. Етакчи тармоқларни намуна асосида, мақбул муносибликни таъминлаш.

2. Стратегик режалаштириш дастурлари ва режаларининг башорат қилиш комплекслари ва бирлашув принциплари.

3. Режа ва дастурларни ишлаб чиқиш, уларни бажариш имкониятлари билан таъминлаш ва назорат қилиш жараёнларининг бирлиги принципи.

Стратегик режалаштиришда услубий ёндашиш деганда башоратларни, барча давр ва даражалар учун стратегик дастур лойиҳаларини ишлаб чиқиш жараёнида стратегик режалаштириш принциплари ва усулларидан фойдаланишнинг ягона ва мукамал йўналиши тушинилади.

Ҳозирги замон стратегик режалаштириш амалиётида тизимли ёндашув ва унинг шаклланиши қўлланилади.

- комплекс- тизимли ёндашув;
- дастурий-тизимли ёндашув;
- меърий-тизимли ёндашув;
- иқтисодиётнинг тартибий тизимли ёндашуви;
- динамик-тизимли ёндашув.

6.3. Стратегик режалаштиришнинг курсаткичлар тизими ва усуллари

Замонавий ҳисоблар ва статистикада жамиятдаги ижтимоий-иқтисодий ҳодиса ва жараёнларнинг сон ва сифат жиҳатидан тавсифи тушинилади. Унинг сифат жиҳати вақт ва мақоннинг аниқ шароитларидаги ҳодиса ва жараёнлар моҳиятини, миқдор жиҳати эса мутлақ ва нисбий ўлчамларини ақс эттиради.

Стратегик режалаштириш доирасида унинг курсаткичлари сифатида режа тоншириқларининг миқдорий ва сифатий аниқликдаги бажарилиши тадбирлари тушунилади.

Курсаткичларнинг бир нечта тизимлари мавжуд. Улар қуйидагилардир:

1. Стратегик режалаштиришнинг умумий курсаткичлар тизими. У ҳукумат дастурлари, комплекс ижтимоий-иқтисодий башоратлар, миллий ҳисоблар тизими курсаткичлари, давлат бюджети курсаткичлари ва мамлакатнинг молиявий режалари курсаткичларини ўз ичига олади.

2. Вилоятлар, ҳудудлар, маҳаллий бюджетлар ривожланиши курсаткичлари тизими.

3. Алоҳида соҳалар ривожланишининг курсаткичлар тизими.

4. Тижорат ташкилотларида ривожланишнинг башоратлар, стратегик дастурлар ва режалар курсаткичлари тизими.

Натурал ва баҳолаш курсаткичлари. Натурал курсаткичлар ишлаб чиқаришнинг моддий томонларини тавсифлайди. Улар маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ва ушбу маҳсулотга ёки товарлар оқимиغا истеъмолнинг ҳажми ўртасида туғри алоқа ўрнатиш имкониятларини беради.

Натурал курсаткичлардан фойдаланиш доирасини кенгайтириш учун қуйидагилар ишлаб чиқилади:

Шартли-натурал курсаткичлар. Улар утказма коэффициент ёрдамида турли турдаги маҳсулотларнинг бир улчамга келтирилиши орқали белгиланади (масалан, бир тонна кумирнинг, нефтнинг бир бирлиги).

Баҳо курсаткичлари. Бозор ҳужалиги шароитида баҳо курсаткичларининг роли жуда катта. Улар ёрдамида такрор ишлаб чиқариш жараёни натижаларининг йиғиндиси акс эттирилади: ЯИМ, ЯММ ишлаб чиқариш, оралиқ истеъмолчилари, ялпи қушылган қиймат, иш ҳақи, даромадларнинг ялпи қисми, асосий воситалар амортизацияси. Стратегик дастур ва режалар, башорат бўлиmlарининг узаро боғлиқлигини таъминлаш, турли соҳалар, ҳудудлар, улар усишининг суръати ривожланиш йуналишларини аниқлашга имкон яратади.

Баҳо курсаткичлари ёрдамида турли иқтисодий баланслар тизими.

Баҳо ва натурал курсаткичлар миқдор ва сифат шаклида ҳам намоён бўлади. Улар ҳажмли ва тизимли бўлиши мумкин.

Сифатий курсаткичлар. Техник-иқтисодий курсаткичлар. Мутлақ ва нисбий курсаткичлар. Ҳисоб-китоб ва ахборот курсаткичлари.

Қисқача хулосалар

Хар қандай фаннинг услубияти умумметодологик принциплар, умумдунёқараш, умуммиллий ўрганиш усулларини ўзида акс эттиради.

Статистик режалаштириш принциплари – режалаштириш объекти ва режалаштиришнинг амал қилишига боғлиқ қатор ривожланиш қонунлари йиғиндисини билдиради.

Стратегик режалаштиришнинг умумий кўрсаткичлар тизими ҳукумат дастурлари, ижтимоий-иқтисодий башоратлар, миллий ҳисоблар тизими кўрсаткичлари, давлат бюджети кўрсаткичлари ва мамлақтнинг молиявий режалари кўрсаткичларини ўз ичига олади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Стратегик режалаштиришнинг ўзига хос хусусиятлари нимада?
2. Стратегик режалаштириш услубияти қандай таркибий қисмлардан иборат?
3. Стратегик режалаштириш принциплари деганда нима-ни тушунасан?

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: ўз тараққиёти ва истиқлол йули – Т.: «Ўзбекистон», 1994.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилоқда – Т.: «Ўзбекистон», 1997.
3. Уткин Э.А. Стратегическое планирование – М.: «Прогресс», 1997.
4. Квин Б. Управление стратегическими изменениями – М.: МЦДО Линк, 1996.
5. Забилин П.В. Бизнес, благоприятный для инвестиций - М.: Журнал «Экономика и жизнь» 1994 г., № 27
6. Халикова Г. Стратегическое планирование – Т.: ТГЭУ, 2000.
7. Ишмухамедов А.Э. ва бошқалар. Бозор муносабатлари шароитида миллий иқтисодиётнинг ривожланиши – Т.: Топкент давлат иқтисодиёт университети, 1996.

ГЛОБАЛ СТРАТЕГИЯ ВА РАҚОБАТ

7.1. Стратегик бошқариш назариясида эгилувчанлик
тамойили

Ушбу қисмда кўриляётган «Глобал рақобат стратегияси» тушунчаси бизнеснинг аниқ бир соҳасида қўлланилиши мумкин (хўжаликнинг стратегия зоналарига).

Бизнеснинг бирор соҳасида корхона рақобатининг глобал стратегияси моҳиятини тушуниш учун 2 та далилни таққослаш лозим:

Биринчи далил: агар ишлаб чиқариляётган маҳсулот ҳажми кўпайса, маҳсулот таннархи камаяди. Буни узлаштиришнинг ишлаб чиқариш таъсири дейилади. Уни тасвирлаш учун узлаштириш коэффициентини ишлатилади. Бу коэффициент ишлаб чиқариляётган маҳсулотнинг ҳажми 2 мартага кўпайганда маҳсулот таннархи неча фоизга тушишини кўрсатади. Бу таъсир ходимларни уқитиш жараёни, технология жараёнлари ишларини охиригача етказиш ва бошқа омиллар натижасида пайдо бўлади. Агар маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми кўтарилса, узлаштириш коэффициентига аҳамияти камаяди.

Ишлаб чиқаришнинг кумулятив ҳажми (шартли бирликларда).

Ишлаб чиқариш харажатлари, маҳсулот сотилиши ва корхона ривожланиши учун харажатлар йиғиндиси, кейин харажатлар йиғиндиси сотилган маҳсулотлар ҳажми функциясидек харажатлар қўшиш натижасида пайдо бўлади.

Иккинчи далил: ҳар бир маҳсулотлар бозори узининг маълум функционал қўлланиши билан сегментланиши мумкин. Шу қаторда сегментнинг катта қисми учун бу тасдиқ ҳаққонийдир.

Сегмент йиғиндиси баҳога тесқари пропорционал сегментнинг маҳсулотини сифат билан корреляциялайди. Сегмент чегараларида «чекка таъсирлар» уз ўрнига эга, сегментнинг сизим белгиси узгаришларда намоён бўлади. Узининг чегаравий интервал нархларида унинг иқтисодий мазмуни маҳсулотлардан иборат бўлиб, истеъмолчиларга аҳамияти пасаяди. Агарда уларнинг даромади ўсса ёки бунинг акси бўлса, баҳо интерваллар чегарасида бирдан ўсади. Шуни кузатишимиз мумкинки, маҳсулотлар сотилиш ҳажмидан харажатлар йиғиндиси боғлиқлик функцияси бир хилликка эга. Бошқариш тизими (БТ) назариясида бу функция 1- ва 2 - тартибли стратегик эгрлар, деб аталарди. Бир томондан, уларнинг аргументлари бир-бири

билан корреляция қилинмайди, бошқа томондан, улар бозор ишлашининг ички мантиғини таъминлайди. Шу сабабли ва БТнинг назарияси ва амалиёти учун ўта муҳимлиги сабабли мазкур эмпирик қонунийликлар стратегик эгрилар принципи номли 1- ва 2 - тартибли эгрилар билан ифодаланади.

Оператив таъсир стратегияси — бу, 1- ва 2 - тартибли стратегик эгрилар параметри ўзгариши натижасида оператив ишчи нуқталар вазиятининг ўзгаришидир.

7.2. Харажатларни минимизациялаш стратегияси

Одатда, купчилик соҳаларда ишлаб чиқариш ҳажми, маҳсулотларнинг таннархини минималлашга эришилади. Шунинг учун серияли ишлаб чиқариш ва юқори даражада ривожланиш, маҳсулотларнинг сотилишини ташкиллаштириш ҳисобига факат нисбатан йирик ташкилотлар масштабли таъсир (эффект-)нинг афзалликлари дастурига эга бўлади. Аммо шуни айтиш керакки, иккала турларнинг технологик инновациялари (радикал ва яхшилайдиган) 1- тартибли стратегик эгри параметрлари соҳаларига анчагина таъсир қилади, масалан, экстремумни координата бошига суриш.

Қуйида келтирилган омиллар, харажатларнинг минимизация манбаи натижаси ҳисобланиб, харажатларни минимизация стратегияси қўлланишига ижобий таъсир қилади:

- тармоқ етарли даражада стандартлашган маҳсулотни ишлаб чиқаради ва дифференция эҳтимоли чегараланган;
- нарх буйича талаб эластик;
- истеъмолчиларнинг бошқа маҳсулотларга ўтиш эҳтимоли юқори.

Рақобатнинг 5 қучи моделида харажатларнинг минимизация стратегияси афзалликларини кўриб чиқамиз. Минимал харажатга эга бўлган ташкилот бошқа рақобатчиларга нисбатан бошқа тенг шарт-шароитларда юқори рентабель савдога эга бўлади. Агар бундай ташкилот соҳада узининг максимал бозор улушига эга бўлмаса, бу улушга юқори рентабельлик ҳисобига эга бўлиши мумкин. Бундай ташкилот харидаорларга нисбатан кучли позицияга ҳам эга бўлади, чунки бу ташкилотдан бошқа ҳеч бир ташкилот бозорда узок даврга паст нархларни таклиф қила олмайди. Етказиб берувчилар хусусида бирон аниқ фикр айтиб бўлмайди, минимал харажатлар маълум даражада етказиб берувчилар билан яхши муносабатда бўлиш ҳисобига амалга ошади, бошқа томондан эса, ташкилот буларга жуда боғлиқ бўлиши мумкин, чунки шу нарсани тушуниб етадики, ташкилот

танлаган харажатлар минимизация стратегияси унинг муваффақиятини таъминлайди. Аммо, агар ташкилот учун бошқа соҳадаги ташкилотлардан илгарилаб кетиш муҳим бўлса, бу ташкилот етказиб берувчиларга уз шартларини уқтиради.

Потенциал рақобатчиларга нисбатан бундай ташкилотлар уз позициясида кучли мавқеига эга, лекин улар сусайиши мумкин, агарда уларнинг рақобатчилари янги технология билан шу соҳага кириб келса, урнини босадиган маҳсулотларга нисбатан минимал харажатларга эга бўлган ташкилот моқоми етарлича афзалликлар бермайди, фақат айрим ҳолларда, агарда рақобатдош маҳсулот урнини босадиган маҳсулотларни ташкилотдаги маҳсулот билан солиштирадиган бўлса.

Харажатларни минимизация стратегиясини танлаган ташкилот, соҳа технологиялардаги ўзгаришларни яхшилаб кузатиши керак, истеъмолчилар талаби ва керакли муддатда зарур модернизацияни амалга оширишга тайёр туриш ёки бўлмаса ишлаб чиқариш қувватини тулиқ ўзгартириш ёки керакли коррективаларни ишлаб чиқарилаётган маҳсулот номенклатурасига киритиш, акс ҳолда у муваффақиятга эга бўлмаслиги мумкин. Қувватни ишга тушириш меъёрига харажатларни минимизация стратегиясини қўллаган ташкилотлар заифроқ бўлади. Умуман, максимал ишга туширишнинг 95%ни оптимал ҳисобланади. Юқори ҳажмда ишга туширишда пропорционал бўлмаган ҳолатда ускуналар ишдан чиқади, кичик ҳажмда эса маҳсулот таннархи бирдан ўсади. Бу ускуналарга қўйилган капиталнинг бир қисми йўқ бўлиши ва эксплуатацион кечиктириш улушининг доим ўсиши билан белгиланади. Харажатлар минимизация стратегиясига тегишли камчиликлар ишлаб чиқариш эгилувчанлигини ошириш билан қисман ёки умуман йўқ қилиниши мумкин. Харажатларни минимизация стратегиясининг асосий камчилиги дифференциация стратегиясига нисбий қарама-қаршилигидир, бу маҳсулотнинг кўпгина модификациясини ишлаб чиқаришни ифодалайди. Етарли даражадаги ишлаб чиқариш ҳажмида масштаби ишлаб чиқариш эффектига эришилади. Бу нарса шунини ифодалайдики, агар ишлаб чиқарувчи кучли диверсификацияловчи маҳсулот линияларга эга бўлса, у ҳар доим ҳам минимал харажатга эриша олмайди.

7.3. Дефференциалаш стратегияси

Дифференция стратегияси ишлаб чиқаришда бир функцияли қўлланишга эга, юқори ҳажмдаги номенклатура маҳсулотларга асосланган ва ташкилотга турли эҳтиёжга эга катта сондаги истеъмолчиларга хизмат кўрсатишга имкон беради.

Истеъмолчи учун «Истеъмол товарларининг аҳамияти уларнинг истеъмолчи учун муҳимлик даражаси ва нарҳини солиштирма субъектив баҳолаш орқали аниқланади. Муҳимлик деганда бир нечта аргументларнинг функцияси тушунилади; яъни маҳсулотни таърифлайдиган: техник, эстетик, эксплуатацион ва бошқа параметрлар. Миқдор кўнглига ётқан ишни амалга оширади, масалан, харидни истеъмол товари қиймати бозор баҳосидан ошсагина амалга оширади.

Маҳсулотнинг истеъмол аҳамияти параметрларнинг оғирлик коэффициентини йиғиндисига тенгдир. Тушунарлики, оғирлик коэффициентини истеъмолчи субъектлар даражасида кўриб чиқади. Шунда келиб чиқадики, турли модификациядаги маҳсулотларни ишлаб чиқариш билан ташкилотда катта доирадаги потенциал истеъмолчилар учун маҳсулотнинг етарлича ёқимли бўлиш эҳтимоли ошади.

Дифференциация 2 турга бўлиниши мумкин:

Биринчиси – горизонтал. Бунда нарх тахминан бир хил бўлади ва уртача истеъмолчилари даромади бир хил бўлади. Масалан, тиш четкаси бир хил тавсифга эга бўлиши мумкин, фақатгина унинг ранги бундай эмас. Бундай ҳолда тиш четкаси, бир хил рангда бўлганда унинг сотиш ҳажми ошади, агарда унинг нархи ўзгармаса.

Иккинчиси – вертикал. Бунда нарх ва истеъмолчиларнинг уртача даромади даражаси хар хил.

Масалан, арзон механик соатни сотиб олишимиз ёки қimmat, чиройли соатни сотиб олиш мумкин, ammo улар бир ташкилотда ишлаб чиқарилган бўлса. Бундай дифференциация ташкилотга миқдорнинг турли сегментларига йўл очилишига имкон беради, бу нарса реализация ҳажмини оширади.

Агар ташкилот қанчалик кўп маҳсулотлар модификациясини ишлаб чиқарса, шунча катта ҳажмда маҳсулотлар реализациясини амалга ошириши мумкин, лекин бошқа томондан, маҳсулотлар таннархи шунча юқори. Шундай қилиб, дифференциация стратегияси маълум даражада кечиктиришнинг минимизация стратегиясига қарама-қарши, чунки кўп сонли маҳсулотлар хилларини кичик партиядо ишлаб чиқаришда ҳар доим ҳам масштабли эффектнинг ҳамма афзалликларини ишлатиб бўлмайди. Бу худоса стратегик эрилар тамойилидан келиб чиқади.

Дифференциация стратегиясини реализация қилишда юзага келадиган асосий муаммолар: имижли реклама фаолиятига юқори харажатлар, имитатор маҳсулотларнинг пайдо бўлиши, рақобатда нарх аспектининг кучайиши.

7.4. Фокуслаш стратегияси

Фокуслаш стратегияси узига хос эҳтиёжларга эга булган нисбатан тор сегментдаги истеъмолчиларга хизмат курсатишни ифодалайди. Келтирилган стратегия муваффақиятли реализация қилиниши мумкин, қачонки:

- катта миқдорда истеъмолчилар гуруҳи мавжуд. Уларнинг берилган функционал кулланишга эга маҳсулотларга эҳтиёжи урта статистикдан ажралиб туради;

- стандарт, нисбатан катта булмаган миқозлар гуруҳлари мавжуд ва етарли даражада қониқмаган истеъмолчилар гуруҳи эҳтиёжлари берилган;

- ташкилот ресурслари нисбатан қулай эмас, шунинг учун стандарт эҳтиёжларга эга булган катта гуруҳдаги истеъмолчиларга хизмат курсатишга имкон беради.

Келтирилган стратегияларни амалга оширишда қийинчиликлар амалга ошиши мумкин. Масалан:

- маҳсулотлар параметри учун мақсадли сегмент ва умумий бозорнинг фарқи истеъмолчилар йуқ бўлиши;

- стандартлашган маҳсулот учун нарх тушиши ва истеъмолчиларнинг мақсадли сегментдан умумий бозорга ўтиш эҳтимолининг ўсиши;

- бозорда фаолият курсатаётган корхоналар ичида дифференцион тенденциянинг ўсиши.

7.5. Инновация стратегияси

Инновация стратегияси принципиал янги товарлар ёки технологиялар ёки булмаса анланган ёки анланмаган мавжуд эҳтиёжларни янги усул билан қониқтириш рақобатли имтиёзларга эгаллик қилишни курсатади. Бу стратегияни танлаган ташкилот турли тармоқларда радикал инновацияни амалга ошириш ҳисобига рақобатли имтиёзни шакллантиришга ҳаракат қилади. Радикал инновацияни амалга оширган ташкилотлар янги сегментини яратиш ҳисобига юқори даромадни яратишга имконни қўлга киритади. Бу борада муқобил бўлиб янги технологияни бошқа қизиққан ташкилотларга сотиш ҳисобланади.

Статистика шуни курсатадики, инновацияни яратиш ва татиқ қилиш бир томондан, юқори даражадаги таваккалчилик ҳисобланса, бошқа томондан, иқтисодий ривожланган мамлакатларда ўртача даромаддан 3 баробардан зиёд даромад келтиради.

Ривожланган капиталистик мамлакатларда инвестицияни инновацион фирмада шуғулланиш қанчалик фойда келти-

ришини аллақачон билганлар. Бу, одатда, венгур инвестициялаш ҳолида амалга оширилади, бунинг ғояси шундан иборатки, венгур капиталистнинг инвестицион портфелида мавжуд турли - турли лойиҳалар орасига таваккаллик тақсимланади ва инновациядан келиб тушадиган юқори даромадлар орқали қопланади. Масалан, венгур капитал ҳисобига ташкил топган Digital Equipment америка инновацион компаниясининг акциялари 10 йил ичида 750 мартадан зиёдга қимматлашди.

Венгур инвестициялаш таваккалчилигини пасайтиришнинг асосий усули — олдинги босқичнинг натижаларига қараб босқичма-босқич молиялаштиришдир. Шу билан биргаликда ҳар бир «қупорил» олдингига нисбатан куп булиши керак. Инновация бизнесни давлат қўллаши технологик порк шаклини олмакда, бу биринчи марта АҚШда пайдо булган ва узи билан инфратузилмада инновацион ташкилотлар томонидан маъқул шартлар асосида керакли ускуналар, лабораториялар, хоналар, ихтисослаштирилган ахборотлар манбалари мавжуд. Радикал технология ёки маҳсулот яратишда муваффақиятга эришган инновацион фирмаларнинг катта муаммоларидан бири ишлаб туриш, яъни «тирик қолиш» ҳисобланади. Электроника ва компьютерлар соҳасида АҚШдаги юзлаб инновацион фирмалардан фақат бир неча ўптаси аҳамиятли натижага эришди ва фақат «Apple» компанияси кучли ҳалқаро ташкилотга айланишга мувофиқ була олди.

Шу далил аҳамиятлики, 70% дан кам булмаган тадқиқотлар оёқда қаттиқ турган йирик ташкилотлар лабораториясида ўтказилади, радикал инновациялар эса тадбиркор-инноваторлар томонидан кичик фирмаларда амалга ошади. Бу далилда бир неча тушунтиришлар мавжуд:

Биринчидан, тадбиркор кучли ички мотивацияга эга ва унда 2та муқобил мавжуд: ютиш ёки ютқазил. Иккинчидан, автоном ва йирик ташкилотларда ташкил топган маданият унга таъсир қилмайди. Учинчидан, кичик фирма катта таваккалчиликка йул қўйиши мумкин, чунки у ҳеч нарсани йўқотмайди ва акционерлар билан иши йуқ булган бир қатор катта ташкилотлар бунга йул қўя олмайдилар, чунки бу хатар «онгли» даражада кўкори.

— БИРНИНЧИ БИРНИНЧИ

— БИРНИНЧИ БИРНИНЧИ

Қисқача хулосалар

«Глобал рақобат стратегияси» тушунчаси бизнеснинг аниқ соҳасида қўлланилади.

Харажатларни камайтириш стратегиясида ташкилот ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар номенклатурасига керакли бўлган ўзгартиришлар киритишга тайёр туриши керак.

Дифференциялашган стратегия, биргина фунукционал мақсадли маҳсулотларнинг кенг қуламли номенклатураларини ишлаб чиқаришга асосланади.

Фокуслаш стратегияси махсус эҳтиёжларни қондиради-ган, истеъмолчиларнинг нисбатан тор сегментига хизмат кўрсатишни назарда тутади.

Инновация стратегияси асосан янги маҳсулотлар ёки технологияларни яратиш натижасида рақобат устуңлигига эга бўлишни кузлайди.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Рақобатнинг «глобал стратегияси» тушунчасига тавсиф беринг.
2. Бизнесни ташкил этишда учраши мумкин бўлган бозор таваккалчилигига тавсиф беринг.
3. Харажатларни камайтириш стратегиясини қўллашга қулайлик яратувчи омилларни айтиб беринг.

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари – Т.: «Ўзбекистон», 1997.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида – Т.: «Ўзбекистон», 1995.
3. Ишмухамедов А.Э. ва бошқалар. Бозор муносабатлари шароитида миллий иқтисодиётнинг ривожланиши – Т.: Тошкент давлат иқтисодиёт университети, 1996.
4. Уткин Э.А. Стратегическое планирование – М.: «Прогресс», 1998.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хидоуре Ф. Основы менеджмента – М., «Дело», 1992.
6. Додобоев Ю.Т., Мамутова Х.Ш., Стратегическое планирование. – Фергана, 2000.

КОРПОРАТИВ СТРАТЕГИЯ

8.1. Диверсификация билан боғланган стратегия

Диверсификация стратегияси, ташкилотнинг бизнес соҳаси портфелига, қуйидагилар ёрдамида, бизнеснинг янги соҳалари киришини кўзлайди:

- ташкилотга эга бўлиш;
- ташкилотни «бошидан» яратиш;
- қўшма корхоналар яратиш;

Бизнес муҳит портфели доирасидаги диверсификациялаш натижасида, интеграл корпоратив харажатларнинг пасайишида намоён бўладиган ва манбалардан кўп функционал фойдаланиш ҳисобидан вужудга келувчи, синергетик самаралар бўлиши мумкин. Стратегик бошқаришда синергетик самаралар, стратегик мувофиқлик (СМ), деб аталади ва улар узаро ўзгариши мумкин, биргина бизнес соҳа портфелига тегишли бўлган, турли ташкилотлар харажати тузилишидаги, сарфлашнинг ўхшаш қисмлари сифатида аниқланади. СБ да СМ қуйидагиларга ажралади:

- маркетинг (ягона миқдор; ягона географик майдонлар, сотиш йўллари, рекламани кучайтириш, таъминловчилар;
- ўхшаш савдо белгилари, сотувдан кейинги сервис;
- ишлаб чиқариш (ягона ишлаб чиқариш қуввати; ўхшаш технологиялар);
- бошқариш (ягона бошқарув тизимлари ва ўқитиш, менежерлар).

Маркетинг СМ мисоли. Савдо белгисини яратиш баҳоси ташкилотларнинг номоддий активларида ҳар доим асосий қисмини ташкил қилади. Coca-cola ва Marlboro компанияларининг савдо белгиси баҳоси, ҳар бири ўттиз млрд. доллардан кўпроқ баҳоланади. Агар ташкилот манзур бўлган савдо белгисига эга бўлса, у ҳолда у янги товарнинг тараққий этиши учун ундан фойдаланиши мумкин ва ҳар қандай ҳолларда муносиб савдо белгисига эга бўлмаган ва бошқа бир хил шароитда, ўхшаш маҳсулотнинг тараққий этишига киришган, бошқа ташкилот билан таққослаганда, бу тараққиётга анча кам маблағлар сарфлайди.

Диверсификациялаш стратегияси икки кўринишда бўлиши мумкин: боғланган ва боғланмаган. Диверсификация билан боғланган стратегия, бизнес соҳалари орасидаги, унга кирувчи маъжуд бўлган муҳим СМларни назарда тутаяди. Диверсификациялаш билан боғланган ташкилотлар концернлар деб аталади.

Масалан, Gillette компанияси ўз портфелида, СМ га эга булган қуйидаги бизнес соҳаларидан иборат бўлади: писка ва устаралар; тиш пасталари ва четкалар; канцелярия буюмлари; кофе қайнатгичлар, будильниклар, электрик тиш четкалари ва ҳақооо. Johnson and Johnson компанияси қуйидаги бизнес соҳаларига эга: болалар учун гигиена ва атторлик маҳсулотлари; дори-дармонлар; стоматологик жиҳозлар; ветеринария препаратлари; аёллар гигиенаси предметлари; бандаж ва ёглаш материаллари ва ҳоказолар.

Ташкилотлар купгина бизнес соҳаларига эга бўлиши мумкин; бунинг устига СМ баъзи бирларининг орасида мавжуд бўлиши, бошқаларининг орасида эса бўлмалиги мумкин. Уюшмалар таснифлаш масаласига аниқлик киритиш учун, «ушбу стратегик даражада, диверсификациянинг куп учрайдиган тури» деган тушунча мавжудки, унда диверсификациянинг ташкилотдаги бир тартибли кичик тизимлар таҳлили даражасидаги куп учрайдиган тури назарда тутилади.

8.2. Диверсификация билан боғланмаган стратегия

Боғланмаган диверсификацияни амалга оширувчи ташкилотлар конгломератлар деб аталади. Уларнинг портфелида жойлашган бизнес соҳалари узаро заиф стратегик мувофиқликка эга бўлади.

Диверсификация билан боғланмаган стратегиянинг асосий устунлиги умуман, конгломерат хавфини пасайтиришга таянади. Хавфнинг пасайиши шундай факт билан боғланганки, унда тармоқ ҳаётининг даврларининг турли фазаларида, турли тармоқлар билан бир вақтда жойлашган бўлиши мумкин. Биридаги пасайиш бошқаларидаги кўтарилиш билан тулдирилади.

Конгломератнинг даромадлилиги умуман, маълум даражада бошқарув узагининг тармоқлар вазияти истиқболини олдиндан кўра билиш қобилияти ва конгломерат бизнес соҳаси портфели компонентларидан унумли фойдалана олиши билан боғлиқ бўлади; шунинг учун олий даражадаги мененжерлар юқори ихтисослаштирилган таснифга эга бўлиши лозим.

Диверсификация билан боғланмаган компанияларга мисоллар: Union Pacific Corp.: темир-йул орқали ташиш; нефтни қайта ишлаш; кучмас мулк ва бошқалар. Westinghouse Electric Corp.: энергия тақсимлаш жиҳозлари; кучмас мулк; тижорат теле ва радиоэмиттириш; транспортёрлар; офис мебеллари; мудофаа эҳтиёжи учун электроника ва бошқалар.

Амалиёт кўрсатаётгани, умумийтисодий пасайиш даврларида, кондерн типидagi корпоратив тузилмалар фаолият кўр-

сатиши учун юқори имкониятга эга бўлади, яъни бизнеснинг алоҳида соҳалари орасида маълум стратегик мувофиқликка эга бўлган портфелли ташкилотлар. Бу шу билан боғланганки, бир томондан, умумиқтисодий пасайиш амалий жихатдан барча бизнес соҳаларида салбий ҳолда кўринади; бошқа томондан эса, бундай ҳолларда сарф қилишнинг минимизациялаш биринчи навбатдаги вазифа бўлади ва бундай вазифани ечишни конгломератларга нисбатан концернлар яхши уддалайди.

8.3. Капиталнинг сиқиб чиқариш ва тугатиш стратегияси

Баъзи ҳолларда ташки муҳитдаги ўзгариш ёки ички ўзгаришлар, бизнеснинг аввалги даромадли соҳаси, талаб қилинувчи даромад келтира олмаслиги ва портфель доирасида, ягона тўғри қарор унинг фаолиятини тўхтатишдан иборат бўлиши мумкин. Бу ерда бир қанча имкониятлар пайдо бўлади. Биринчиси - даромад келтирмаган ташкилотларни сотиш; иккинчиси - тугатиш; учинчиси - синишини кўтиш.

Биринчи муқобилликни кўриб чиқишда, бизнеснинг соҳаси, манфаатларини ифодалаш мумкин бўлган ташкилотлар, яъни бизнеснинг бу соҳаси билан энг кўп СМ га эга бўлган ташкилотларни танишга уриниб кўриш керак бўлади.

Ташкилотлар ёпилиши ва уларнинг активлари сотилишини кузда тутувчи, тугатиш стратегиясини амалга ошириш имкониятларини кўриб чиқишда, активларнинг сотиб юборилишидаги баҳо, бутун ташкилот баҳосидан жуда паст бўлиши мумкинлигини кузда тутиш лозим. Бу, масалан, шу далил билан изоҳланадики, тугатишда, баъзи ҳолларда ташкилот интеграл активларининг энг катта қисмидан таркиб топган, номоддий активлар йўқолади. Ташкилотнинг фаолият курсатишига имкони бўлмай, сотиб олувчилар эса топилмаган ҳолларда, молиявий нуқтаи назардан тезлик билан тугатиш, бизнес соҳасининг жами портфели имиджига зарар етиши мумкин бўлган сишиш билан таққослаганда кўпроқ ишончни оқлайди.

Одатдагидек йўналиш ўзгариши стратегияси ва қайта тузишни амалга оширишнинг асосий сабаби, уюшма бошқарув узаги, портфелнинг бутунлигча ишлаб туриши самарадорлигини яхшилаш ёки унинг мавжудлигини сақлаб қолишдан иборатдир.

Йўналиш ўзгариши стратегиясини амалга оширишга муносабат — бизнес соҳаси портфелининг алоҳида элементларидаги юқори харажатларига; даромад тармоқларда катта миқдордаги бизнес соҳаларининг жойлашганлиги, корпоратив ме-

недждмент эаифлиги ва ҳоказоларга боғлиқдир. Сабаларга қараб қуйидаги муносабатлар уз урнига эга булиши мумкин:

- бизнеснинг зарар курган соҳаларида, сердаромадликни тиклашига қаратилган;

- заиф соҳаларда “ҳосилни йиғиб олиш” стратегиясини амалга ошириш ва озод булган манбаларни, кунгидагидек соҳаларга йуналтириш;

- барча соҳаларда тежаш усулига кириш;

- заиф соҳаларни сотиш ёрдамида портфелни тафтиш қилиш ва уларни кўпроқ узига тортувчи тармоқларда жойлашган, янгидан эга булинган соҳаларга алмаштириш;

- корпоратив даражадаги алоҳида мененжерларни алмаштириш;

- бизнеснинг барча соҳаларида, сердаромадликни ошириш буйича тадбирлар ўтказиш.

Қайта тузиш стратегияси портфелдаги радикал узгаришни амалга оширишни кузда тутуди, яъни, портфелдан бир соҳани бартараф қилиш ва бизнес соҳаларини сотиб олиш, сотиш ёрдамида бошқаларининг қўшилиши ҳамда янги тармоқларга кириши. Бу стратегияга қуйидаги ҳолларда мурожат қилинади:

- ҳозирги стратегиянинг ташхиси шўни курсатадики, портфелда куп микдордаги секин ривожланаётган, тугаган ва рақобатбардош булмаган бизнес соҳаларининг мавжудлиги туфайли корпорацияларда узок муддатли истикболлар йўқлиги;

- бизнеснинг муҳим соҳалари учун оғир вақтлар бошланиши;

- директорлар кенгаши томонидан бизнес соҳаси портфелининг ривожланиш йуналишини узгартиришга қарор қилиниши;

- янги технологиялар, маҳсулотлар вужудга келган ва янги перспектив тармоқда позицияларни эгаллаш мақсадида, тула қайта тузиш булганда;

- бизнес соҳаларида, портфелда жойлашган бир қанчаларини сотиш ҳисобидан, йирик ва фойдали савдоларни амалга ошириш зарурияти булганда;

- портфелдаги бизнеснинг асосий соҳалари уз даромадлигини йўқотиши, унинг ривожланиши, маъқул узок муддатли истикболни таъминлаш учун, портфелда узгариш заруратини тугдиради.

Халқаро диверсификация стратегияси, диверсификациялашган портфелнинг кўпгина миллий бозорларда ишлаб туришини назарда тутуди. Ушбу стратегия кенг оммалаштирилишига ўтган асрнинг 80- йиллари урталарида эришилди, яъни, диверсификациялашган халқаро компаниялар оддий халқаро компаниялар устидан устунликка эга булганлиги маълум булди. Шу

вақтдан, асосан технологик ва СМ га асосланган, боғланган диверсификация, халқаро компаниялар учун рақобат устулигининг зарур манбаи бўлди. Бундай компаниялар, товар таннарихидан паст нарх бўйича, аниқ вақт даври ичида сотиш ҳисобидан бошқа мамлакатларда кўп миқдордаги бозор улушини қонлаб олиши мумкин ва бунда илгаридан эгаллаган бозорлардан олувчи даромадлари ҳисобидан фарқни ёпади. Уларнинг миллий рақобатлари буни узига эп кўрмайди ва бозор улушини йўқотади.

Халқаро диверсификация стратегияси, глобаллаштирилган стратегиянинг амалга ошишини назарда тутиши мумкин, яъни барча бозорларда ёлғиз стандартлаштирилган товарлар ва хизмат кўрсатишнинг кўтарилиши. Масалан, McDonalds компанияси барча мамлакатларда ёлғиз стандартлаштирилган хизмат кўрсатишга йўналтирилиб, глобаллаштириш стратегиясини амалга оширади. Бу стратегиянинг асосий афзаллиги - бутун жаҳонда бир хил яхши бўлган товарлар ёки хизмат кўрсатишга эга бўлган ташкилотлар имиджини яратиш ҳисобидан кўтарилиш харажатларининг пасайишидир. Глобаллаштириш стратегиясини амалга ошириш йўлларидан бири - франчайзинг чизмаси.

1-жадвалда 1987 йилгача бўлган аҳвол бўйича сотиш ҳажмлари ва бир қанча халқаро диверсификациялашган фаолият кўрсатиш соҳалари сони ақс эттирилган.

Диверсификациялашган ташкилотларда, СБ ни ишлаб чиқиш ва амалга оширишда ўзига хос хусусиятлар мавжуд.

1-жадвал

Сотиш ҳажмлари ва баъзи халқаро диверсификациялашган компанияларнинг фаолият кўрсатиш соҳалари сони

Компаниялар номи	Сотиш ҳажми	Фаолият соҳаси
Unilever (Netherland)	27	30
Siemens (Germany)	27	28
Philips (Netherland)	26	60
Nissan Motor Co.	34	15
Hitachi (Japan)	29	7
Toyota Motor Co. (Japan)	42	21

Корпоратив стратегияни ишлаб чиқишда қуйидагиларни ҳисоблаш лозим: бизнеснинг алоҳида соҳаларида, стратегик режаларнинг мавжуд бўлган ўзгаришлари; бизнеснинг янги соҳалари портфелга боғланган ёки боғланмаган диверсификация ёрдамида қўшилишининг мақсадга мувофиқлиги; фойдасиз

бизнес соҳаларини чиқариб юбориш мақсадга мувофиқлиги; чет эл фирмалари, сиёсий партиялар, иттифоқлар, истеъмолчилар ва таъминловчилар гуруҳлари билан иттифоқ яратишнинг (портфель сердаромадлигини ошириш мақсадида) мақсадга мувофиқлиги.

Корпоратив стратегияни ишлаб чиқиш жараёнидаги зарур вазифалардан бири, стратегик мақсаднинг алоҳида бизнес соҳалари ва портфелнинг кўзга кўринадиган рақобат устунлигида умумий ўзгариш бўлади, чунки СМ рақобат устунлигини автоматик равишда таъминламайди. Шунинг учун корпоратив стратегия, СМ нинг харажатлари билан портфелдаги бизнес соҳаларининг харажатлари тузилишидаги ўхшаш элементлар ўзгаришининг амалий йўлларини назарда тутиши керак.

Стратегик режий турли бизнес соҳаларини корпоратив стратегик мувофиқлаш механизмини кўзда тутиши зарур. Уни ишлаб чиқишда қуйидаги вазифаларга эътибор бериш лозим:

– хомашёлар сотиб олишни мувофиқлаштириш, ўтказиш, ишлаб чиқариш қувватлари, сотиш тармоқлари ва транспорт қувватларидан фойдаланиш;

– бизнес соҳаси билан боғлиқ стратегияни миждозлар ва таъминловчиларга умумкорпоратив ёндашиш, бир хиллаштириш ва мустаҳкамлаш мақсадида мувофиқлаштириш;

– ҳимоя ва ҳужум бўйича ҳаракатлар, умумкорпоратив позицияларни мустаҳкамлаш ва рақобатларга тазйиқни кучайтириш мақсадида мувофиқлаштириш;

– технологиялар оқими билан бизнеснинг корпоратив соҳаси орасида тажриба алмаштириш бўйича ҳаракатларни мувофиқлаштириш;

– диверсификация режаларини, мавжуд бўлган бизнес соҳаларида, СМ ни мустаҳкамлаш мақсадида мувофиқлаштириш;

– умумкорпоратив маданиятни яратиш ва ривожлантириш режаларини мувофиқлаштириш.

Уюшманинг “концерн” туридаги стратегик бошқаруви (элементлари орасида кўп миқдорли СМ портфели) ва “конгломерат” туридаги уюшма (портфели, ўзаро заиф ифодаланган СМ элементларига эга бўлган) орасида катта фарқ мавжуд. Бу фарқ конгломератда бошқарув соф молиявий ёндашишга асосланган (яъни, портфелнинг алоҳида элементларида, капиталдан фойдаланиш самарадорлиги молиявий кўрсаткичларини таҳлил қилиш асосида), чунки конгломерат бизнеснинг турли соҳалари, корпоратив даражанинг ягона эгалари ва мененжерларидан бошқа ҳеч нарсага боғланмаган. Конгломератни корпоратив даражада бошқариш учун бизнеснинг ўзаро заиф боғланган

соҳалари портфелнинг бошқаруви малакасига эга бўлган юқори малакали менежерлар талаб қилинади. Концерннинг стратегик бошқаруви бизнеснинг бир хил соҳалари бошқаруви принциплари ва стратегик мувофиқлик бошқарувини уни жалб қилиш билан бирга қўллашینی назарда тутади. Рақобатни уруш билан таққослаш мумкин. Бу каби ўхшашлик СБ да алоҳида атама-ларни келтиради. Масалан, ҳужум, ҳимоя ва ҳоказолар.

Рақобат устунлиги катталиклари рақобат жараёнида узгаради. Агар А фирмада, В фирма устидан рақобат устунлиги мажбур бўлса, у ҳолда В фирма ўзининг рақобат устунлигини ошириш ёки А фирмада уни пасайтириш бўйича ҳаракатни бошлашга мажбур бўлади. Матълум туркумнинг рақобат устунлиги, одатда, ўзининг ҳаётий циклига эга бўлади. Унинг етуқлик босқичини чўзиш учун, ташкилот ё огоҳлантирувчи ёки сезувчи табиатига эга бўлган, аниқ ҳаракатларни қабул қилишга мажбур. Ҳимоя стратегияси деб, сезиш табиатига эга бўлган тадбирларга аталади.

Ҳужумкор стратегияни амалга оширишининг бир қанча йўналишини ажратиш мумкин:

- рақобатнинг кучли томонига ҳужум;
- рақобатнинг заиф томонига ҳужум;
- кўп томонлама ҳужум;
- стратегик чегарани қўлга олиш;
- огоҳлантирувчи ҳаракатлар.

Рақобатнинг кучли томонига ҳужум қўйидагиларни кўзда тутади:

- анча заиф рақобатчиларнинг кучли томон устидан устунликка эга бўлиши йўли билан бозор улушини олиш имконияти;
- анча кучли рақобатчиларнинг рақобат устунлигини йўққа чиқариш имконияти (бозор улушини эгаллаш).

Бу имкониятлар турли усуллар билан амалга ошириш мумкин. Масалан:

- нархлар пасайиши;
- қиёсий рекламалардан фойдаланиш (амалдаги қонунлар доирасида);
- рақобатчилар миқозлари учун зарур бўлган маҳсулотларни сифатлари бўйича тақсимлаши.

Бироқ, ҳаракатларнинг у ёки бу даражада мослиги ташкилотнинг “қатъий захираси” орқали аниқланиши зарур. Масалан, фаолиятини бошлаётган ташкилотлардагидек, бир хил нархларда рақобатчини сотиш фойдалилиги паст бўлгандагина, товарлар нархининг пасайиши маънога эга бўлиши мумкин. Рақобатчининг заиф томонларига ҳужум қўйидагиларни пазарда тутиши мумкин:

- рақобатчи катта булмаган бозор улушига эга ёки рақобатчилар билан кураш буйича кам куч ишлатадиган, географик минтакаларда бизнеснинг ривожланиши;

- рақобатчилар эътибор бермайдиган ёки ёмон хизмат кўрсатадиган сегментлар билан ишлаш;

- рақобатчиларга ухшашлари нисбатан юкори булмаган сифатга эга булган маҳсулотларга куч бериш концентрацияси;

- рақобатчилар мустаҳкамланиб олмаган ёки улгурмаган бозорларда куч бериш концентрацияси;

- рақобатчининг маҳсулот чегарасида буш қолган жойини тулдириш ва янги сегментни шакллантириб, унда мустаҳкамланиб олиши мумкин булган товарларни яратиш.

Амалиёт кўрсатишича, заиф томонларга хужум, одатда, кучли томонларга хужум билан таққослаганда, анча муваффақиятли булади.

Куп режавий хужум бир вақтда амалга ошириладиган турли йуналишлардаги тадбирларни назарда тутати. Бунга бир вақтда бошланадиган қуйидаги ҳаракатлар мисол булиши мумкин: нархларнинг пасайиши, реклама харажатларининг купайиши, дистрибьютерлар учун шароитларнинг яхшиланиши, янги товарларни чиқариш ва ҳоказолар. Бу сингари стратегияни, фақат жуда ҳам кучли тармоқ ташкилотлари узига эп куриши мумкин.

Стратегик чегараларни эгаллаш янги, ҳозирча шаклланмаган, аммо перспектив сегментда рақобат устунлигига эга булиш ва рақобатчини қўлдан чиқарилганининг урнини қоплашга мажбур қилишни назарда тутати.

Огоҳлантирувчи ҳаракат — рақобатчилар қайтара олмасилиги ёки қўрқиши мумкин булган рақобат устунлигини яратиш буйича тадбирларга бир қанча мисоллар келтирамиз: талаб усишидан умидворлик ҳозирги пайтда мавжуд булган эҳтиёжлардан ташқари, ишлаб чиқариш қувватларини ошириш - хатарли тадбирдир, аммо агар кузланганидек, талаб ошса, ташкилот уз бозор улушини кескин купайтиришда катта имкониётларга эга булган. Ташкилот, узига яхши таъминловчилар ва дистрибьюторларни узок муддатли контрактлар билан боғлаш мақсадида, фойдалиликни пасайтириши мумкин. Бозор ҳажмининг усиши эвазига у учун таъминловчилар ҳисобидан рақобат устунлигига эга булиш имкони юзага келади.

Агар ташкилот хужумга учраса, у ҳимоя стратегиягига таянишга мажбур булади. Ҳимоянинг бир қанча йуллари мавжуд. Биринчиси — рақобат позицияларининг доимий мустаҳкамланиши:

- хужум қилувчилар учун буш ишларни тугатиш мақсадида маҳсулот чегарасини кенгайтириш;

- рақобатчилар товарларига яқин булган маҳсулотларни параметрлари билан чиқариш;

- рақобатчилар товарларига ортиғи билан мос келадиган товарларга паст нархларни сақлаш;

- дистрибуторлар ва дилерлар билан эксклюзив шартномалар хулосаси;

- дилер рақобатчилар билан ҳамкорлик қилиш манфаатдорлигини пасайтириш мақсадида уларга нархларни анчагина камайтириб бериш;

- фирма товарларини эксплуатация қилиш ва кутарилиши буйича истеъмолчи- ташкилотлар ходимларини пулсиз ёки арзон ўқитиш;

- истеъмолчиларнинг бошка товарларга нарх ошишининг ўзгариши буйича тадбирлар ёрдамида: рақобатчилар товарларини ишлатиши мумкин булган истеъмолчиларга нархни қушимча камайтириб бериш; пулсиз намуналар ва купонлардан фойдаланиш; булғуси пасайишлар тўғрисида миш-мишларнинг тарқалиши; маҳсулотларга нархлар ёки янги моделларнинг пайдо булиши истеъмолчиларнинг рақобатчилар товарларига нисбатан муносабати ўзгариши аҳтимолини пасайтиришга ёрдам беради;

- истеъмолчиларга аҳтиёт қисмларни етказиб бериш муддатларини кискартириш;

- муддат кафолатини ошириш;

- истикболли технологияларни фаол патент билан тасдиқлаш;

- янги технологияларни ишлаб чиқишда иштирок этиш ва уларни ўзлаштириш;

- рақобатчилар билан ҳам ишловчи таъминловчилар сонини камайтириш.

Иккинчи йул - хужум қилинган вазиятда рақобатчиларнинг жиддий жавоб чораларини бошлаш мақсади борлиги ҳақида аниқ хабардор қилиш. Мақсад - потенциал тажовузкорларни хужумни амалга оширмаслигига ишонтириш. Потенциал тажовузкорларга муайян даражада таъсир кўрсатиш мумкин. Масалан:

- компаниянинг бозор улушини сақлаш мақсадида олий даражада баёнот бериш;

- прогнозлаштирилган талабнинг ўсишига муносиб равишда муносабат билдириш мақсадида ишлаб чиқариш қувватларини замонавийлаштириш режалари мавжудлиги ҳақида баёнот бериши;

- қолоқ технологияларда янги маҳсулотлар чиқариш тўғрисида гап тарқатиш;

- рақобатбардош нархларни ушлаб туриш мақсадида оммавий баёнот бериш;

- ўзи учун тура оладиган ташкилот имиджини яратиш мақсадида заиф рақобатчилар ҳаракатларини тез ва кучли сезиш.

1. Ҳар қандай ташкилот ҳам таъминловчи, ҳам истеъмолчи бўлади: У истеъмолчилар учун етказиб берилган охириги товарлар ва хизматлар курсатиш, хомашё узгариши тизимида интеграциялашган. Берилган мезонлар бўйича хомашё билан истеъмолчига етказиб берилган товар орасидаги «йўл узунлиги» ҳамда бу йўлнинг ташкилотга тегишли бўлган маълум улушини ҳисоблаш мумкин, деб фараз қиламиз. Ташкилотнинг бу жараёнга тегишли бўлган, йўл узунлиги улушининг қупайиши билан боғланган стратегия, вертикал интеграция стратегияси деб аталади ва орқага хомашёга ҳаракатни (қарама-қарши вертикал интеграция) ва олдинги ҳаракатни, яъни истеъмолчиларга етказиб берилган товарга (туғри вертикал интеграция) назарда тутади.

Ташкилотлар учун вертикал интеграция стратегиясини амалга оширишнинг асосий сабаблари — таъминловчилар ва истеъмолчиларнинг рақобат кучи заифлашуви ҳисобидан, КПСнинг мустаҳкамлаш. М.Портернинг «миллий ромб» нуқтаи назаридан, вертикал интеграция - «ташкилот» ердан берувчи тармоқ алоқасини мустаҳкамлаш усули.

2. Вертикал интеграцияга оид бир қанча мисолларни кўриб чиқамиз: Ташкилот, комплекларини сотиб олиб, товар ишлаб чиқаради. Қарама-қарши вертикал интеграция стратегиясини амалга ошира туриб, комплект қисмларни ишлаб чиқаришга ўтади ва туғри вертикал интеграция стратегиясини амалга ошириб, хусусий сотиш тармоғини яратиш билан шуғулланади. Нефтни қазиб олиш ва уни сотиш билан машғул бўлган ташкилот, туғри вертикал интеграция стратегиясини куллаб, нефтни қайта ишлаш ва бензинни сотишга киришади. Вертикал интеграциянинг қўлгина асосларидан бири, бозор вазияти барқарор бўлганлиги ва бозор улушини қупайтириш имкони нуқлиги сабабли, бизнесни кенгайтириш йўлидан иборатдир. Бундан вазиятларда, энди ташкилот «ейилиб» ўсиш имкониятига эга бўлмайти ва «узунликка» ўсишни бошлайини афзал кўради.

Устуниқлардан таъкири, вертикал интеграция стратегияси камчиликларга ҳам эга. Энг аввал у инвестицияни талаб қилади. Иккинчидан, у барча ташкилотлар учун хавфни кучайтиради, чунки уни амалга оширишда ташкилот бизнесининг янги соҳаларига қўлаб кўяди. Учинчидан, жуда вертикал интеграциялашган фирмалар қўшнча ягона технологик даврга боғланган бўлади ва қўлоқ технологиялар пайдо бўлиши билан улар жараёни қайта кў-

ришда энг кўп қийинчиликларга дуч келади. Туртинчидан, «йўлларни» турли босқичлар учун ишлаб чиқишнинг оптимал ҳажмлари ажралиб туриши мумкин ва бу ташкилотларга кулам самалари устулгидан орғиғи билан фойдаланишга йўл бермайди.

3. Пешқадамлик (монопол) стратегияси. Тармоқда пешқадамлик, энг аввал бозор улушининг катталиги билан аниқланади. Тармоқда пешқадамлар, одатда, яхши маълум булган: IBM, McDonalds, Gillette, Xerox, AT&T ва бошқалар. Пешқадам ташкилотлар учун стратегия мақсадлари, эгаллаган вазиятларни сақлаб қолиш ва асосий пешқадам ҳақ- ҳуқуқларини эгаллашдан иборатдир. Аосий тармоқ пешқадам- бошқа ташкилотларнинг бозор улушидан анча ошиб кетган, бозор улушига эга булган ташкилотлар ва унинг маълум даражада пасайиш эҳтимоли ҳамдир.

Пешқадам (монопол)лар учун икки стратегияни ажратиш мумкин. Биринчиси, «яхши ҳимоя – ҳужумдир» принципига таянган ҳужумнинг, узлуксиз стратегияси ёки «ҳаракатнинг фақат икки тури бор: олдинга ва орқага». Ушбу стратегия, ташкилотда инновация фаолиятига позитив муносабатни кузда тутати. Бундай тармоқ пешқадамлари, янги технологиялар чиқаришда биринчи булишга интилади, шундан, янги товарларнинг қатъий табиати ва ҳоказолар. Антимонополия қонунлари нуқтаи назаридан, уларнинг бозор улуши кескин ҳолатга етмаган ҳолларда, улар моҳиятни бозордан тезроқ ривожлантиришга интилади ва шу билан бирга ўзи бозор улушини кўпайтиради.

Иккинчиси, пешқадам компаниялар ҳисобидан, рақобатчиларга бозор улушини кўпайтириш кийин булган шароитларни яратишни мулжаллаган, мустаҳкамлаш ва ҳимоя стратегияси. Стратегия қуйидагиларни талаб қилиши мумкин:

- янгилари учун, рекламага зўр беришни кўпайтириш, хизмат курсатиш сифатини яхшилаш ёрдамида кириш тусиқларини кўпайтириш;

- рақобатчиларда ухшаш шундай товарларни хусусий товар маркаси остида бозорга олиб чиқиш;

- ташкилот мижозларининг рақобатчилар товарларига ўзгариши нархини кўпайтириш йўлларини қидириш;

- рақобатчилар эгаллаши мумкин булган бозор сегментларини босиб олиш мақсадида маҳсулот чегарасини кенгайтириш;

- маҳсулотларнинг юқори рақобатбардошлилигини сақлаш;

- кучсиз рақобатчиларни қамраб олиш мақсадида ҳозирги бозор эҳтиёжларидан ўзиб кетиш билан ишлаб чиқариш ва маркетинг имкониятларини кенгайтириш;

- технологияларни ривожлантиришда кўпгина инвестицияларни амалга ошириш;

- етарли даражада булмаган муайян истикболлар билан янги чегарадош технологияларни патентлашни амалга ошириш;
- кулам самаралари, мувафақиятнинг мухим омилларидан булган бозорларда, улар тукнашадиган асосий муамолардан ишлаб чиқариш ва маркетинг кулами натижаларида, етарли даражада булмаган иқтисод, истеъмолчиларда эътироф қилинишига эга булишнинг мураккаблиги, кенг реклама қилишга имкони йўқлиги, зарурий капиталлар олишда мураккаблик ва бошқалар.

Кулам натижалари унча кўп ифодаланмаган тармоқларда, рақобат устунлигини яратиш ва мустаҳкамлаш учун ташкилотлар бир қанча стратегияларни ишлатишлари мумкин.

Биринчиси - етарли даражада сиғимли, буш қолган жойни эгаллашни талаб қилувчи амалга ошириш ҳажми ва ўсиш истикболини таъминлаш қобилияти ҳамда ташкилотлар мақсадларига стратегик мувофиқлигини мулжаллаган, буш қолган жой стратегияси.

Иккинчиси - пухталиқ билан танлаб олинган, бир қанча қўшни сегментлар билан ишлашни мулжаллаган, ихтисослаштириш стратегияси.

Учинчиси - ноёб хусусиятга эга булган, ниҳоятда сифатли маҳсулотлар яратишни кузлаган, фарқи ажралувчи стратегия.

Туртинчиси - рақобат заиф ёки мавжуд булмаган сегментларда мулжаллаган яшнинг тинч бориш стратегияси. Ушбу стратегияда, одатда, ташкилот, эътибор бермасдан, балки таъсир этади.

Бешинчиси - эгаллаш ёрдамида ўсиш стратегияси. Уни амалга оширувчи ташкилотлар, қўшилиш ва кучли булмаган рақобатчиларга эга булиш ёрдамида ўз бозор улушини қупайтиради.

Олтинчиси - рақобатчилардагидан сезиларли даражада ажралиб турувчи имиджни яратиш ва сақлашни кузлаган, ажралиб турувчи имиджнинг стратегияси. Бу арзон, олий сифатли, сотувдан кейинги энг яхши хизмат кўрсатувчи оригинал дизайнли ва ҳоказо товарлар буйича ташкилотнинг имиджи булиши мумкин.

Статистика кўрсатаётгани, тармоқлардаги ташкилотларнинг кам кулам натижаларга эга булган фойдалилик уларнинг ўлчамлари билан заиф боғланади.

Заиф ва кризис ҳолатидаги ташкилотлар учун стратегия. Заиф позицияга эга булган ташкилотларда бир қанча стратегик муқобилликлар мавжуд.

Биринчиси - ҳимоя стратегияси ташкилотларда зарур молиявий ресурслар мавжуд булганда қўлланилади. У таннарх-

нинг пасайиши ёки табақалашган чизманинг қўлланилишига таяниши мумкин.

Иккинчиси - сотишни купайтириш, фойдалиликни ошириш ва рақобат позициясини мустаҳкамлаш, масалан, нархнинг кескин пасайиши, рекламага зур беришни кучайтириш бўйича турли, баъзан етарлича қатъий тадбирларни кўзда тутувчи, тажовузкор ҳимоя стратегияси.

Учинчиси - сотиш ёки тутатиш ёрдамида бизнестан чиқиш стратегияси.

Туртинчиси - фаолият кўрсатиш билан бизнестан чиқиш орасидаги ташкилотларнинг алоҳида тартибда ишлаб туришини кўзда тутувчи ҳосил олиш стратегияси. Ушбу стратегияни амалга оширишда ташкилот уз бозор улушини молиявий ресурсларга утказди. Бу ерда етарли стандарт муолажалар қўлланилади, яъни бюджетнинг харажат қисми энг кам бўлиши мумкин бўлган даражагача кесиб ташланади, нархлар кутарилади, кутарилиш ва сотиш харажатлари пасаяди, товарлар сифати ва сотишдан кейинги хизмат кўрсатиш пасаяди, жиҳозлар инвестициялари тугатилади, унинг профилактикаси харажатлари камаяди, ходимларнинг иш ҳақи даражаси пасаяди ва ҳоказо. Бу тадбирларнинг асосий вазифаси - қисқа муддатли даврда молиявий ресурсларни олишни максималлаштириш.

Ҳосил олиш стратегиясини қўллаш мақсадга мувофиқлигининг бир қанча индикаторлари мавжуд:

- тармоқнинг узоқ муддатли истиқболлари даромадли эмас;
- бизнесни тиклаш жуда қиммат ёки фойдасиз;
- ташкилотнинг бозор улушини сақлаш янада мураккаб ва қиммат бўлиб боради;
- ташкилот амалга ошириш натижасида оладиган молиявий ресурслардан ўзи учун янада истиқболли соҳаларда фойдаланиши мумкин;
- бизнеснинг ушбу соҳаси портфелда асосий ҳисобланмайди;
- бизнеснинг ушбу соҳаси портфелда зарур стратегик мувофиқликка эга эмас.

Бешинчиси - комбинацияланган кучланиш кризис жиддий бўлган ҳолларда ишлатилади. Комбинацияланган кучланиш юқорида санаб утилган тадбирларнинг барчаси ёки қисман амалга ошишини назарда тутди.

Баъзи ҳолларда ташкилотлар олдида савол туғилади: юзага келган шароитда, у кризисни бошидан кечириб, фаолият қўсатга оладими?

Бундай ҳолларда глобал иқтисод стратегиясини амалга ошириш асосий вазифа ҳисобланади. Қўйида глобал иқтисод

стратегиясини қўллаш заруриятини туғдирувчи, эҳтимоли булган сабаблар санаб утилган:

- умумиктисодий пасайиш;
- кредитлар буйича банк фоизи миқдорининг кескин қўпайиши;
- сиёсий ва иқтисодий бекарорлик;
- бозор эҳтиёжининг қўтилмаганда пасайиши;
- давлатни бошқаришдаги талабчанлик;
- белгиланган муддатдан олдин чақириб олинган муомаладаги қарз маблағлар ёки кредит муддатини узайтирмасдан келиб чиққан ички таъкилий молиявий кризис.

Кризис пайдо булишининг асосий сабаблари ташкилот истикболини ноадекват баҳолаш ҳисоланади, масалан, амалга ошириш, оширилган истикбол ҳажми ва рақобатчилар таъсирига етарли баҳо бермаслик.

Стратегия қўйидагилар ёрдамида амалга ошиши мумкин:

- харажатларни қисқартириш ва самарадорликни ошириш мақсадида иқтисод буйича жиддий ички чоралар қўриш;
- ялпи даромаднинг қўпайиши;
- капитал чиқариш ёки ҳосил олиш стратегиясини, бизнес соҳаси портфелида қўллаш учун уларда заиф элементларнинг ажралиб чиқиши;
- комбинацияланган кучланиш.

Сотиш фойдалилигини ошириш учун харажатларни қисқартириш зарур. Штатни қисқартириш, инвестицияни тўхтатиш каби булган харажатларни қисқартириш буйича оддий тадбирлардан ташқари, тезкор ресурсларни сарфлашда пухта назоратни ташкил этиш лозим.

Ялпи даромадни қўпайтириш кризис ҳолатда айниқса зарур булган тулов масаласини ечишда йўл очиб беради. У нархлар пасайиши ёки ошиши ёрдамида амалга ошиши мумкин (нарх талабининг эластиклигига қараб); кутарилиши буйича кучланишни кучайтириш, савдо ходимларини қўшимча жалб қилиш ва ҳоказо.

Бизнес соҳасини сотиш маълум бизнес соҳаларини сақлаш учун молиявий ресурслар талаб қилинса ва портфель актив қисмини сотиш имконияти туғилганда жуда зарур бўлади. Масалан, жиҳозлар, бино, патентлар, заҳира ва ҳоказо.

Глобал иқтисод стратегиясини амалга оширишда, айниқса, қўп йўл қўйиладиган хато унинг кечикиб қўлланилишидир.

Тармоқнинг мавжудлик жараёни товар сингари бир қанча босқичлардан иборат: ёпиқлик (юзага келиш), усини, усининг секинлашуви, балоғат ва кексайиш.

Ёшлик босқичида «уйин қويدаси» тузилиши тугамади, яъни қонунийлик буйича ишлайдиган тармоқлар. Новаторлик ташкилотлари ишлаб чиқариш технологик ноу-хаулар пухта химоя қилинади. Кириш тусиқлари нисбатан паст, шунинг учун тармоққа ҳам йирик ва кичик ташкилотлар кириши мумкин. Хаям сегменлари тузилиши, усиш суръати ва бошқалар каби бозор параметрлари, фақат эксперт усуллари орқали баҳоланиши мумкин. Истеъмолчиларнинг у ёки бу технологиялар самарадорлигини афзал куришига нисбатан ноаниқлик мавжуд. Стандартлар йўқлигидан турли ташкилотлар, технология кутарилиш ва сотиш соҳаларида «уз йули»ни топишга уринади. Натижалар қўлами ва ўзлаштиришни иқтисод қилишга эришилмайди. Хомашё ва тулдирувчилар билан таъминлашда мураккабликларнинг пайдо бўлиш эҳтимоли катта. Истеъмолчилар, янада такомиллашган моделларнинг пайдо бўлишини ҳам кутиши ва сотиб олишни амалга ошириш пайтини кечиктириш мумкин.

Ёш тармоқларда ўз ҳаракатини бошлаган ташкилотлар олдида икки зарур муаммо туради: ишлаб чиқариш ва сотиш учун зарур ресурсларга йўл олиш ва рақобат устунлигининг тузилиш механизмини аниқлаш.

Ёш тармоқларда ҳаракат қилаётган фирмалар тажрибасининг таҳлили қўидаги мулоҳазаларни юритишга йўл очиб беради:

Рақобат устунлигини яратишнинг энг қулай стратегиясини танлаган ташкилот, эргашувчилар олдида унга устунлик берувчи, биринчи асос солган мақомга эга бўлади.

Ташкилотлар қуп сифимли урта статистик истеъмол чўқурлигини қамраб олишга интилади, чунки унга хизмат кўрсатиш, натижа қўлами ҳисобидан харажатларнинг пасайишига имкон беради; бунда бундай чўқурликнинг ўрнашган жойини башорат қилиш соҳасида хато қилишга йўл қўйиб бўлмайди, чунки, ишлаб чиқариш воситалари инвестицияларида хавф айниқса катта.

Ташкилотлар аввал фирма савдо марказининг (бренду) пайдо бўлишига, алоҳида эътибор қаратилади.

Усиш босқичида рақобат кўраши асосан бозор улўшининг катталиги туфайли олиб борилади. Айтиши мумкинки, бозор ҳажмининг маълум усиш суръатида тармоқ тизим сифатида барқарор бўлмайди, яъни мувозанатсизлик ҳолатида бўлади. Унча қуп бўлмаган ташқи, ички норозиликка тизимлар параметрларига маълум ўзгаришларни чақиритиши мумкин.

Бу босқичда, бир хил режалантириш вазифаси асосий ҳисобланади. Агар ташкилот истиқболли талабга етарлича баҳо

бермаса, уни қондира олмайди ва бозор улушини йўқотади. Агарда уни ташкилот қайта баҳоласа ва ортиқча ишлаб чиқариш қувватларини яратса, у самарасиз инвестициялардан келиб чиққан муваффақиятсизликка учраши мумкин. Ишлаб чиқариш қувватларининг иш билан таъминланиши, айниқса, таъсирчан бўлган тармоқлар учун жуда зарурдир.

Айнан шу босқичда, «ташкилот-таъминловчи» ва «ташкilot-истеъмолчи» боғланишининг пайдо бўлиш жараёни рўй беради, бунда таъминловчиларнинг рақобат кучи етарли даражада, чунки айнан улар тармоқ ташкилотларидан бирининг ютуғини ва бошқасининг мағлубиятини аниқлаши мумкин. Шунинг учун узаро ишонч ва икки томонлама фойдага таянган, узоқ муддатли пухта муносабатларни шакллантириш лозим. Юз бериши мумкин бўлган ҳаракатлар - таъминловчилар ва истеъмолчилар билан, улар учун фойдали шароитларда эксклюзив бўлиши мумкин бўлган, узоқ муддатли шартномалар тузишдир.

Бу босқичда рақобат устуңлигини сақлашда технологияларни такомиллаштириш, янги товарлар яратиш, хотиржамлик ва зарур кучланишларнинг йўқлиги тусиқ бўлади.

Ташкилот, кулам натижалари ва узлаштириш манфаатларидан фойдаланишга шошилиши, зарур таъминловчилар билан муносабатларни мустаҳкамлашга интилиши, сотиш тармоғини фаол ривожлантириши, истеъмолчиларнинг янги сегментларини кидиришга киришиши, янги географик ҳудудларни узлаштириши керак. У ҳар доим кучли рақобатчиларнинг катта имкониятлар билан кириши эҳтимоли ҳақида эслаши лозим.

Усишнинг секинлашув босқичи тармоқ бозор ҳажмининг усиш суръати пасайиши ва рақобат табиатининг ўзгариши билан бирга содир бўлади. Тармоқ ташкилотлар эътиборни маҳсулот сифатини кутариш, сервис хизмати курсатиш, рақобатнинг нарх компонентига кучиради.

Асосан, янги истеъмолчиларни жалб қилиш жараёни етарли даражада мураккаблашганлиги туфайли, балоғат босқичида тармоқларда рақобат кескин кучаяди. Рақобат, мижозларга янада фойдали шартлар бериши ҳисобидан, уларни рақобатчилардан ўзига оғдириб олишга диққатини қаратади. Бу босқичда, тармоқ фойдалилигининг маълум даражада пасайиши рўй беради ва бу рақобат курашини кучайтиришга кумаклашади.

«Кексайиш» босқичида тармоқ қўйидаги феъл-атвор хусусиятларига эга бўлади:

- талабнинг пасайиши, рақобатнинг талабчанлигини ошириб, у шаклан мураккаблашини;
- таъминловчиларнинг рақобат кучи ортиши;

- рақобат курашида нарх ва сифат ролининг ошиши;
- ишлаб чиқариш қувватлари ошиши билан бошқарувнинг мураккаблиги ошади;
- халқаро рақобатнинг кучайиши;
- тармоқларда компанияларнинг сотиб олиш миқдори кўпайиши;
- тармоқларга кириш ва чиқиш купаяди.

Ташкилотлар бу босқичда, аввалдан қўлланилган стратегияларда бўлиши мумкин бўлган усуллар билан қуйидагича тузатиш киритиши мумкин:

Биринчи - ишлаб чиқарилаётган маҳсулот номенклатураларининг торайиши. Бу босқичда нарх омилининг роли ошади, шунинг учун ташкилотлар қўлам натижаларига тулиқ кириш йўлини олиши зарур.

Иккинчи - технолгик ва ташкилий инновацияларга эътиборни фокуслаш. Ушбу ёндашиш янада такомиллашган ишлаб чиқариш ва ташкилий технологиялар ҳисобидан таннархнинг пасайишига эришишга имкон яратиши мумкин. Масалан, япон фирмалари, хусусан, Toyota ишлаб чиқариш самарадорлигини кескин кутаришга имкон берувчи, «аниқ муддатда» ташкилий технологиясини ишлаб чиқди.

Учинчи - энг маъқул сотиб олиш нархлари, арзон тулдирувчиларга ўтиш ва ҳоказолар ҳисобидан харажатларни оптималлаштиришга эътиборни фокуслаш.

Туртинчи - олдиндан мавжуд бўлган миқозларга сотувни кўпайтириш. Ушбу босқичда, рақобатчиларнинг миқозларни қўлга олишга нисбатан ташкилотнинг аввалдан мавжуд бўлган миқозларига сотувни кўпайтириш янада афзалроқ бўлиши мумкин.

Бешинчи - рақобатчилар - ташкилотларини маъқул нархлар бўйича сотиб олиш. Баъзи ҳолларда, ноқулай вазиятда туриб қолган ташкилот активларини етарли даражада арзонроқ сотиб олиш мумкин.

Олтинчи - халқаро бозорларга чиқиш. Бу босқичда ишлашда, кенг тарқалган хато - тармоқнинг эскиришини тан олишни хоҳламаслик ва тугатилишини асоссиз кутиш.

2-жадвалда, тармоқларнинг классик ҳаётий даври ва юз бериши мумкин бўлган стратегиялар босқичларининг тавсифи келтирилган.

СУ даги айрим тармоқларга қуйидагилар хос:

- ягона пешқадам йўқлиги;
 - катта бўлмаган рақобатчиларга нисбатан катта миқдор.
- Айрим ҳолдаги тармоқларга новвойхоналар, меҳмонхоналар, рестороанлар, дорихоналар, ателье, тиббий клиникалар, кийим, оёқ кийи-

имлар ишлаб чиқариш ва хозазолар мисол бўлиши мумкин.

Айрим ҳолдаги тармоқларнинг асосий аломатлари:

- кулам натижаларининг йўқлиги ёки заиф ифодаланганлиги.

2-жадвал

Тармоқларнинг классик ҳаётий даври ва юз бериши мумкин бўлган стратегиялар босқичларининг тавсифи

	Ишлаб чиқариш	Тавсифи	Эҳтисолаи дирижази
Туғилгани	«	«Фойда ўйини» шаклланди, асосий технология янги маълум эмас.	Бизнесни яратган ёрдамида янги бизнеснинг бошлангани
Усини	«Ф»	Тармоқнинг бу жудда келиши кетилти; негати асояли	Бўсганини тахмини тўғри ва тесқари вертикал интеграция
Усини қобилияти	«М»	Тармоқ шаклланди; аниқлиги	Чет за таваккотларининг синиши
	«О»	Тармоқнинг фойдалилиги пасаяди	Бўсганини диверсификация, кўрсатилган тугатин инновация типкилотларини яратиш
	«В»	Таъминловчиларининг рақобат кучи кўшаяди, севрине миқдорининг аҳамияти ошадди, эҳтисола, халқиро рақобат кучаяди, таъкилотларини янги сотиб олишининг кўшаяди сотиш	Химоя стратегияси, таъкилотларини химоя стратегияси, сотиш ёки тугатин ёрдамида тезда таъкилотларини тармоқ ва химоя стратегияси

Қисқача хулосаслар

Диверсификация билан боғланган стратегия - бизнес соҳалари орасида уни амалга оширувчилар муҳим стратегик мақсадларни (СМ) назарда тутади. Диверсификация билан боғланган ташкилотлар концернлар деб аталади.

Диверсификация билан боғланмаган стратегия уларни амалга оширувчилар портфелида жойлашган бизнес соҳалари узаро заиф стратегик мувофиқликка эга бўлади. Диверсификация билан боғланмаган, уни амалга оширувчи ташкилотлар конгломератлар деб аталади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Корпоратив стратегияларга тавсиф беринг.
2. Корпоратив стратегиянинг қандай турлари бор?
3. Диверсификация билан боғлиқ бўлмаган стратегияга тавсиф беринг.

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида — Т.: «Ўзбекистон», 1995.
2. Йохансен Л. Очерки макроэкономического планирования — М.: «Мир», 1971.
3. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент, анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб.: «ПитерКОМ», 1999.
4. Форрестер Д. Основы кибернетики предприятия. — М.: «Прогресс», 1971.
5. Фатхудинов Р.А. Разработка управленческого решения. — М.: «Бизнес школа»Интел — Синтез, 1997.
6. Прокопчук Л.О., Козырев А.А. Стратегическое планирование. Конспект лекций, С.Петербург, 2000.

ФУНКЦИОНАЛ СТРАТЕГИЯЛАР

9.1. Хужум ва мудофаа стратегияси

Рақобатни уруш билан такқосласа бўлади. Қуйидаги ўхшашликлар алоҳида стратегик бошқариш атамаларини келтириб чиқарди. Масалан, хужум, мудофаа, партизанлик хужуми ва ҳоказо. Рақобатни устушлик қиймати рақобатлашиш жараёнида ўзгариб туради. А фирмасини рақобатлик устушлиги В фирмасидан устун бўлса, у ҳолда В фирмаси ўз иш ҳаракатини ўзгартириб, рақобатлик устунини кутариши ёки А фирмасини пасайтириш керак бўлади.

Рақобатдорлик кўриниши аниқ кўринишда узининг ҳаётий даврига эга. Унинг етилганлик даврини аниқлаш учун ташкилот мажбурий иш ҳаракатини қўллаши керак: қуйидагилардан қайси бири маъқул бўлса, яъни таъсис этадиган характерда ёки шиддат билан жавоб берадиган. Барча тадбиркорлар рақобат устушлигини ушлаб қолиш ва хужум стратегиясининг бир нечта амалга ошириш йўналишларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- рақибнинг кучли томонига хужум қилиш;
- рақибнинг кучсиз заиф томонига хужум қилиш;
- кўп режалик хужум;
- стратегик ҳудудни забт этиш;
- партизанлик хужуми;
- таъсис (жорий) этиш ҳаракати.

Рақибнинг кучли томонига хужум қилишни мулжалламоқ;
- кучсиз рақибларни кучли рақиблар томонидан устушлик йўли билан иложи борича бозор қисмини олиш;

- ута кучли рақибни бирор ҳолатга келтириш мақсадида устушлик йўли билан рақибдан иложи борича бозор қисмини олиш.

Бу имкониятларни қуйидаги йўллар билан амалга ошириш мумкин:

- нарх-навони тушириш;
- амалдаги қонунчилик асосида рекламалардан фойдаланиш;
- рақиблар миқноси талабига қараб маҳсулот сифатини яхшилаш.

Бироқ ҳар қандай ҳаракат ташкилотлардан «мустаҳкам захиралар» ни талаб қилади. Масалан, қачон товарнинг нархини пасайтириш маъно касб этади, қачонки рақибнинг сотув рентабеллиги хужум қилаётган ташкилотникидан паст бўлса.

Рақибнинг заиф томонларига ҳужум қилинганда:

- рақиб бозорда арзимас улушга эга бўлганда ёки рақобатчилар билан курашиш учун кам куч сарфлаётган географик минтақаларни, бизнесни ривожлантириш;

- рақиб асрай олмаётган ёки ёмон хизмат курсатаётган сегментлар билан ишлаш;

- рақибнинг сифати паст даражада бўлган маҳсулотларига эътиборни кучайтириш;

- рақиблар эгаллай олмаган ёки эгаллашга ҳали улгурмаган бозорларга кучларни жалб этиш ва мустаҳкам ўрнатиб олиш;

- рақибнинг маҳсулот тармоғини издан чиқарадиган товарлар яратиш, янги сегментларни ташкил этиш ҳамда мустаҳкам ўрнашиб олиш.

Амалиёт шунини курсатаётгани, рақибнинг заиф томонларига ҳужум қилиш кучли томонларига ҳужум қилингандагига нисбатан мувафақиятли чиқмоқда.

Кўп режалик ҳужум бир вақтнинг ўзida йўналишлар бўйича тадбирлар ўтказишни талаб қилади. Масалан, бир вақтнинг ўзida қилинаётган ҳаракатлар қуйидагича бўлиши мумкин:

- нархни пасайтириш, реклама харажатларининг ошиши, дистрибуторлар шароитларининг яхшилланиши, янги товарларни ишлаб чиқариш ва ҳоказо;

Бундай стратегияни етарли даражада кучли тармоқларга эга бўлган ташкилотларгина қўллаши мумкин.

Стратегик марраларни эгаллаш жараёни ҳам шаклланмаган, бироқ у келажакда истикболли сегментга ва бирмунча афзалликларга эга бўлишга олиб келади. Бу эса, ўз навбатида, рақибни қўлдан бой берилган имкониятларини қайтариб олишга ундайди.

Партизанлик ҳужуми кичик ташкилотларнинг иши. Унинг асосий хусусияти «зарба, чекиниш». Стратегия гоёси — рақибнинг мустаҳкам бўлмаган томонларига тўсатдан қисқа йўналишли зарба бериш. Буни амалга ошириш учун асосий омил қўққисдан зарба беришдир. Лекин ташкилотлар бу стратегияни ҳар доим ҳам қўллай олмайдди. Сабаб, бундай ҳаракат ҳар доим ҳам мувафақият келтиравермайдди. Рақибнинг манаполига қарши қонунчиликни бузганликда айблаш, патент ҳуқуқини бузишда, фирром реклама тарқатишда айблаш - булар партизанлик ҳужумларига мисоллардир. Дарак берувчи ҳаракатлар рақибдан устун бўлиш тадбирлари бўлиб, бундай ҳаракатларини қилишга рақиб жазм этолмайди, чучийди. Бунга мисол келтирамиз: айни чоғдаги истеъмолга нисбатан талабни ўстириш илинжида ишлаб чиқариш қувватини ўстириш жуда қалтис тадбирдир.

Бироқ агар тахмин қилингандек талаб ошса, ташкилот бозордаги улушини устириш учун катта имкониятларга эга бўлади. Ташкилот аъло даражадаги таъминотчи ва дистрибьютерларни узига боғлаб олиш мақсадида улар билан узоқ муддатли шартномалар тузиб, рентабелликни пасайтириши мумкин.

Ишончли таъминотчи ва етарли миқдордаги кучли тармоқларга эга бўлиш бозорда талаб ўсиб бораётган даврда рақибдан ўзиб кетишга олиб келади. Агар ташкилот ҳужумга учраса, у мудофаа стратегиясини қўллаши керак бўлади.

Химояланишнинг бир неча усулари мавжуд. Биринчиси — рақобатдаги чегараларни оғишмай мустаҳкамлаш:

- ҳужум қилаётганларга имкон бермаслик мақсадида маҳсулот тармоғини кенгайтириш;
- рақиб товарларига ухшаш маҳсулотлар ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш;
- рақибнинг товарларга максимал ухшаш бўлган товарларнинг нархини паст даражада ушлаб туриш;
- диллер ва дистрибьютерлар билан эксклюзив шартномаларни тузиш;
- рақиблар билан ҳамкорликни ва манфаатдорликни пасайтириш мақсадида дилерлар учун чегирмалар яратиш;
- маҳсулотларнинг нархи пасайиши, янги моделларнинг яратилиши ҳақида хабарлар тарқатиш натижасда рақиб товарларига истеъмолчиларни жалб этишни камайтириш;
- кафолат мудатини ошириш;
- истиқболли технологияларни патентлашни фаоллаштириш;
- янги технологияларни ишлаб чиқишда ва эгалашда иштироқ этиш;
- рақиблар билан ҳам бирга ишлайдиган таъминотчилар сонини камайтириш.

Иккинчиси, ҳужум қилган тақдирда жиддий жавоб чоралари куриши ҳақида рақибларга аниқ маълумотлар бериш. Мақсад — уларни ҳужум қила олмасликларига ишонтириш.

Кучли рақибларга куйдагича таъсир курсатиш мумкин:

- компаниянинг бозор шартномаларини сақлаб қолиш ниятида эканлиги туғрисида олий даражада баённома бериш;
- тахмин қилинаётган талабнинг ўсиши, унга тайёр эканлигини назарда тутган ҳолда ишлаб чиқариш қувватини модернизациялаш туғрисида режалар мавжудлигини маълум қилиш;
- янги маҳсулот ишлаб чиқарилаётганлиги ҳақида «миш — миш»лар тарқатиш;
- рақобатбардош нархларни ушлаб туриш ниятида эканлиги ҳақида ошкора баён бериш;

- ташкилотнинг имиджини яратиш, узини-узи ҳимоя қила олиши мумкинлиги, рақибларнинг қалтис ҳаракатларига дарҳол ва кучли жавоб қайтариш.

9.2. Туғри йўналтирилган стратегия

Ҳар бир ташкилот ҳам таъминотчи, ҳам истеъмолчидир. У шундай тизимга асосланганки, қабул қилинган хомашё истеъмолчидан тайёр товар бўлиб чиқади ва хизмат вазифасини бажаради. Яъни, ташкилот истеъмолчи сифатида хомашё олади, уни қайта ишлаб, уз навбатида, тайёр товар ҳолатида таъминотчи сифатида миждозларига етказиб беради. Белгиланган нормативлар асосида хомашёдан бошлаб истеъмолчига етказиб берилган товар уртасидаги «узоқ йўл»ни тасаввур қилиш мумкин. Шунингдек, бу йўлнинг маълум бир қисми шу ташкилотга тегишлидир. Бу узоқ йўлнинг ташкилотга тааллуқли улушини кўпайтиришга қаратилган стратегия – тик йўналишли стратегия деб аталиб, орқага, хомашёга қараб ҳаракатланади, олдинга, яъни истеъмолчиларга товар етказиб беришга интилади. Ташкилот учун тик йўналтирилган интеграцияни амалга ошириш стратегияси – таъминотчи ва истеъмолчиларнинг рақобат кучи заифлашиши ҳисобига узининг фойдалилик коэффициенти (мавқеи)ни мустаҳкамлаш.

М.Портернинг модели нуқтаи назаридан қараганда, тик йўналишли интеграция- «ташкилот қўллаб-қувватловчи тармоқлар» уртасидаги алоқани мустаҳкамлашга хизмат қилади.

«Туғри йўналтирилган стратегия» тушунчасининг интерпретациявий жадвали.

Туғри йўналтирилган стратегиянинг бир қанча мисолларини куриб чиқамиз. Ташкилот жамламаларни сотиб олган ҳолда товар ишлаб чиқаради. Тик йўналишли интеграциянинг акси бўлган стратегияни амалга ошириб бориб, у жамламаларнинг қисмларини ишлаб чиқаришга утади. Ва туғри тик йўналиш интеграцияси стратегиясини амалга ошира бориб, хусусий хомашё тармоқларини яратиш билан шуғулланади. Нефть қазиб олиш ва уни сотиш билан шуғулланувчи ташкилот худди туғри тик йўналишли интеграция стратегиясини қўллаётгандай бўлиб кўринсада, аслида ўзи нефтни қайта ишлаш ва бензин қилиб сотишга утади.

Туғри йўналтирилган стратегиянинг асосий мезонларидан бири бозордаги вазиятнинг барқарорлашуви ва бозордаги улушни кўпайтириш иложи бўлмайд қолгач, бизнесни кенгайтириш хоҳишининг пайдо бўлиши.

Бундай вазиятларда ташкилот «эни»га ўсишнинг иложи-ни қила олмайди ва «буйи»га ўсишни маъқул кўради. Тўғри йўналтирилган стратегиянинг афзалликлари билан биргаликда камчиликлари ҳам мавжуд.

Энг аввало, у сармоя талаб қилади. Иккинчиси - бутун ташкилот учун тахдидни оширади, чунки уни амалга ошириш жараёнида ташкилот бизнеснинг янги тармоқлари билан шуғулланади. Учинчиси - кучли, тикка йўналтирилган, интеграциялашган фирмалар, одатда, кўпроқ яхлит бир технологик тармоққа бириктирилган бўлади. Янги технологияларни яратишда улар қайта қуриш жараёнининг жуда катта қийинчиликларига дуч келадилар.

Туртинчидан, юқори даражадаги ишлаб чиқариш ҳажми турли босқичларидаги «йўл»ларда кучли фарқланиши мумкин. Бу эса ташкилотнинг кенг миқёсдаги имкониятларидан фойдалана олмасликларига сабаб бўлади.

9.3. Турли тармоқларни эгаллаш билан шуғулланувчи ташкилотлар стратегияси

Етакчилар учун стратегиялар. Жорий тармоқлараро етакчилик биринчи навбатда бозордаги улушига қараб фарқланади. Тармоқлараро етакчилар, одатда, яхши танилган бўлади: IBM, McDonalds, Gillette, Xerox ва ҳоказолар.

Етакчи ташкилотлар учун бутун-бутун стратегиялар ўзлари эгаллаб турган мавқени сақлаб қолиш ва иложи бўлса, мутлақ етакчи мақомига эга бўлишга қаратилади. Тармоқлараро мутлақ ҳоким ташкилотнинг бозордаги улуши бошқа барча ташкилотларникидан юқорироқ бўлади. Унинг пасайиши эҳтимоллари эса жуда кам бўлади. Етакчилар учун ушбу стратегияни ажратиш кўрсатиш мумкин.

Биринчиси, ҳужумнинг перманент стратегияси бўлиб, қуйидаги қоидага асосланган: «яхши ҳимоя - ҳужум қилиш» ёки «ҳаракатнинг фақат икки тури мавжуд: олдинга ва орқага». Мазкур стратегиялар ташкилотнинг инновацион фаолиятга ижобий муносабатда эканлигидан дарак беради. Бундай етакчилар янги технологияларни ишлаб чиқаришда биринчи бўлишга интиладилар, шунингдек, сўл характерда, янги товарларда ва ҳоказо.

Монополияга қарши қонунчилик нуқтаи-назаридан қараганда уларнинг бозордаги улушлари қалтис даражага тушмаган ҳолатларда, улар бозорга нисбатан тезроқ ривожланишга ҳаракат қиладилар, шу билан биргаликда бозордаги улушларини ошира борадилар.

Иккинчиси, мустаҳкамланиш ва ҳимояланиш стратегияси шундай вазиятларни юзага келтирадигани, рақиблар ўзларининг

бозордаги улушларини етакчи компаниялар ҳисобидан қупайтиришга қийналадилар.

Стратегия қуйидагиларни талаб қилади:

- янгилардан (ёш фирмалардан) қуплаб тусиқларни енгитиш учун зур бериб реклама ишларини кучайтириш, хизмат курсатиш сифатини яхшилаш, илмий тадқиқот ишларига харажатларни қупайтириш:

- рақибларда мавжуд булган товарларга ухшаш булган товарларни уз савдо белгиси остида бозорга олиб чиқиш:

- ташкилот миждозларини рақиблар товарларига эга булолмасликлари учун турли хил тусиқлар яратиш;

- рақибларидан олдинроқ бозор сегментларини эгаллаш мақсадида маҳсулот ишлаб чиқариш тармоғини кенгайтириш;

- маҳсулотнинг юқори даражада рақобатбардошлигини сақлаб туриш;

- ишлаб чиқариш ва маркетинг имкониятларини кучсиз рақибларни тусиб қуйиш мақсадида ҳамда жорий бозор талабларидан ўзиб кетган ҳолда кенгайтириш;

- технологияларни ривожлантириш мақсадида катта сармояларни жалб қилиш;

- миқёс таъсири бозорда муваффақиятнинг асосий омилларидан бири ҳисобланади.

Улар дуч келадиган асосий муаммолар ишлаб чиқариш ва маркетинг миқёси таъсирининг кам молиявий таъминланганлиги истеъмол қилаолмаслик, зарур маблағларни олишдаги қийинчиликлар ва ҳ.к.лар.

Тармоқларда эса миқёс таъсири унчалик сезиларли эмас. Ташкилотлар рақобатлик афзалликларини яратиш учун бир қотор стратегияларни қуллаши мумкин.

Биринчиси - буш уринлар стратегияси, етарли даражада буш уринларни эгаллаш, кўзда тутилган ҳажмдаги маҳсулотни сотишни таъминлаш ва ўсиш даражаси юксалиши ҳамда ташкилотнинг мақсадларига стратегик мос келиши.

Иккинчиси - мутахассислаштириш стратегияси, бир қанча пухта танлаб олинган сегментлар билан ишлашни тахмин қилиш.

Учинчиси — нисбатан ажратиладиган стратегиялар ажойиб хусусиятга эга булган мутлақо сифатли маҳсулот яратишни кўзда тутиш.

Туртинчиси — хотиржам кузатиладиган стратегия, бунда сегментлар билан ишлаш кўзда тутилган бўлиб, рақобатчилик заиф даражада ёки умуман булмайди. Бундай стратегияга ташкилот, одатда, чалғишларсиз аҳамият беради.

Бешинчи — фарқланувчи имидж стратегияси бўлиб, ра-

киблардан сезиларли даражада фарқланувчи, эгаллаш воситаси тарзида ўсиш стратегиясидир. Ташкилотлар, унинг сотувчилари бозордаги улушларини қўшиш ва бироз кучлироқ рақобатчиларга эга бўлиш ҳисобига бойитади.

Олтинчиси — фарқланувчи имидж стратегияси бўлиб, ракиблардан сезиларли даражада фарқланувчи имиджни ташкил қилиш ва уни қўллаб-қувватлаш.

Бу ташкилотнинг арзон нархлардаги имиджи бўлиб, юқори сифатли, харид қилиш жараёнида кейинги аъло даражадаги хизмати, товарнинг ноёб дизайнерлиги ва шу кабилар.

Статистика шуни кўрсатадики, корхоналарнинг кўпроқ фойда кўриши унча катта бўлмаган миқёсдаги таъсир доираси уларнинг ҳажми билан заиф даражада боғлиқдир.

Заиф инқироз арафасида турган корхоналар стратегияси. Заиф марраларни эгаллаб турган корхонанинг бир неча хил муқобил стратегияси бўлиб, қачонки ташкилотнинг молиявий ресурслари мавжуд бўлсагина қўлланилади. У маҳсулот таннархининг пасайтирилиши ёки дифференцион схемани қўлланиш ҳисобига асосланади.

Иккинчиси — тажавузкор ҳимоя стратегияси бўлиб, ҳар хил ҳарakterдаги баъзан етарли даражада сотув ҳажмини устириш тadbирларини қўллаш оладиган сув оқимидаги, фойдалилик даражасини юксалтира оладиган ва рақобатчилик марраларини мустаҳкамлайдиган, масалан, нарх - навони бир зумда пасайтириш йўллари билан реклама фаолиятини зўрайтириш ҳисобига амалга оширилади.

Учинчиси — сотиш ёки тарқатиб юбориш ҳисобига дарҳол бизнесдан чиқиш стратегияси.

Туртинчиси — ҳосилни уриш стратегияси деб аталиб, унда корхонанинг фаолияти алоҳида тартиб асосида, яъни фаолият кўрсатиш ва бизнесдан чиқиш уртасида бўлади.

Бундай стратегияни қўллаш вақтида ташкилот узининг бозордаги улушини молиявий ресурсларга алмаштириб юборади. Бир неча стандарт амаллар қўлланилади. Бюджетнинг харажат қисми жуда паст даражада туширилади, нархлар кўтарилди, барча харажатлар учун харажатлар қискартирилади, товарларнинг ва савдодан кейинги хизматларнинг сифати пасайтирилади, харажатлар асбоб - анжомлар учун тўхтатилиб, уларнинг профилактика ишлари учун камайтирилади, ходимларнинг иш ҳақи кўрсаткичлари пасайтирилади ва ҳ.к.

Бундай тadbиркорлар кўзланганидек қисқа муддат ичида молиявий заҳираларни тўшлаш имконини беради.

Ҳосил йиғиш стратегиясини бир қанча асосий индикаторлари мавжуд. Уларга кўра:

- тармоқларнинг узоқ муддатли истиқболларга қизиқиши камаяди;

- фойдалилик коэффициентини сақлаб туриш ҳаракатларининг сусайтирилиши сотувнинг дарҳол пасайиб кетмаслигига хизмат қилади;

- бизнесни тиклаш жуда қиммат ёки фойдасиз;

- ташкилотнинг бозордаги улушини сақлаб туриши кийинлашади;

- молиявий захираларни сотиш натижасида тушган маблағлар ҳисобига ташкилот ўзи учун кўпроқ фойда берадиган, истиқболли ишлар билан шуғулланишига тўғри келади;

- бизнеснинг бундай тури нортфель (лавозим) учун асосий саналмайди ва муҳим стратегик маъно касб этмайди.

Бешинчи – ниқобланган хатти -ҳаракатлар инқироз жуда жиддий бўлган ҳоллардагина қўлланилади. Бундай хатти - ҳаракатлар юқорида қайд этилган тадбирларнинг барчасини ёки бир қисмини ўз ичига олади. Баъзи ҳолларда ташкилот олдида юзага келган вазиятлардан чиқиб, «Инқироздан қутилиб кетиш мумкинми?», деган савол пайдо бўлади. Бундай ҳолларда у глобал иқтисод стратегисини қўллашига тўғри келади. Қуйидаги сабаблар глобал иқтисод стратегиясини қўллашни тақозо этади:

- умумиқтисодий пасайиш;

- олинган қарзлар учун банк фоиз ставкаларининг ўсиб кетиши;

- сиёсий ва иқтисодий бекарорлик;

- бозор талабларининг тусатдан пасайиши;

- давлат назоратининг кучайиши;

- қарзга олинган айланма маблағлар ёки олинган қарзларнинг дарҳол қайтариб олинishi натижасида ташкилот ичида юзага келган молиявий инқироз. Инқирозни юзага келтирадиган асосий сабаблардан бири ташкилотнинг келажагига ҳаққоний баҳо берилмаганлиги, масалан, реализация ҳажми истиқболларининг ошиши ва рақиблар таъсириши менсимаслик;

- харажатларни қисқартириш ва фойдани кўпайтириш мақсадида жиддий ички иқтисодий чораларни қўллаш;

- ялпи даромадни ошириш;

- порфел (бошқарув)дан заиф булакларни ажратиб, бизнес қуламини капитални йиғиштириб олиш стратегияси ёки ҳосилни йиғиш стратегиясига қаратиш;

- ниқобланган хатти- ҳаракатлар;

- харажатларни қисқартириш сотув рентабеллигини ошириш учун зарур.

Хизматчилар сонининг қисқартирилиши, сармоялар жалб

қилишни тухтатиш ва хоқозолардан ташқари тезда йуқотилган ресурслар харажатлари устидан тулиқ назоратни амалга ошириш харажатларни камайтиришнинг оддий усулларидан саналади. Ялли даромаднинг ошиши жорий тулов қобилияти масаласини ҳал қилади, бу эса инқирозли вазиятда ўта муҳимдир. У нархларни пасайтириш ёки ошириш усули билан (нархларнинг эгилувчанлик талабига боғлиқ булган ҳолда), ҳаракатланиш кучларини жипслаштириш ва уларнинг ҳаракатини тезлаштириш, қўшимча савдо ҳажмини жалб қилиш ва ҳоқазолар ҳисобига амалга оширилиши мумкин.

Бизнес фаолиятини сотиш маълум бир бизнес фаолиятини тутиб туриш учун молиявий захиралар ва ҳоқазоларни сотиш мумкин булганда долзарб булади.

9.4. Рақобат стратегиясининг ҳар хил босқичларида ҳаётий йўналиш тармоқлари

Товарга ухшаб тармоқ ҳам ўз фаолияти давомида бир қанча босқичларни ўтади: ёшлик (туғилиш), ўсиш, ўсишнинг секинлашиши, вояга етиш ва кексалик.

Ёшлик пағонасида «уйин қондалари», яъни тармоқнинг фаолиятини белгилаб берувчи қонун - қондалар шаклланган булади. Новатор ташкилотлар томонидан ишлаб чиқилган технологик янгиликлар (ноу-хау) яхшилаб сақланади. Кириш тўсиқлари унчалик қийин булмади. Шунинг учун тармоққа йирик ташкилотлар каби майда ташкилотлар ҳам кириши мумкин. Бозор қирралари, ҳажми, сегментлар тузилиши, ўсиш суръати ва ҳоқазолар фақат эксперт усуллар буйича баҳоланади. У ёки бу технологияларнинг фойдаси, истеъмолчиларнинг маъқул топишлари қанчалиги туғрисида ноаниқлик мавжуд.

Стандартлар мавжуд эмас. Шунинг учун ҳар хил ташкилотлар технологик куламда, ҳаракатланиш ва тулдиришда «ўз йўллари»ни топишга ҳаракат қилади. Миқёслар таъсири ва унга эгаллаш иқтисоди эгалланмаган хомашё билан таъминлашда ва эгаллашда қийинчиликлар туғдиради, чунки бошиданоқ истеъмолчиларнинг новатор қисмигина жалб қилинган бўлиши, бу эса барча истеъмолчиларнинг 20 дан 5 қисмига туғри келиши, шунингдек, истеъмолчилар янада такомиллашган моделларни кутишлари ва харидни кейинга қолдиришлари мумкин.

Ёш тармоқларда фаолият юргизаётган ташкилотларда иккита муҳим муаммо пайдо булади: ишлаб чиқариш ва уни тулдириш учун зарур хомашёга эга бўлиш имконияти ва рақобатчилик афзалликлари механизмини жамлашни белгилаб олиш.

Кичик тармоқларда фаолият юргизаётган фирмаларнинг тажрибасини таҳлил қилиш қуйидагиларни эътиборга олишга имкон беради:

- рақобатлик устунлигига эришиш учун оптимал стратегия йўлини танлаб, ташкилот биринчилардан деган мақомга эга бўлади. Бу эса унга эргашувчиларга нисбатан афзалликлар яратади. Ташкилот озукасини кўпроқ эгаллаб олиши лозим. Унинг бу ҳаракатлари эса миқёслар таъсири доираси ҳисобига ушланиб қолишини пасайтиради;

- ушбу озикаларнинг жойлашган ерини аниқлашда хатоликка йўл қўйиш мумкин эмас, чунки бундай ишлаб чиқариш кучларига сармоя жалб қилишда хавф жуда юқори бўлади.

Дастлабки ташкилотлар уз фирмаларининг савдо белгиларини яратишга алоҳида эътибор беришлари зарур. Усиш жараёнидаги рақобатчилик кураши асосан бозордаги улушини кенгайтириш учун бўлади. Айтиш мумкинки, бозор ҳажми сезиларли суръатда ўсганда тармоқ мустаҳкам тизим ҳисобланмайди, яъни тенг бўлмаган вазият ҳолатида бўлади. Унчалик сезиларли бўлмаган ташки ва ички эътирозлар тизим фаолияти сезиларли даражада ўзгаришига олиб келиши мумкин.

Бу босқичда асосий вазифа тўғри режалаштириш бўлади. Агар ташкилот истиқболли талабларни баҳолай олмаса, уш қониқтира олмаса, у албатта, ўзининг бозордаги улушини бой беради. Агарда у бу вазиятга ортикча баҳо бериб, ишлаб чиқариш қувватини ошириб юборса, файдасиз сармоялар келтириб чиқарган омадсизликка учраши мумкин. Ишлаб чиқариш қуввати ошириб юборилганлигини аниқлаб берувчи вазифа тармоқлар учун алоҳида долзарбдир. Айнан мана шу даврда «таъминотчи ташкилот» ва «истеъмолчи ташкилот» алоқаларининг шаклланиши жараёни юзага келади. Бунда таъминотчиларнинг рақобатчилик кучи етарли даражада катта бўлади. Айнан улар бир тармоқларнинг мағлубиятини, иккинчи тармоқнинг эса муваффақиятини таъминлайдилар. Шунинг учун мустаҳкам, ўзаро ишонч ва манфаатдорликка асосланган узоқ муддатли алоқаларни ўрнатиш зарур.

Қутилиши мумкин бўлган ҳаракатлар — узоқ муддатли, таъминотчи ва истеъмолчиларга улар учун фойдали шартлар асосида экспозив шартномалар тузиш. Бу босқичда рақобатчилик устунлигини сақлаб туришга халал берадиган тусиқларга технологияларни мукаммаллаштириш учун куч сарфланаётганлиги ҳамда янги товарлар яратилаётганлиги сабаб бўлади. Ташкилот имкониятлардан миқёс доирасида унумли фойдаланишга шошилиши, муҳим таъминотчилар билан алоқаларни мустаҳ-

камлаши, маҳсулот тармоғини фаол ривожлантириши, истеъмолчиларнинг янги сегментларини излаш билан шуғулланиши, янги географик ҳудудларни эгаллаши керак. Шунингдек, кенг имкониятларга эга бўлган янги рақиблар ҳар вақт пайдо бўлишлари мумкин.

Усиш суръатининг пасайиши босқичи бозор тармоқлари ҳажми пасайишини юзага келтиради ва рақобатчиликнинг хусусиятларини ўзгартиради.

Тармоқли ташкилотлар маҳсулот сифатини ошириш, сервис хизмати рақобатчиликнинг қиймат компонентларини бошидан кечиради.

Тармоқ вояга етган даврда рақобатчилик кучаяди, асосан янги истеъмолчиларни жалб қилиш жараёни сезиларли даражада кийинлашади.

Рақобат рақибларнинг мижозларини улар учун фойдалироқ бўлган шароитлар эвазига оғдириб олишга қаратилади. Бу босқичда тармоқнинг фойдаси сезиларли даражада пасаяди, шунингдек, рақобатчилик кураши кучаяди.

Кексалик босқичида тармоқ куйидаги хусусиятларга эга бўлади:

- талабнинг пасайиши рақобатни кескинлаштиради ва унинг шакллари мураккаблаштиради;

- таъминотчиларнинг рақобатчилик кучи ортиб боради;

- рақобатчилик курашида нарх ва сифатнинг роли ортади;

- халқаро рақобат кучаяди;

- урта тармоқ фойдаси пасаяди.

Тармоқли компаниянинг харид миқдори, қушилиши, тармоқлардан ташкилот илгари қўллаган стратегияларга куйидаги йўллар билан ўзгартиришлар киритиш мумкин:

Биринчиси - ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг номенклатурасини аниқлаш. Бу босқичда нархлар омилининг аҳамияти ортади, шунинг учун улар ташкилот миқёсида муайян таъсир доирасига тулик эга бўлишлари керак;

Иккинчиси - диққатни технологик ва ташкилий инновацияга жалб қилиш керак. Бундай ёндашиш такомиллашган ишлаб чиқариш ва ташкилий технологиялар ҳисобига таннархни пасайтириш имконини беради. Масалан, Япон фирмалари, жумладан, Тойота «аниқ муддатда» ўз ташкилий технологиясини ишлаб чиқдилар. Бу эса ишлаб чиқариш имкониятларининг дарҳол ўсишига сабаб бўлди;

Учинчиси - яхши харид нархлари ҳисобига эътиборни унча қиммат бўлмаган жамламаларга қаратиш ва ҳ.к.лар;

Тўртинчиси - мавжуд мижозларга соғув ҳажми оширили-

ши натижасида ташкилот рақибларнинг миждозларини узига оғдириб олишга нисбатан кўпроқ маъқул бўлган вазиятга тушади.

Бешинчиси — рақиб ташкилотни қиммат бўлмаган нархларда сотиб олиш. Бир қанча ҳолатларда ташкилотнинг қийматли қўғозларини чорасиз қолган ҳолатларда арзон гаровга отиб олиш керак бўлади;

Олтинчиси — халқаро бозорга чиқиш. Бу босқичда ишлаш жараёнида энг кўп йул қўйиладиган хато — тармоқларнинг кексайганлигини тан олишни истамаслик ва асоссиз равишда яхшиланишини кўтиш.

9.5. Рақобат стратегиясининг айрим булаклари тармоғи

Рақобат стратегиясининг айрим булаклари тармоғига қуйидаги хусусиятлар хосдир:

- ягона раҳбарнинг йўқлиги;
- нисбатан кичик рақибларнинг кўплиги.

Тармоқларнинг булакларига новвойхоналар, меҳмонхоналар, ресторанлар, енгил-бош, оёқ-кийим ишлаб чиқариш ва ҳ.к мисол бўла олади.

Тармоқ булақларининг асосий белгилари қуйидагилардан иборат:

- миқёс таъсир доирасининг йўқлиги ёки саёзлиги;
- истеъмолчиларнинг турли минтақаларда сочилиб ётганлиги;
- харажатлар тизимида транспортлар тутиб туришнинг аҳамияти катталиги;

- нисбатан кам миқдордаги истеъмолчилар;

- имиджга асосланган маҳсулот дифференциясининг юқори поғонаси;

- маҳаллий-худудий бошқарув ҳар хил географик минтақага узига хос равишда таъсир кўрсатиши.

Айрим булак тармоқларда стратегиянинг қуйидаги турларини қўллаш мумкин:

- стандарт хизматларни яратиш ва қўллаш;
- глобал иқтисод;
- товар ва хизмат усулларининг ўсиши ҳисобига истеъмол нархларининг ошиши;
- топ маҳсулот тармоғи;
- топ доирадаги миждозларга хизмат кўрсатиш;
- топ географик ҳудуд миқёсида ишлаш;

Халқаро бозорларда рақобатчилик стратегияси. Бизнеснинг байналминаллашуви бир қанча сабаблар натижасида со-

дир бўлиши мумкин. Улар орасида қуйидагилар асосий ўрин тутади:

- янги истеъмол бозорларини топишга ҳаракат қилиш;
- маҳсулот таннархини пасайтириш истаги;
- тик (вертикал) йўналишли интеграцияни амалга ошириш истаги.

Байналминаллашув жараёнига турли сабаблар таъсир кўрсатади. Масалан, иш ҳақи, солиқлар, энергия қиймати, ресурслар ва ҳ.к.лар фарқи;

- алмашув курсларининг ўзгариб туриши;
- таърифлардаги фарқларни белгилашнинг, квоталар нархларининг юқорилиги, техник стандартлар, сертификациялар, валюталар олиб чиқиб кетилишининг давлат томонидан бошқариб турилиши;

- маданиятлардаги фарқлар.

- Байналминал стратегияни бир қанча турларга бўлиш мумкин:

- чет эл фирмаларига ишлаб чиқариш ва маҳсулотининг ҳаракатланиши ҳуқуқини берувчи лицензия, лицензияли битим асосида патентлардан фойдаланиш ҳуқуқини бериш;

- фирманинг савдо маркасини намойиш этиш;

- ишлаб чиқаришни бир мамлакатда ва экспортни бошқа мамлакатда амалга оширишнинг батафсил ёки ягона дистрибуцияси схемаси асосида муаллифлаштирилган дилерлик, ваколатхоналар;

- турли мамлакатлардаги мижозларнинг ўзига хос эҳтиёжларини қондириш, масалан, уларга махсус станок ва асбоб-анжомларни, химикатларни, дастурли маҳсулотларни етказиб бериш;

- автомобилсозлик, самолётсозлик, машинасозлик ишлаб чиқариши тармоқларига ҳисоблаш техникаларини тайёр маҳсулот тарзида етказиб бериш борасидаги стандарт эҳтиёжларни қондириш.

Қисқача хулосалар

Барча тадбиркорларнинг рақобат устуңлигини ушлаб қолиш йулидаги саъй-ҳаркатлари — ҳужум стратегиясидир. Рақобатдаги чегараларни оғишмай мустаҳкамлаш мудофаа стратегиясидир.

Тури йуналишли интеграция — бозордаги улушни купайтириш иложи булмағи қолганда бизнесни кенгайтириш хоҳишининг пайдо булиши.

Портфел стратегияси «етти детерминант» концепциясига асосланган булиб, унинг юзага келишида камида еттита сабаб катта роль уйнайди.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. «Бостириб» борадиган стратегия турларига мисол келтиринг.
2. Рақобат курашида нотугри тахминлар мағлубиятга олиб келган ҳолларга мисол келтиринг.

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: уз тараққиёти ва истиқлол йули. — Т.: «Ўзбекистон», 1994.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда — Т.: «Ўзбекистон», 1997.
3. Уткин Э.А. Стратегическое планирование. — М.: «Прогресс», 1997.
4. Квин Б. Управление стратегическими изменениями. — М.: МЦДО Линк, 1996.
5. Забилин П.В. Бизнес, благоприятный для инвестиций — М.: Журнал «Экономика и жизнь», 1994 г., № 27.
6. Халикова Г. Стратегическое планирование. — Т.: ТГЭУ, 2000.
7. Ишмухамедов А.Э. ва бошқалар. Бозор муносабатлари шароитида миллий иқтисодийнинг ривожланиши — Т.: Тошкент давлат иқтисодий университети, 1996.

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ БОСҚИЧЛАРИ

10.1. Стратегияни амалга ошириш

Стратегияни амалга ошириш дастаклари узаро боғланган ва бир-бирини тулдирувчи ялпи тизим сифатида намоён бўлади.

Стратегик режани аниқлашда унинг мақсади, услуби, топ-тик ўзгартиришлар, тадбирлар етакчи урин эгаллайди. Шу нуқтаи назардан, стратегик режалаштириш жараёнини кенг қўламда кўриб чиқамиз.

Маълумки, фирма ўз мақсадларини бизнес соҳасида белгилаган уринга қараб аниқлайди. Фирманинг тегишли бизнес соҳасидаги урни миссия, деб аталади ва у ўз навбатида, мақсадларни ишлаб чиқишга ва стратегия шаклланишига асос бўлади. Бунда истиқболдаги ўзгаришлар ва унинг фирма учун кўнгилли жиҳатлари назарда тутилади. Стратегияни танлаш босқичида асосий эътибор қўйилган мақсадлар сари самарали йўналишларни аниқлашга қаратилади.

Стратегияни танлашда муқобил стратегияларга қиёсий баҳо бериш, жорий ва келгуси рақобатчилик мавқеларини аниқлаш лозим.

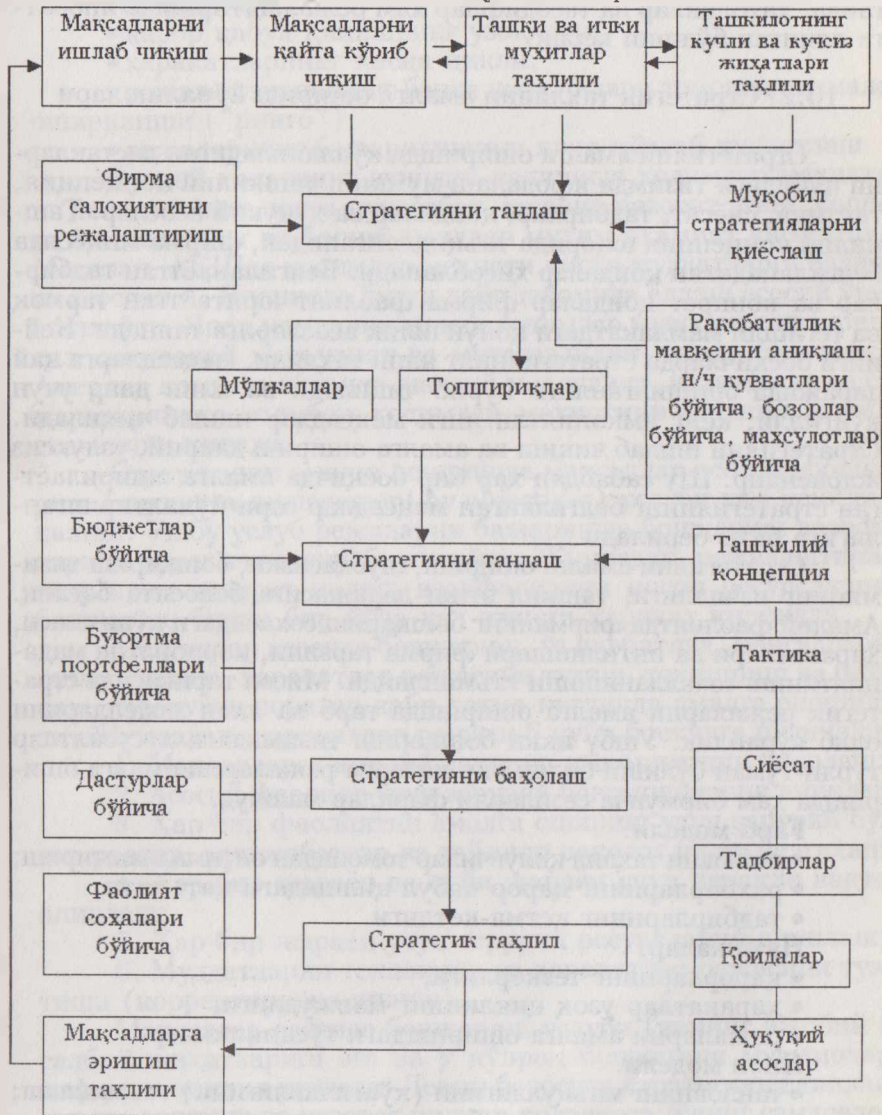
Рақобатчиликдаги мавқени дастлаб баҳолашда рақобат интенсивлиги ва қўламига қараб, стратегик мавқени англаш зарур. Стратегик мавқени фирма умумлашган тарзда мавжуд ишлаб чиқариш қувватлари, бозорлар ва маҳсулотлар бўйича табақалаштириши керак. Чунончи, И. Ансофф бу хусусда фикр юритиб, фирманинг рақобатдошлик стратегиясини табақалаштириш вазифаси билан боғлайди. Рақобатчилик стратегиясини маҳсулот бўйича ва бозор бўйича табақалаштиришда у бевосита харидорларга ва рақобатчиларга қаратилган бўлишини таъкидлайди.

3-жадвал

Стратегияни табақалаштириш (дифференциация) услублари

Стратегия Йўналтирилган Гуруҳлар	Бозор бўйича табақалаштириш	Маҳсулот бўйича табақалаштириш
Нетезмолилар	Фирма ва унинг маҳсулоти хусусида қатъий обзор	Маҳсулот тафсилоти
Рақобатчилар	Бозордаги улуғ (бозордаги назорат)	Савдо маркаси, патент

Ресурслар тури бўйича, буюртмалар бўйича, қабул килинган тегишли дастурлар бўйича, фаолият соҳалари бўйича тартибга солинган ва тақсимланган бўлиши керак.



6-чизма. Стратегик режалаштириш жараёнининг асосий босқичлари

Бюджетлар-ресурсларни тақсимлаш услуби бўлиб, уларда мақсадга эришиш учун миқдорий хатоликлар, тасодифлар имкон борича тула назарда тутилиши лозим. Бошқача қилиб айтганда, хатоликлар ва тасодифлар ҳам режалаштиришда инobat-га олинган бўлиши керак.

10.2. Стратегик таҳлилни амалга ошириш йўналишлари

Стратегияни амалга оширишда қўлланиладиган дастакларни қуйидаги тизимда ифодалаш мумкин: ташкилий концепция, тактика, сиёсат, тадбирлар, қоидалар ва ҳуқуқий асослар. Ташкилий концепция юқорида таъкидланганидек, фирма миқёсида белгиланадиган қоидалар ҳисобланади. Белгиланаётган тадбирлар ва конкрет қоидалар фирма фаолият юритаётган тармоқ ва тегишли мамлакатдаги қонунчилик асосларига таянади. Кейинги босқичларда стратегиянинг ялпи таҳлили, мақсадларга қай даражада эришилганлиги кўриб чиқилади ва янги давр учун кўнгилли, кенг имкониятли янги мақсадлар ишлаб чиқилади. Стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш даврий, узлуксиз жараёнدير. Шу сабабдан ҳар бир босқичда амалга оширилаётган стратегиянинг белгиланган мақсадлар сари йўналтирилганлигига баҳо берилади.

Стратегияни амалга ошириш, шубҳасизки, бошқариш тизимининг изчилиги, ташкил этиш даражасига бевосита боғлиқ. Амалий фаолиятда фирманинг бошқариш соҳасидаги куникмаси, ҳаракатлари ва интилишлари фирма тарзини, корпоратив маданиятининг шаклланишини таъминлайди. Мисол тариқасида стратегик режаларни амалга оширишда фарб ва япон моделларини олиб кўрайлик. Ушбу икки бошқариш тизимидаги хусусиятлар турли-туман бўлиши билан бир қаторда режаларни амалга оширишда ҳам бирмунча сезиларли фарқлар мавжуд.

Фарб модели.

- танловни таҳлил қилувчилар томонидан оптималлаштириш;
- раҳбарларнинг қарор қабул қилишдаги қатъияти;
- тадбирларнинг кетма-кетлиги.

Натижалар.

- қарорларнинг тезкорлиги;
- ҳаракатлар узоқ циклининг мавжудлиги;
- режаларни амалга оширишдаги тўсқинликлар.

Япон модели.

- танловнинг маъқуллигини (кўнгиллилигини) таъминлаш;
- режаларнинг амалий бажарилишини таъминлаш;
- ҳаракатлар йўналишини оптималлаштириш.

Тадбирларнинг паралеллиги.

0 _____ T1
0 _____ OT2

Натижалар:

- қарор қабул қилишнинг узоклиги;
- ҳаракатларнинг қисқа цикли;
- режалаштиришнинг барча ижрочилари томонидан амалга оширилиши ("ринг");
- режаларнинг бажарилишини ялпи қўллаб-қувватлаш.

Бундай ҳолатнинг вужудга келишида ходимлар меҳнати-ни ташкил этиш, ишга муносабат, ижрони назорат этиш, корпоратив маданият ва бошқа омиллар муҳим аҳамият касб этади. Масалан, АҚШда ходимлар меҳнати қисқа муддатларга ёллашга асосланса, Японияда бутун ҳаёт давомида ёллаш асосий урин эгаллайди. Япон компанияларида ходимлар мувофиқлаштириш-сиз, жамоавий маъсулият ва мутасаддилик юқори баҳоланса, Америка компанияларида шахсий маъсулият, натижалар ва самарадорликка эътибор ходимлар меҳнатини ташкил этишда етакчилик қилади.

Стратегияни амалга оширишда мақсадлар асосида бошқариш (инглизча-management by objectives) услуби ҳам кенг тарқалган. Ушбу услуб режаларни бажаришда бошқариш вазифаларини бирламчи қилиб белгилайди. Жумладан, режалаштириш ва уларни назорат қилиш вазифаларини инсон ресурсларини бошқариш билан бир йўла ҳал этишга ҳаракат қилинади.

Мақсадлар асосида бошқариш, уз навбатида, мақсадларни ишлаб чиқиш, ҳаракатлар режасини тузиш, текшириш ва баҳолаш, тузатувчи чоралар каби кетма-кетликда амалга оширилади. Жумладан, ҳаракатлар режаси 6 қуйи босқичга бўлинади:

1. Мақсадларга амалий эришиш имкониятини баҳолаш;
2. Асосий фаолият учун зарурий боғланишларни аниқлаш;
3. Ҳар бир фаолиятни амалга ошириш учун зарурий бўлган роллар, муносабатлар ва тайинли ваколатларни белгилаш;
4. Ҳар бир жараён ва қуйи жараён учун керакли вақтни аниқлаш;
5. Ҳар бир жараён учун зарурий ресурсларни аниқлаш;
6. Муддатларни текшириш ва ҳаракатлар режасини тузатиши (корректировка қилиш).

Мақсадлар асосида бошқариш услуби ўзининг ижобий ва салбий жиҳатларига эга ва у кўпроқ бошқариш муаммолари сифатида таҳлил этилади. Лекин бевосита стратегияни танлаш, амалга ошириш ва назорат қилиш, қолаверса, унинг самарадорлиги бошқарув тизимининг изчиллигига боғлиқ. Шу сабабли,

ҳар бир белгиланаётган стратегия бошқарув субъектлари томонидан танланиши ва амалга оширилиши туфайли уларда муайян тафовутлар мавжуд бўлиши табиийдир. Бу тафовутлар, жумладан, улар стратегияда:

- баҳо беришда;
- қарор қабул қилишда;
- обзорлари турли-туманлигига;
- стратегияларни амалга оширишни қўллаб-қувватлаш;
- стратегик назоратда ва сифатда намоён бўлади.

Ушбу муаммоларга бошқариш муаммолари сифатида қаралса, улар фирма мавқеси, тарзи (имиджи) шаклланишида, рақобат курашидаги таваккалчилик сиёсатида, фирма ходимларининг ўзаро ҳамкорлигида, режаларнинг ўз вақтида ва самарали бажарилишида яққол намоён бўлади.

Демак, стратегияни амалга оширишда, унинг самарали ва изчил бажарилишида бошқариш тизимининг хусусиятлари ва салоҳияти муҳим аҳамият касб этади.

Стратегик таҳлил ўз моҳияти жиҳатидан амалга оширилиши режалаштирилган ва амалдаги жорий стратегияни қайта баҳолашга, солиштиришга асосланади. Стратегик таҳлилнинг зарурати шундан иборатки, амалга оширилаётган ва келажак учун режалаштирилган вазифалар бевосита фирма фаолиятига боғлиқ бўлмаган ҳолатларни, ўзгаришлар ва фавқулдда шароитларни ҳисобга олмасдан, унинг изчилиги ва самарадорлигини таъминлаб бўлмайди.

Биринчидан, фирманинг “система” сифатида қаралини, рақобатчилар, сафдошлар, таъминотчилар, харидорлар, бозорлар ҳолати ва рақобатдаги мавқега боғлиқлиги ҳозирги шароитда янада ортиди ва кенг қўламли стратегик таҳлилни тақозо этилмоқда.

Иккинчидан, фирманинг ички ўзгаришларини самарали ташкил этиш, илмий-техникавий янгилашни сари интилишнинг кучайиши ҳар бир босиб ўтиладиган босқичдан сўнг яна стратегик мавқени қайта баҳолашни, белгиланган стратегияга ўзгаришлар киритишни, яъни даврий ва муттасил стратегик таҳлилни талаб этади.

Учинчидан, фирманинг тадбиркорлик объекти сифатида фаолият юритиш, иқтисодий кўрсаткич самарадорлигини доимий назорат этиб бориш зарурати жорий режа таҳлилин, қолаверса, жорий стратегияни миқдорий баҳолашни талаб қилади. Демак, стратегик таҳлил танқи муҳит ва рақобатчилик мавқен, имкониятлар ва чекланишлар, натижалар ва ҳолатлар қўламида қаралишни назарда тутади.

Замонавий менежмент соҳаси ривожланиши фирмалар-

нинг яқин истикболни аниқлашдаги ўришларининг комплекс таҳлили билан боғлиқ бўлган “назорат” вужудга келишига сабаб бўлади. Бундан ташқари, бозордаги фаолиятга, харидор эҳтиёжларини ўрганишга эътиборнинг кучайиши “маркетинг ревизияси” алоҳида бир соҳа, изланиш йўналиши ва стратегик таҳлил объекти сифатида шаклланишига олиб келади. Лекин фирманинг жамиятга нисбатан ўрнини, иштиёқли ёки кўнгилсиз гуруҳлар билан бўладиган муносабатларни мувофиқлаштиришда стратегик таҳлил уз долзарблигини сақлаб қолди.

Стратегик таҳлил амалий жиҳатдан фирмалар фаолиятида дастлаб:

- маркетинг фаолиятига боғлиқ бўлган ўзгаришлар таҳлилини;

- инновацион фаолиятга боғлиқ бўлган ўзгаришлар таҳлилини уз ичига олади ва ушбу йўналишлар бўйича шаклланади.

Сунгра у стратегик мавқе таҳлили, ўзгаришлар шароитида тузатишлар, қаршиликларни сеза билиш таҳлили каби йўналишлар бўйича амалга оширилади. М. Мескон, М. Альберт ва Ф. Хедоури фикрларига кўра, ташқи муҳит кўрсаткичлари умумий тарзда “ ташқи хавф-хатарлар ва имкониятлар қўлами ” сифатида қийёсланиши мумкин ва эксперт услубида баҳолаш мақсадига мувофиқ жадвалда ифодаланган омилнинг даражаси +5 бўлса, у ўрта ижобий миқдорда, 0 бўлса нейтрал миқдорда, -5 бўлса, ўрта салбий миқдорда таъсир кўрсатади.

Омилларнинг таъсири +50 бўлган ҳолатда, кучли таъсир, яъни, кенг имконият, деб баҳоланади; омилнинг таъсири 0 бўлса, таъсир йўқлиги (таъсир нейтрал) деб тушинилади; омилнинг таъсири -50 бўлган ҳолатда эса, таъсир салбий, яъни, жиддий хавф-хатар мавжуд, деб баҳоланади.

Шундан сўнг корхонанинг кучли ва кучсиз жиҳатларини баҳолаш лозим бўлади. Таҳлилни бирмунча соддалаштириш мақсадида тадқиқот учун фирманинг 5 фаолият соҳаси бўйича кўрсаткичларни киритиш етарли ҳисобланади.

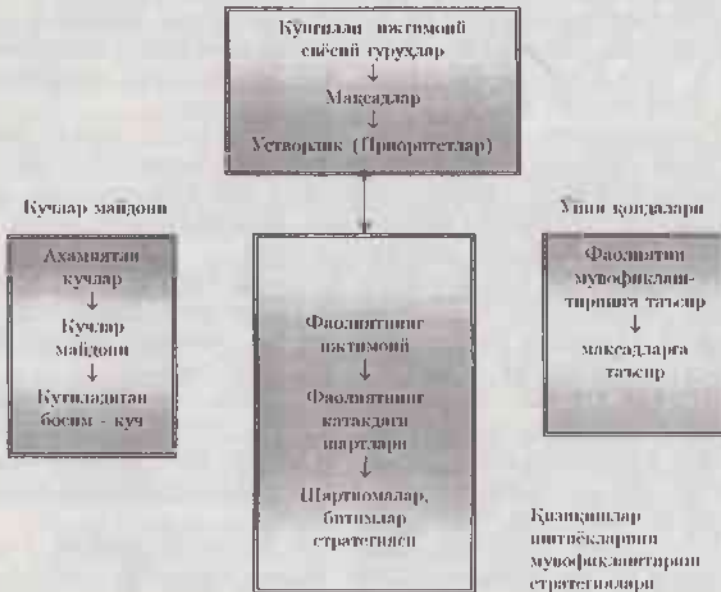
Жумладан, маркетинг, молия - бухгалтерия кўрсаткичлари, ишлаб чиқариш, меҳнат ресурслари, корпорация маданияти. Ушбу кўрсаткичлар қўлами бирмунча кенг ва уни биргиша жадвалда акс эттириш қийин, шу сабабдан уларни ушбу қўланмада келтиришни лозим топмадик.

Ижтимоий омиллар ўзгариши ҳозирги даврда ўзининг жадаллиги ва тез ўзгарувчанлиги билан ажралиб туради.

Омишлар	Омишнинг қийметий даражаси	Омишнинг таъсири
Истеъмодий	+1x(+20)	=20
Сиссий	+2x(-10)	-20
Бизор	+1x(+20)	=20
Технология	+4x(-30)	-120
Ракобат	+1x(-20)	-20
Халқаро	+3x(-10)	-30
Ижтимоий	+4x(+10)	=40

Жамият атворидаги, миллатлар қадриятларидаги узгаришлар натижасида тадбиркорликка ишонч, муносабат, тарз қандай узгаради? Аёлларнинг жамиятдаги ўрни, менежментларнинг фирма бошқарувидаги ўрни, истеъмолчилар ҳимояси қаби омишлар таъсирида фирма стратегияси қандай узгаради? Фирма уз стратегиясини жамиятга нисбатан қандай таҳлил этиши лозим?

И. Ансофф фикрича, у мақсадлар, чеклашлар ва ташқи кучлар майдони таҳлили асосида амалга оширилиши керак. Умуман олганда, фирма “шартномалар ёки битимлар стратегиясини” ишлаб чиқиши зарур.



7-чизма. Манфаатлар буйича кезилинган стратегия

Юқоридаги чизмадан кўришиб турибдики, фирма стратегияси шаклланишида турли ижтимоий гуруҳлар манфаатлари ҳисобга олиними у янги жамиятга нисбатан тез мослашишида муҳим ўрин тутди. Ушбу фикрнинг исботи тариқасида АҚШ, Германия, Франция, Буюк Британия каби ривожланган давлатларда сўнги 20 йил ичида қабул қилинган қонунлар, чеклашнилар куламини кўриб ўтиш кифоя.

Хуллас, бизнес стратегияси “ўйин қондалари”нинг келгушидаги ўзгаришларини, ижтимоий гуруҳлар иштиёқидаги ўзгаришларни кузатишни талаб этадиган мураккаб жараёндир. Фирма амалга ошираётган стратегиясига доимий тарзда таҳлилий ва танқидий ёндашиши зарур. Фирманинг барча ижтимоий гуруҳлар билан “манфаатлари мувофиқлаштирилган” стратегияси ҳозирги пайтда ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиёти сари йўл тутаётган мамлакатимиз ва унинг корхоналари фаолиятида ҳам ўз ўрнини топмоғи лозим.

Қисқача хулосалар

Стратегияни танлаш ва амалга оширишда муқобил стратегияларга баҳо бериш, жорий ва келгуси рақобатчилик мавқеаларини аниқлаш лозим.

Стратегик таҳлил уз моҳияти жиҳатидан амалга оширилиши режалаштирилган ва амалдаги жорий стратегияни қайта баҳолашга, солиштиришга асосланади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Стратегик режалаштириш жараёнининг асосий босқичлари қандай?
2. Стратегияни амалга ошириш нимага боғлиқ?

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бусағасида: ҳавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. – Т.: «Ўзбекистон», 1997.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида. – Т.: «Ўзбекистон», 1995.
3. Ишмухамедов А.Э. ва бошқалар. Бозор муносабатлари шароитида миллий иқтисодиётнинг ривожланиши. – Т.: ТДИУ, 1996.
4. Уткин Э.А. Стратегическое планирование. – М.: «Прогресс», 1998.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хидоуре Ф. Основы менеджмента. – М., «Дело», 1992.
6. Додобоев Ю.Т., Мамутова Х.Ш., Стратегическое планирование. – Фергана, 2000.

XI боб

МИКРОДАРАЖАДА (ФИРМА) СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

11.1. Фирманинг ички ва ташқи муҳитлари таҳлили

Ташкилот муҳитининг таҳлили, бу — ташқи ва ички муҳитнинг фирманинг ўз мақсадларига эришиш қобилиятларига (имкониятларига) таъсир этиши мумкин бўлган ниҳоятда муҳим элементларини аниқлаш жараёнидир.

Муҳит таҳлили фирманинг фаолиятида бир қатор муҳим вазифа (функция)ларни бажаради:

- стратегик режалаштириш нуқтаи назаридан, иқтисодий ташкилот (иқтисодий ташкилотчилик) ва унинг келажагига таъсир этувчи энг муҳим омилларни ҳисобга олишни яхшилайдиган (янгилаштиради);

- фирманинг сиёсати нуқтаи назаридан унга ўзи туғрисида янада (энг) ижобий таъсирот яратиб (қолдириш)га ёрдам беради;

- жорий фаолият нуқтаи назаридан, ишчи вазифаларнинг энг яхши бажарилиши учун зарур бўлган ахборот билан таъминлайди.

Ташкилий муҳит таҳлили, жараёни фирманинг ички ва ташқи макони (муҳит) асосий элементларининг аниқланишидан бошланади. Бу элементлар аниқланганидан сўнг фирма уларнинг орасидан энг муҳимларини (белгилаб) ажратиб олиши шарт: уларни «критик нуқталар» деб номлашади. Кейин фирма критик нуқталар туғрисидаги зарурий ахборотларни туплайди.

Ҳар бир (исталган) ташкилотнинг муҳитини уч муҳит: ички муҳит, ишчи муҳит, умумий муҳитларнинг йиғиндиси сифатида таърифлаш мумкин.

Ташкилотларнинг ички муҳити ўз ичига қуйидаги асосий элементларни олади: ишлаб чиқариш, молия ходимларини бошқариш, маркетинг, ташкилий структура (тузилма). Ички муҳит тавсифи ташкилот фаолиятининг кучли ва кучсиз томонлари, унинг ички имкониятлари туғрисида тасаввур беради.

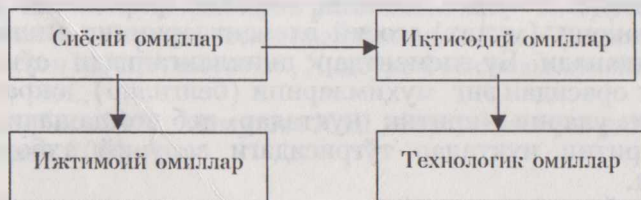
Бошқа ички муҳит (макон) фирманинг ташқи муҳитини ташкил этади.

Ички муҳит — фирма билан бўлган бевосита алоқалар муҳитидир. У ўз ичига бозорнинг фирма билан туғридан-туғри муносабатлари бўлган ёки фирмага туғридан-туғри

таъсир этувчи майдонларини олади. Бу, биринчидан, фирмага зарур булган иқтисодий ресурсларни (хомашё, молиявий капитал, ишлаб чиқарувчи капитал) етказиб берувчилардир. Мехнат таъминотчилари - ёлланма ишчилар алоҳида ажратилади, сунг мижозлар - фирма маҳсулоти истеъмолчилари, воситачилар - молиявий, савдо, маркетинг воситачилари, давлатнинг иқтисодий тузилмалари (масалан, солиқ назорати) алоҳида ажратилади. Иккинчидан, ишчи муҳит элементлари қаторига рақобатчи фирмалар ва алоқа аудиториялари, фирманинг ижобий ёки салбий қиёфаси шаклланишига муҳим таъсир ўтказувчи оммавий ахборот воситалари, истеъмолчилар жамиятлари ва бошқалар киритилади.

Ташкилотнинг ишчи муҳитини бошқача қилиб фирманинг микро муҳити деб ҳам номлашади.

Умумий муҳит фирма билан тўғридан - тўғри боғланган, бироқ бизнеснинг умумий атмосфераси (муҳити) шаклланишига таъсир этувчи электрлардан иборат. Бизнеснинг умумий муҳитини баъзида «фирма экологияси» деб ҳам номлашади. Умумий муҳит - фирманинг белвосита алоқалари муҳитидир. Умумий муҳитни тўрт асосий элементга ажратишади - иқтисодий, технологик, сиёсий ва ижтимоий омиллар. Уларнинг ҳар бири, ўз навбатида, бошқа омиллар билан яқиндан боғланган бўлади ва уларга таъсир этади (8-чизма).



8-чизма (Ташкилий муҳит). Ташкилотнинг муҳити ноғоналари ва уларнинг элементлари

Шундай қилиб, технологиядаги ўзгаришлар рақобат кучларининг янги тузилишига (жойлашишларига) олиб келиши мумкин. Машҳур АйБиЭм (IBM) ўз бозорининг катта қисмини компьютерларнинг жамиятнинг ижтимоий тузилмасидаги ўзгаришлар иқтисодий конъюнктуранинг ёмонлашишига замин яратди, илғор технологияларга янги инвестициялар (қилиш) имкониятини камайтирди. Умумий таъсир муҳити, шунингдек, фирманинг макромуҳити деб ҳам номланади.

Ташкилот муҳитининг умумий тузилиши билан танишиб чиқиб, фирма унинг элементлари йиғиндисидан, ўзи учун энг муҳимларини ажратиб олиши, бошқача айтганда, бошланғич босқичданок фирма муҳит таҳлилининг чегараларини белгилаб олиши шарт.

Бундай чегараларнинг белгиланишига қуйидаги омиллар таъсир этади:

- критик нуқталарнинг, яъни муҳитнинг энг муҳим элементлари миқдори ва тавсифи ташкилотдан ташкилотга ўзгаради (ташкилотлар учун ўзаро фарқ қилади);

- муҳит таҳлили вақт ўлчамлари (чегаралари) билан (белгиланган) чекланган: киска муддатда фирма кўп ҳолларда унинг жорий фаолиятига критик (нихоятда) таъсир этадиган элементлар, яъни ишчи муҳит элементларига ўз диққат - эътиборини қаратиши мумкин; узок муддатда фирмада ташки муҳитнинг умумий тавсифи (ҳолати) ни тадқиқ этиш имкониёти пайдо бўлади;

- самарали таҳлил фақатгина фирма элементининг ўзига хос томонлари, такрорланмас жиҳатларини аниқлай ола билганида уринли бўлади.

11.2. Ҳаракат йўналишини аниқлаш

Ташки ва ички муҳит таҳлили тугатилганидан сўнг, фирма ўз фаолиятининг олдинги босқичи натижаларига асосланган асосий мулжалларини аниқлайди (белгилайди). Баъзан стратегик режалаштиришда мақсадларнинг аниқланиши (белгиланиши) муҳит таҳлилидан олдин амалга оширилади. Бундай амалиёт ўз маъносига эга: иқтисодиёт мавжудлигининг ўзи унинг қандайдир (бир неча) мақсадлари ва кун кечириб (фаолият юргизиш) мотивлари борлигини аниқлатади.

Фирма фаолияти мулжалларининг бутун йиғиндисини қуйидаги асосий турларга ажратиш мумкин:

- идеаллар - биз мулжаллаган муддатда эришини кузлай олмаётган, бироқ уларга яқинлашишга умид қиладиган мулжаллар;

- мақсадлар - фирма фаолиятининг режалаштирилаётган давр ичида тулиқ ёки қатта қисмига эришилиши кузланаётган умумийроқ мулжаллар;

- вазифалар - аниқ, миқдорий ўлчанадиган мулжаллар, шунинг бажарилиш шакли ва вақтини белгилаб берувчи ишчи функциялар серияси тавсифи.

- стратегиянинг ишлаб чиқилиши идеаллар ва мақсадларни белгилаб олишни назарда тутади. Оператив режалаштириш

ўлчамларида фирма ишнинг ҳар бир иштирокчиси учун аниқ вазифалар белгилаб беради. Иқтисодий ташкилотнинг идеалларига ғоя мазмуний таржимасини киритиш мумкин.

Ғоя мазмуний таржимаси - бизнеснинг ҳукмрон фалсафаси, фирма мавжудлигининг асосланиши, фирманинг мақсади эмас, балки асосий мақсаднинг англашилишидир. Яъни, ғоя — бу, келажакнинг идеал куринаши, энг қулай шароитларда эришилиши мумкин бўлган ҳолат.

Ғояга қуйидагилар мисол була олади:

а) шахсий компьютерлар ишлаб чиғарувчиси — «Apple» фирмасининг ғояси: инсониятни такомиллаштирувчи интеллектуал (ақлий) воситаларнинг дунё бўйича ривожланишига ҳисса қушиши бўлган;

б) соғлиқни сақлашга ихтисослашган «Мерк» фирмасининг ғояси: «Биз инсон ҳаёти сақлаб қолиниши ва яхшиланиши учун бизнес билан шугулланамиз. Бизнесинг барча хатти - ҳаракатларимиз ушбу мақсадга эришиш нуқтаи назаридан баҳолашни лозим»;

в) «Дисней» компаниясининг ғояси ниҳоятда оддий шакллантирилган: «Инсонларни бахтли этиш».

«Ғоя» концепцияси бизнес дунёсида борган сайин машҳурлашиб бораётти. Ғоянинг усиб бораётган аҳамияти қуйидаги омиллар билан белгиланади.

1. Ғоя - фирмалар, айниқса, йирик ва марказлаштирилмаган фирма ходимларини мотивлаштиришнинг яхши воситасидир, у одамларнинг фаолиятларини ягона йўналишга бирлаштиради.

2. Ғояда, одатда, одамларнинг фойда олиш шаклларига урғу берилмайди. У барча ташкилот иштирокчиларининг идеалларини кадриятларининг ягона эталонига бирлаштиради. Ғоянинг асосий элементи ташкилотнинг кадриятлари тизими бўлган фирма маданияти билан кесишиб кетади.

3. Ғоя ташкилот фаолиятида истиқбол ҳиссини яратади, фирманинг бирин - кетин келаётган мақсадлари бир - бирларини тулдиришларини таъминлайди. Ҳар бир мақсад фирма ҳаракатлари ўлчамларини чегаралаб қўяди, ғояда финиш чизиғи бўлмайди, у доимий тараққиёт учун туртки бериб туради.

11.3. Фирманинг стратегияси, миссияси (асосий вазифаси) мақсадлари

Асосий вазифа - ғояга нисбатан аниқроқ мулжалдир. Ғоядан фарқли равишда асосий вазифа ўз финиш чизигига утиши билан асосий вазифа бажарилиши лозим бўлган вақт

муддатига эга. Асосий вазифа шундай шакллантирилиши керакки, унинг бажарилиши ташкилот кучларининг фаолиятни қандайдир таваккал билан кучланишига мос келиши лозим. Асосий вазифанинг бажарилиши узоқ бўлмаган муддат мулжалланган бўлиши керакки, ишчи — ходимларнинг шу авлоди ўз меҳнатлари натижаларини куришсин. Ғоя сингари асосий вазифа ҳам ташкилот фаолиятига умумий йўналиш беради.

Асосий вазифа — ташкилот амалга ошириши лозим бўлган мақсад бўлиб, режалаштирилган даврда бажарилиши лозим. Асосий вазифа — комплекс мақсад бўлиб, ўз ичига ташкилотнинг ички ва ташқи мулжалларини оладики, бу билан корхона эришиши лозим бўлган муваффақиятни ақс эттиради.

Асосий вазифанинг ташкилот фаолиятидаги ўзига хос аҳамияти нимадан иборат?

Биринчидан, асосий вазифа — ташкилотнинг барча режали қарорлари учун, унинг келгуси мақсад ва вазифаларини белгилаш учун базис, таянч нуқтасидир.

Иккинчидан, асосий вазифа ташкилотнинг узаро қарама-қарши бўлмаган, узаро солиштирилувчи (мувофиқ келувчи) аниқ мақсадларни қўзлаётганига ишонч ҳосил қилади.

Учинчидан, асосий вазифа ишчи - ходимларнинг ғайратларини танлаган йўналишда марказлаштиради, уларнинг ҳаракатларини бирлаштиради.

Тўртинчидан, асосий вазифа ташкилот, унинг муваффақиятидан манфаатдор бўлган ташқи ҳамкор — иштирокчилари ўртасида тушуниш ва қўллаб-қувватлаш ҳиссини уйғотади.

Асосий вазифанинг мазмуни ўз ичига қуйидаги асосий бандларни олиши лозим:

1. Ташкилот томонидан таклиф этиладиган маҳсулот, бу маҳсулот ёки хизматларнинг тавсифи.

2. Бозор тавсифи — ташкилот узининг асосий истеъмолчилари, мижозлари, фойдаланувчиларини аниқлайди.

3. Ташкилотнинг «омон қолиш», «ўсиш», «даромадлилик» атамаларида баён этилган мақсадлари.

4. Технология: ускуналар, технологик жараёнлар, технология соҳасидаги инновациялари тавсифи.

5. Фалсафа: бунда ташкилотнинг мотивлаштириш тизими яратилиши учун асос бўлиб хизмат қиладиган асосий қарашлари ақс этирилиши керак.

6. Ички концепция, унда ташкилот ўзи туғрисидаги ўз таассуротларини куч манбалари, асосий камчилик ва кучсиз томонлари, рақобатбардошлик даражаси, омон қолиш омиллини санаб ўтган ҳолда баён этади.

7. Компаниянинг ташқи тимсоли — унинг ҳамкорлар, истеъмолчилар, бутун жамият олдидagi иқтисодий ва ижтимоий маъулиятини кўз-кўз қилувчи имижги. Бу қисмда асосий вазифа фирма ташқи дунёда қандай таассурот қолдирмоқчилигини ақс эттириши керак.

Бу таркибий пунктлар, олатда, асосий вазифа тўғрисидаги низомда ақс этирилади, уларнинг кетма-кетлиги ва бириктирилиши аниқ бир фирманинг қарорларига асосан турлича бўлиши мумкин.

Баъзан, режалар тузишга ургатаётиб, экспертлар асосий вазифани жуда қисқа, битта гап билан баён этишни маслаҳат беришади. Масалан, ҳаммага маълум бўлган «Менатеп» банк учун: «Менатеп» Россия ва Европадаги халқаро ташкилотлар ва хусусий шахсларга юқори сифатли хизматлар таклиф этувчи ишончли халқаро банкка айланиши лозим; «Лукойл» компанияси узининг асосий мақсади деб жаҳон даражасидаги компания бўлишни ҳисоблайди. Шундай қилиб, фирма фаолиятининг асосий, энг муҳим занжири аниқлаб олинади. Ушбу усул шунингдек, ғарб бизнеси учун ҳам тааллуқлидир. «Пепси-кола» фирмаси фаолиятининг қирраси, асосий вазифаси — шиори: «Кокадан узиб кетиши»да намоён бўлади.

Фирма хатти - ҳаракатларининг асосий йўналишини белгилаб берувчи қисқа шиор ва асосий вазифа санаб утилган барча бандларни ўз ичига олган, яхши ишланган матн билан бириксагина афзал кўрилади.

Мақсадлар асосий вазифадан фарқли равишда, ташкилот фаолиятининг алоҳида аниқ йўналишларини ақс эттиради.

Мақсадлар белгилаб олинишининг муҳимлиги шундаки, улар:

- умуман олганда, менежмент жараёнига: режалаштириш, ташкил этиш, мотивлаштириш, назорат учун асос бўлишади;
- ташкил этиш самарадорлигини ошириш усулларини белгилаб беришади;
- ҳар бири шу қарорнинг қабул қилиниши асосида ётишади;
- аниқ режалаштириш кўрсаткичларини шакллантириш учун йўлланма бўлиб хизмат қилишади.

Ташкилотнинг мақсадлари иқтисодий ва ноиқтисодийларга бўлинади.

1. Ноиқтисодий мақсадларга ижтимоий мақсадларни, масалан, меҳнат шaroитларини яхшилашни киритиш мумкин. Баъзан ноиқтисодий мақсадлар ташкилотнинг баъзи ички ёки ташқи кучлари кутганидан фарқ қилиш мумкин. Масалан, ҳиссдорлар ташкилот цехни қайта ускуналаш харажатларини ус-

тиришидан норози булишлари мумкин, чунки бундай харажатлар киска муддатли фойдани яратмайди. Бироқ корхона ноиқтисодий мақсадларни шакллантириб туришни унутмаслиги лозим. Чунки, ҳар бир фирма, бу – нафақат, оддийгина қилиб айтганда, фойда олишга мулжалланган бизнес тузилмаси, балки инсоний эҳтиёжларга эга булган одамлар жамияти ҳамдир. Одамлар – ташкилот муваффақиятининг энг муҳим омилдир. Шу боис уларнинг манфаатлари тугрисида унутиш мумкин эмас.

2. Ташкилотнинг хужалик фаолияти курсаткичларида акс эттирилган иқтисодий мақсадларини, уз навбатида, миқдорий ва сифатли мақсадларга булиш мумкин.

Миқдорий мақсадга мисол – 2010 йилга бориб фирманинг бозор ҳиссасини 10 % гача ошириш.

Сифатли мақсадга мисол – фирма томонидан тармоқдаги технологик устунликка эришиш.

3. Иқтисодий мақсадларни ҳам, ноиқтисодий мақсадларни ҳам уларнинг эришилиш даври нуқтаи назаридан қисқа, урта ва узок муддатли мақсадларга булиш мумкин. Узок муддатли мақсадлар, қоидага биноан, аниқ баён этилган миқдорий тавсифларга эга булмайди, улар купроқ даражада корхонанинг асосий вазифаси билан боғланган булади. Қисқа муддатли мақсадлар, албатта, аниқ мазмунга эга булади (шарт) ва қуйидагиларни уқтиради:

- нимага эришилиши лозимлиги;
- мақсадга қачон эришилиши лозимлиги;
- айнан нима (ташкилотнинг қайси булимаси, булими) мақсадга эришиш вазифасини бажаради.

Қисқача хулосалар

Ташкилот муҳитининг таҳлили — ташқи ва ички муҳитнинг фирма (ташкилот) ўз мақсадларига, имкониятларига таъсир этиши мумкин бўлган ниҳоятда муҳим элементларини аниқлаш жараёнидир.

Харакат йўналишини аниқлаш — фирма ўз фаолиятининг олдинги босқичи (таҳлили) натижаларига асосланган асосий мулжалларни белгилашдан иборат.

Асосий вазифа ғояга нисбатан аниқроқ мулжалдир. У бажарилиши лозим бўлган вақт муддатига эга ва корхона эришиши лозим бўлган муваффақиятни акс эттиради.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Микро даражада стратегик режа мазмунини қандай тушунасиз?
2. Уларнинг ҳар қайсида қандай вазифалар бажаралади?
3. Стратегик порфелни шакллантиришда интеграцион алгоритмнинг моҳияти нимада?
4. Комплекс режага нисбатан стратегик режанинг эгилувчанлиги нимада?

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида — Т.: «Ўзбекистон», 1995.
2. Йохансен Л. Очерки макроэкономического планирования — М.: «Мир», 1971.
3. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент, анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб.: «ПитерКОМ», 1999.
4. Форрестер Д. Основы кибернетики предприятия — М.: «Прогресс», 1971.
5. Фатхудинов Р.А. Разработка управленческого решения — М.: «Бизнес школа» Интел — Синтез 1997.
6. Прокопчук Л.О., Козырев А.А. Стратегическое планирование, Конспект лекций С.Петербург, 2000.

ФИРМАНИНГ МАҚСАД ВА ВАЗИФАЛАРИ

12.1. «Асосий вазифа» тушнучаси ва унинг моҳияти

Стратегик режалаштириш жараёни шунга асосланганки, ҳеч бир фирма ўзининг аниқ мақоми, мақсадлари ва мўлжалларига эга бўлмаса, бозор иқтисодиётида муваффақиятли фаолият юрита олмайди.

Одамлар фирмани ўз муаммоларини ҳал этиш учун яратишади. Бу шунга асосланганки, фирма пайдо бўлишининг бошиданоқ аниқ мўлжалга эга бўлади. Шу вақтнинг ўзида ўз мақсадларини қўзғовчи бизнеснинг бошқа иштирокчилари, масалан, етказиб берувчилар (таъминотчилар), харидорлар, ёрдамчилар ва бошқалар фирма фаолиятига аниқ (белгиланган) йўналиш беришади ва шу билан унинг фаолияти мақсадли бошланишини аниқлаштиришади (асолашади).

Стратегик режалаштириш жараёнида фирма фаолиятининг мақсадли бошланиши икки параметрда аёс этирилади: асосий вазифада ва мақсадларда. Асосий вазифа ва мақсадларнинг қўйилиши, шунингдек, фирманинг хатти-ҳаракатлари стратегияси ишлаб чиқилиши асосий вазифаси бажарилишини ва фирма тамонидан ўз мақсадларига эришилишини таъминлайдиган стратегик режалаштиришнинг вазифаси ва юқори раҳбариятнинг мақсади бўлиб хизмат қилади.

Фирманинг асосий мақсад ва вазифаси унинг ҳаёт фаолиятида муҳим аҳамият касб этади. У:

- фирманинг мақоми (ҳуқуқий ҳолати) ни аниқлаштиради ва фаолият стратегияси ҳамда мақсадлари шакллантирилиши учун йўналиш беради;

- бошқарувчи ходимлар қарорлар қабул қилишлари учун асос яратади. Усиз менежерлар ўзларининг шахсий қадриятларига асосланиб қолишар, бу эса уларнинг кучлари турли тамонларга сарфланишига олиб келар эди;

- миқдори шакллантиради;

- фирма ривожланиши учун асосдир, менежер ходимлари фирманинг таркибий бўлинмалари фаолиятлари асосида ётувчи омилларни тизимли равишда қайта қўриб чиқиб туришга мажбур этади;

- асосий вазифанинг аниқлашилиши бизнеснинг кенг панорамасини (қўриниши, қўлами, хилма-хиллиги) аниқлашга кўмаклашади, бошқарувчи (менежер) ходимларга фирмада юз бераётган ҳодисаларга тизимли ёндашув нуқтаи назаридан қараш имкониятини беради;

– асосий вазифа – меҳнат ва бошқарувнинг рационал ташкил этилишида муҳим аҳамиятга эга.

Асосий вазифада фирма фаолиятига таъсир этувчи субъектларнинг манфаатлари инobatга олинishi шарт. Улар қаторига фирманинг эгалари (мулкдорлари); ходимлари; отказиб берувчилари; мижозлари; ҳамкорлари; ҳукумат органлари ва бошқалар киришади. Улардан ҳар бирининг манфаатлари асосий вазифада акс этирилиши фирма ишлаётган бизнес соҳаси; унинг катталиги; қаерда жойлашганлиги кабиларга боғлиқ бўлади. Энг барқарор ва аҳамиятли таъсирни мулкдорлар (мулк эгалари), ходимлар ва харидорлар утказишади.

Фирманинг асосий вазифаси ўз ичига куйидагиларни олиши шарт:

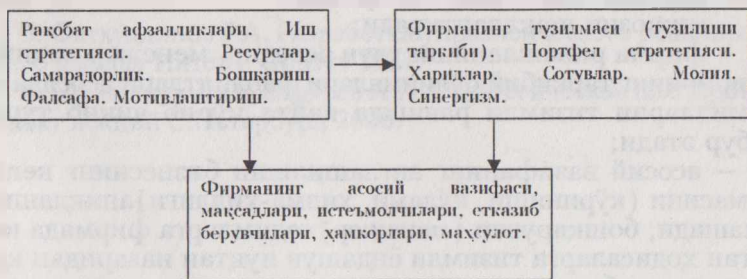
– ташкилот фаолияти бажарилишига (ҳал этиши, ечиши) лозим бўлган йўналтирилган вазифаларни, у нимага интилиши лозимлигини уқтирувчи мақсадли мулжаллар;

– фирма харидорларга қандай маҳсулот таклиф этишини курсатувчи фаолият соҳаси ва уни сотишини курсатувчи фаолият соҳаси;

– фирманинг анъаналари, урф-одатлари, ишончларини белгилаб (аниқлаб) берувчи ахлоқий кодекс (маънавий қомус);

– фирма фаолиятининг амалга оширилиш усуллари.

Расман, асосий вазифанинг белгиланиши фирма иш ва портфел стратегияси (9-чизма) ишлаб чиқилишидан олдин келади, чунки унда фирманинг иш ва портфел стратегиясини белгилаб берувчи бизнес концепцияси шаклланади. Амалда, бу жараён интерактив тавсифга эга бўлиб, унда асосий вазифа, иш ва портфел стратегияси барча элементларининг яратилиши, уларни узаро боғлаш ва мувофиқлаштириш бир вақтнинг ўзида кечади. Асосий вазифанинг ташкилий - ҳуқуқий шакл, фаолият тури, мулк эгасини белгилаб берувчи принципиал низоми ва бошқа маълумотлар ҳужжалик юритиш амалиётида таъсис ҳужжатларида қайд этилади.



9-чизма. Фирманинг асосий вазифаи шаклланишининг принципиал схемаси

12.2. Фирма фаолияти мақсадларининг тизими

Мақсадлар — фирманинг эришиши асосий вазифа билан шартлаштирилган ва уларнинг амалга оширилишига йуналтирилган фаолият параметрларидир. Мақсадлар: «Корхонанинг узи нимани аке эттиради (қандай корхона), у қандай булади, у қандай бўлиши лозим?» саволларига жавоблардан келиб чиқиши лозим. Мақсадлар қуйидаги стратегияларга асос булади:

- мақсадлар стратегияси режалаштиришнинг бошланғич нуқтаси бўлиб хизмат қилади;

- мақсадлар фирманинг ташкил этилиши асосида ётади;

- мақсадларга фирманинг мотивлаштириш тизими асосланади;

- мақсадлар ишлаб чиқариш фаолиятининг назорат этилиши ва тахлилида асос бўлиб хизмат қилишади.

Хужалик юритиш амалиётида мақсадларнинг икки тури мавжуд: узок муддатли ва қисқа муддатли (жорий).

Қисқа муддатли мақсадлар бир-икки йил давомида (ичида) эришиладиган мақсадлар; узок муддатли мақсадлар — бу йилдан ортиқ муддатда амалга ошириладиган мақсадлардир. Баъзан узок муддатли ва қисқа муддатли мақсадлар орасига бир йилдан беш йилгача бўлган ўрта муддатли мақсадлар ҳам қуйилиши мумкин.

Ишлайдиган тармоғи, асосий вазифасининг тавсифи ва мазмуни, муҳитнинг узига хос тамонлари ва бошқа омиллардан келиб чиқиб, ҳар бир фирма ўзининг мақсадлар тизимини шакллантиради.

Фирмалар уз мақсадларини қуйишлари мумкин. Бозор иқтисодиётида фирмаларнинг кенг тарқалган хатоси шуки, улар иккиланадиган асосий мақсад — умумий фойданинг максималлаштирилиши (қуйилмалар ҳисобида) ни сотиладиган маҳсулот бирлигидан олинадиган фойданинг максималлаштирилиши (унинг ташархи ҳисобида) билан адаштиришади. Аниқланишича, қуйилмалар (сарфланган маблағлар) бўйича рентабиллик ва умумий фойданинг максималлиги сотилаётган маҳсулот бирлигидан олинадиган фойданинг максималлиги билан таъминланиши зарур эмас. Ҳар қандай талабда сотув нархининг оширилиши сотувларнинг натурал ҳисобда максимал даражадаги имконий ҳажмига эришилишига олиб келади. Фақатгина нарх ва сотувлар ҳажмининг оптимал нисбатигина узок муддатли куриб чиқишда максимал фойда йиғиндисини бериши мумкин. (Эҳтимол, дастлаб истеъмолчи яхшигина реклама қилинган товарни юқори нархда харид қилар, бироқ, рақобатчилар пайдо

булишлари билан сотувлар ҳажми тезда «кулайди» ва фирма ўз бозорини бой беради).

Жиззаз шаҳридаги Мирзо Улуғбек номли савдо-ишлаб чиқариш хусусий фирмаси ўз фаолиятини 1993 йилда бошлади, 1995 йилда эса «хусусий» мақомини олди. Асосий турдаги маҳсулоти миллий калишлар бўлиб, унда шунингдек, пляж пойабзали ва полиэтилен пакетлар ҳам ишлаб чиқарилади. Фирма мақсадни белгилашга реал ёндашди ва шу сабабли бозордаги ҳиссасини ошириш стратегиясини танлади. Унинг фаолиятига кўп омиллар таъсир этди. Улар орасида бозор шароитидаги фойда миқдори (катталиги)га таъсир этадиган асосий омиллар деб қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

- ишлаб чиқаришнинг техник асосланганлиги;
- фирма маҳсулотига булган талаб ва унинг тенденциялари;
- маҳсулот ассортименти ва сифати;
- хомашё ва материаллар нархларининг ўзгариши;
- бошқарув (менежмент) нинг таркиби ва тузилмаси;
- маҳсулотнинг ҳаёт цикли босқичи;
- маҳсулот нархи.

Ҳозирги вақт учун нархларнинг жаҳон даражасида сақлаш — бу, камёб ресурслар қўшни республикаларга оқиб ўтишининг олдини олиш мақсадидаги мажбурий чора. Шунинг учун уларни объектив тавсифдаги омиллар деб санаш мумкин. Бу таъсирни улардан тежаб фойдаланиш ва бошқа арзонроқ уринбосар ресурслар қидириш йўли билан камайтириш мумкин.

Фойдани режалаштиришда куриб чиқилаётган муддатнинг қисқалиги ёки узоклиги инобатга олинishi лозим. Қисқа муддат ичида баъзи бир ишлаб чиқариш омиллари доимий бўлиб, улардан фойдаланиш жараёнини ўзгартириб бўлмайди. Шундай қилиб, қисқа муддатда капитал ҳажми-технологик линиянинг ишлаб чиқариш қуввати ўзгармас деб санаш мумкин. Бунда капитал доимий меҳнат —ўзгарувчан омил бўлиб ҳисобланади.

Фирма фойдасининг қисқа муддатли даврдаги тахлилида белгиланган маҳсулот тури учун ишлаб чиқариш ҳаракатларини ишлаб чиқаришнинг икки омили — меҳнат ва капиталдаги, маҳсулотга белгиланган (ўзгармас) нархдаги функциясини кўриб чиқамиз. Белгиланган сифатдаги маҳсулот ишлаб чиқариш учун фирма ишлаб чиқариш омилларини бозор нархларида харид этишга пул маблағлари сарфлайди. Ялпи (жами) харажатларнинг ишлаб чиқариладиган маҳсулот миқдорига боғлиқлиги ялпи (жами) харажатлар функцияси деб номланди.

Қўшимча харажатлар қўшимча маҳсулот ишлаб чиқариш билан боғлиқ булган қўшимча харажатлардир.

Ишлаб чиқаришнинг доимий, узгарувчан, уртача ва чегаравий харажатлари nisbatлари ва узаро aloqalarини куриб чиқамиз.

5-жадвал

Мирзо Улуғбекка номли савдо ишлаб чиқариш хусусий фирмасининг 2001 йил учун доимий, узгарувчан, уртача, ялли ва чегаравий ишлаб чиқариш харажатлари

Ишлаб чиқариш ҳажми (минг жуфт)	Доимий харажатлар TFC (минг сўм)	Узгарувчан харажатлар TVC (минг сўм)	Тулик харажатлар TC (минг сўм)	Уртача харажатлари			Чегаравий харажатлар MC (минг сўм)
				AFC	AVC	AC	
0	339,3	—	339,3	—	—	—	—
2	339,3	155,72	498,7	169,6	79,7	242,35	159,4
4	339,3	315,56	854,86	84,83	78,89	163,72	156,16
6	339,3	468,51	807,71	56,55	78,09	134,64	152,95
8	339,3	621,45	960,75	42,41	77,68	120,09	152,94
10	339,3	774,39	1113,69	33,93	77,44	111,37	152,94
12	339,3	924,1	1263,4	28,28	77,01	105,29	149,71
14	339,3	1073,81	1413,11	24,24	76,7	100,94	149,71
16	339,3	1233,21	1572,5	21,21	77,08	98,29	159,4

Максимал фойда берувчи ишлаб чиқариш ҳажмини аниқлаш учун сотувдан тушадиган даромадни ишлаб чиқариш харажатлари билан солиштирамиз. Назарий жиҳатдан маълумки, замонавий рақобат бозорида маҳсулот бирлиги нархи қўшимча даромадга тенг.

6-жадвал

Мирзо Улуғбек номли ХФ нинг 1997 йил учун ишлаб чиқариш харажатлари ва фойдаси

Сотилган маҳсулот миқдори (минг жуфт)	Нархи (минг сўм)	Даромад		Харажат			Фойда (+), зарар (-)
		ялли	чегаравий	Узгарувчан TVC	доимий TFC	Ялли	
0	199,5	—	—	—	399,3	399,3	-399,30
2	199,5	399,0	399,0	159,4	399,3	498,7	-99,70
4	199,5	798,0	399,0	315,56	399,3	654,7	+143,14
6	199,5	1197,0	399,0	468,51	399,3	807,81	+389,19
8	199,5	1596,0	399,0	621,45	399,3	960,75	+635,25
10	199,5	1995,0	399,0	774,39	399,3	1113,69	+881,31
12	199,5	2394,0	399,0	924,1	399,3	1263,4	+1130,60
14	199,5	2793,0	399,0	1073,81	399,3	1413,11	+1379,89
16	199,5	3192,0	399,0	1233,21	399,3	1572,5	+1619,50

Фирма эркин рақобат шароитида ишлайди. Маълумотларни таҳлил этиб, хулоса қилиш мумкинки, фирмадан сотиладиган маҳсулот бирлигига туғри келувчи фойданинг максималлигига қушимча харажатлар минималлигига эришиладиган ишлаб чиқариш ҳажмида эришади. Улар бунга 13 минг жуфт кўрсаткичида эришади. Сотиладиган маҳсулот бирлигидан олиннадиган фойда максималлигига ҳам ушбу ишлаб чиқариш ҳажмида эришади. Умумий харажатларида ўзгарувчан харажатлар ҳиссасининг ўсиши икки сменали иш тартибига ўтиш ва кўпроқ меҳнат ресурсларидан фойдаланиш зарурати билан боғлиқ.

Фирма маҳсулот бирлиги нархи уни ишлаб чиқаришнинг ўртача харажатларидан юқори бўлиб турган ҳолатда зарарсиз ишлайди. Юқорида кўриб чиқилган таҳлил фирманинг қисқа муддатли даврдаги фаолиятига таъсир беради, зеро узоқ муддатли даврда барча ишлаб чиқариш омиллари ўзгариши эҳтимоли мавжуд. Бу учун фирма мақсадларини унинг реал ва потенциал имкониятлари билан боғлаш дастури тuzилади, яъни стратегия белгилаб олинади.

Стратегик мақсадлар, стратегик маҳсулотларнинг эришилиш босқичларини ақс эттирувчи тактик маҳсулотлардан фарқли равишда, фирманинг ҳаёти ва қиёфаси сифатли ўзгартирувчи истиқболли масштабни (кенг) муаммоларни ечишга мулжалланади. Мазмунига биноан маҳсулотлар технологик, иқтисодий, ишлаб чиқариш, маъмурий, ижтимоийларга бўлинади.

Технологик мақсадларни ечиш (ҳал этиш, бажариш, амалга ошириш) учун фирма жараёнларнинг компьютерлаштирилишини, яъни ишлаб чиқариш цехлари қурилишини кузлайди. Иқтисодий мақсадга мисол қилиб ташкилотнинг молиявий баркарорлигини мустаҳкамлаш, маҳсулот ҳажми фойдалилигини ва ассортиментини оширишни, маҳсулотнинг янги турларини ишлаб чиқаришни, уларнинг сифатини оширишни, таннархини камайтиришни келтириш мумкин. Фирманинг маркетинг мақсадлари янги сотув бозорларини қўлга киритиш, янги харидорларни жалб этиш, товарларнинг ҳаёт цикллари узайтириш, харажатларни камайтиришдаги етакчилик билан боғлиқ бўлади. Ижтимоий мақсадлар ишчиларнинг меҳнат, яшаш ва дам олиш шароитларини яхшилашга, уларни юқори сифатли тиббий хизмат билан таъминлашга мулжалланган.

Фирмалар қуйидаги йўналишларга эга бўлишлари мумкин:
Фирманинг мақсадлари

- даромадлар;
- самарадорлик;
- бозордаги ўрни;

- ресурслар;
 - ишлаб чиқариш қуввати;
 - маҳсулот;
 - ташкил этиш;
 - харидорлар билан ишлаш;
 - ижтимоий жавобгарлик (маъсулият);
 - ривожланиш.
- фирманинг даромадлари курсаткичларида акс эттирилади: даромаднинг катталиги; фойда; рентабиллик; акцияга туғри келувчи даромад ва шу кабилар;
- самарадорлик харажатлар, таннарх, маҳсулотнинг материалталаблиги, унимдорлик ва шу кабиларда акс эттирилади;
 - бозордаги ўрин — бозорда ҳисса, сотувчи (рақобатчи)ларга нисбатан бозор ҳиссаси, алоҳида маҳсулотларнинг умумий сотувлар ҳажмидаги ҳиссаси ва шу кабиларда акс эттирилади;
 - фирманинг ресурслари уз ичига молиявий, моддий, меҳнат кабиларни олади, масалан, асосий айланма капиталнинг таркиби ва катталиги, фирма активлари, кредиторлик ва дебиторлик қарзлари;
 - фирмадаги ташкилий ўзгаришлар таркиби рўйхатида, ишлаб чиқариш тузилмасида, ишчиларнинг вазифаларида ва шу кабиларда юз бериши мумкин;
 - корхонанинг ишлаб чиқариш қуввати, эгаллаётган майдони, урнатилган техника миқдори ва шу кабиларга тааллуқли булади;
 - курсаткичлар билан ишлаш сифати хизмат курсатиш тезлиги, шикоятлар сони, даъво ва рекламациялар миқдори ва шу кабиларда акс эттирилади;
 - фирманинг ижтимоий маъсулияти (хайр - аҳсон ишлари, атроф - муҳит муҳофазаси ва шу кабилар);
 - ходимларнинг эҳтиёжлари (иш ҳақининг туланиши, меҳнат ва дам олиш шароитлари, жамиятнинг ижтимоий ривожланиши);
 - фирманинг ривожланиши бизнеснинг ўсиш суръатларида акс эттирилади.

Фирманинг ривожланиши: тезкор (интенсив), барқарор (стабил)булиши ёки унум қисқариши кузатилиши мумкин. Бизнесда интенсив ўсиш мақсади ўзининг амалга оширилиши учун маълум шарт-шроитга, ташқи шароитлар ва ички салоҳият бўлишини талаб этади. Фирма раҳбарияти бозорни чуқур билиш, унга қира олиш, ресурслардан самарали фойдаланиш, таваккалга мойиллик қаби сифатларга эга бўлиши даркор. Барқарор ўсишнинг мақсади реалроқдир. Ушбу мақсад фирма тамонидан ўзининг бозор ҳиссасини ўзгартирмаган ҳолда саклаб қолишни кўзда тутаяди, экспансияни мулжалламайди.

Қискартириш мақсади юқори раҳбарият тамонидан бир қатор сабаблар туфайли фирма уз фаолиятини тухтатиши лозим булганда ёки бутун тармоқнинг ривожланишига қараганда секин суръатлар билан ривожланганда қўйилади.

Хатоларга йул қўйилмаслик учун қўйидаги талаблар мухим саналади:

- функционаллик — турли поғона раҳбарлари уз мақсадларини узгартира (трансформациялай) олишлари лозим;
- кашфиётчилик (топқирлик) — ресурслар ва кучланишларнинг зарурий концепсиясини таъминлай олишлари лозим;
- купилик-бир эмас, куплаб мақсадларнинг қўйилиши;
- эришилувчанлик (реаллик) — мақсадлар етарли даражада булиши, яъни ижрочиларнинг имконият даражаларидан чиқиб кетмаслиги лозим;
- эгилувчанлик — мақсадларни уларнинг амалга оширилиши жараёнида фирманинг ташқи ва ички мухитидиги узгаришларга муқобил равишда тузатиш (узгартириш, мослаштириш) имконияти булиши лозим;
- улчанувчанлик — мақсадлар амалга оширилиши жараёнида миқдорий ва сифатий баҳолаш имконияти булиши керак;
- аниқлик — фирма қандай йўналишда фаолият юритиши зарурлиги, унга эришилиши натижасида нимани қўлга киритиш зарурлиги, у қандай муддатларда амалга оширилиши кераклиги, унинг амалга оширилиши лозимлигини аниқлашга ёрдам беради;
- мувофиқлик — узок муддатли мақсадлар асосий вазифага, қисқа муддатли мақсадлар узок муддатли вазифаларга мувофиқ келиши шарт. мақсадлар узаро органик боғланган булиши, бир-бирларига қарама - қарши бўлмаслиги лозим;
- мақбуллик — мақсадлар мохияти жихатидан юқори раҳбариятнинг тажрибаси, маълумоти ва иқтисодий-ижтимоий вазиятдан келиб чиққан қадриятлар тўғрисидаги тасаввурларга яқинроқ туришади.

Қадрият-юқори раҳбарият нарсалар ва ходисаларга берадиган аҳамиятдир.

Юқори раҳбариятнинг қадриятлар тизими амалиётда икки жихатдан юзага чиқиши (акс этиши) мумкин. Биринчидан, стратегик режалаштиришда шакллантирилган мақсадлар тизими орқали; иккинчидан, стратегиянинг ишлаб чиқариш ва амалга оширилиши жараёнида намаён булувчи чекловлар (чекланишлар, чегаралар) сифатида.

Қадриятлар назарий, иқтисодий, сиёсий, ижтимоий, эстетик (нафосатий) ва диний тавсифга эга булишлари мумкин.

12.3. Маҳсулотларни асослаш технологияси

Мақсадлар жараёнига икки хил ёндашув мавжуд: марказлашган ва таркоқлашган.

Марказлашган ёндашув ҳолатида фирма перархияси (бошқарув поғоналари)нинг барча поғоналарида мақсадлар тизими юқори раҳбарият тамонидан белгиланади.

Фирманинг таркибий бўлинмалари раҳбарлари режаларида амалга ошириш учун тайёр бўлган мақсадлар ётади ва улар аниқ ижрочилар вазифаларида деталлаштирилади. Ушбу услубнинг афзаллиги шундаки, тизимдаги барча мақсадлар ягона якуний мақсадга бўйсунди, яъни ягона мулжалга эга бўлади. Марказлашган ёндашувнинг камчилиги шундаки, қўйи поғоналарда мақсадларни қабул қилмаслик (нарози бўлмоқ) эҳтимоли мавжуд бўлади, чунки улар ижрочи таркибий бўлинмаларнинг манфаатларига ва мақомларига туғри келмаслиги (қарама-қарши бўлиши) мумкин.

Мақсадларни асослаш технологияси нукта назардан уларни тузиш алгоритми ўз ичига қўйидаги турт изчил босқични олади:

- атроф - муҳитдаги тенденцияларни аниқлаш ва таҳлил этиш; фирманинг якуний мақсадларини қўйиш;
- мақсадлар перархиясини тузиш;
- яққа тартибдаги-локал (маҳаллий) мақсадларининг қўйиши.

Ташқи муҳитдаги тенденцияларни аниқлаш ва таҳлил қилиш босқичида фирма атрофида кузатиладиган тренларни аниқлаш ва тузишни кузда тутди. Мақсадлар тизими бу ўзгаришларни инобатга олиши, эгилувчан бўлиши, доимий равишдаги тузатишлар ва уларга мослашиш орқали муқобил жавоб қайтариши лозим. Стратегик режалаштириш ғояси фирма раҳбарияти муҳит қандай вазиятга келиб қолишини олдиндан кура билиши ва шунга мувофиқ ҳолда мақсадлар қўйишини талаб этади.

1. Фирманинг якуний мақсадларини қўйиш босқичида фирма фаолиятининг барча соҳаларини таҳлил этиш ва режалаштирилади даврдаги мақсад таъсирига дуч килиш мумкин бўлган мезонларни танлаш зарур, шунингдек, уларни қанчага ўзгартириш мақсадга мувофиқлигини белгилаш шарт. Ўзгартириш катталиги фирманинг асосий вазифаси; макромуҳит, тармоқ таҳлили, ташкилотнинг ташқи муҳитдаги ўрни ва ички соҳа ҳолати таҳлилдан келиб чиққан ҳолда белгиланади.

2. Мақсадлар перархиясини тузиш. Бу босқичда фирманинг якуний мақсадларини поғоналар, бўлинмалар ва ижрочилар бўйича тарқатиш кузда тутилади.

Бундай шароитда:

– фирма раҳбари учун стратегияни танлаш ва унинг ишлаб чиқилишини ташкил этиш;

– унинг уринбосарлари учун – ишларни узаро мувофиқлаштириш муҳим саналади;

3. Якка тартибдаги - локал (маҳаллий) мақсадларнинг қўйилиши.

Мақсадлар тизимининг аниқ ҳаракатлар режаси бўлиши, мувофиқ стратегияларни ишлаб чиқаришга жалб этиш учун ҳар бир мақсад шахслаштирилиши лозим. Бу жараён натижасида фирманинг ҳар бир шахсий мақсади амалий фаолиятга жалб этилади.

Аниқ мақсад уз ижросини учун қонун мақомига эга бўлиш лозим. Мақсадларга вазият талабига қўра, шунингдек, муайян ўзгаришлар киритилиши мумкин. Мақсадларга ўзгартиришлар киритилиши вазиятли тавсифга эга бўлади.

Қисқача хулосалар

Фирманинг асосий вазифаси унинг ҳаёт фаолиятида муҳим аҳамият касб этади. У фирманинг ҳуқуқий ҳолатини аниқлаштиради, фаолият стратегияси ва мақсадларини шакллантириш учун йўналиш беради.

Мақсадлар — фирманинг эришиши асосий вазифа билан шартлаштирилган ва уларнинг амалга оширилишига йўналтирилган фаолият параметрларидир.

Мақсадларни асослаш технологияси, уларни тузиш алгоритими ўз ичига турт изчил босқични олади: ташқи муҳитдаги жараёнларни аниқлаш ва таҳлил қилиш; яқуний мақсадларнинг урнатилиши; мақсадлар поғонасини тузиш; индивидуал (локал) мақсадларнинг қўйилиши.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Нима учун режа қарорлари фирма ички фаолияти бозорини қисиб қўяди?

2. Стратегик режалаштириш қандай саволларга жавоб беришга қумаклашади?

Асосий адабиётлар

1. Қаримов И.А. Ўзбекистон ўз тараққиёти ва истиқлол йули. — Т.: «Ўзбекистон», 1994.

2. Қаримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда — Т.: «Ўзбекистон», 1997.

3. Уткин Э.А. Стратегическое планирование — М.: «Прогресс», 1997.

4. Квин Б. Управление стратегическими изменениями. — М.: МЦДО Линк, 1996.

5. Забилин П.В. Бизнес, благоприятный для инвестиций — М.: Журнал «Экономика и жизнь», 1994 г., № 27.

6. Халикова Г. Стратегическое планирование. — Т.: ТГЭУ, 2000.

7. Ишмухамедов А.Э. ва бошқалар. Бозор муносабатлари шароитида миллий иқтисодиётнинг ривожланиши. — Т.: ТДИУ, 1996.

ИНВЕСТИЦИЯНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

13.1. Инвестиция ва инвестицион жараённинг мохияти

Стратегик режа корхона фаолиятидаги асосий мақсадни, муаммо ва уларни ҳал этиш йўлларини белгилайди. Стратегик режа ғояларни, корхонанинг ҳозирги ҳолатини ўзгартириш юзасидан турли лойиҳаларни амалга оширишни талаб этади. Шунинг учун стратегик режалаштириш жараёни стратегик режалардан ташқари нисбатан иккита алоҳида режалар: инновация ва инвестиция режаларини ўз ичига олади.

Янгиликларни режалаштириш стратегиялар ва инвестицияларни режалаштириш орасидаги оралиқ жараён ҳисобланади. Унда стратегик режалар муқобилларининг қаттиқ таҳлили амалга оширилади, чунки инвестицион режалаштириш жараёнида бундай ишларни амалга ошириш жуда аҳамиятли. Инновация режа инвестицияни режалаштириш учун зарурий маълумот, ахборотларни ўзида мужассам этган бўлиши керак. Шу билан бирга, бу жараён технологик жараёнларни, корхонани бошқаришда узаро алоқаларни йўлга қўйиш ва чегаралаш учун зарур.

Инвестицион режалаштириш киритилиши режалаштириладётган янгиликларни техник-иқтисодий асослаш учун зарур. Шунинг учун инвестицион қарорларни қабул қилиш жараёни стратегик режалаштиришдан ажратиб бўлмайди. Бу жараён корхонанинг узоқ муддатли мақсади ва ресурслардан фойдаланиш режаларининг амалга ошириши таъминлайди.

Инновацион ва инвестицион режалаштиришни танланган стратегияни амалга ошириш жараёни сифатида қараш мумкин.

Корхона стратегиясини амалга ошириш, қоида буйича, инвестиция билан боғлиқ, бу корхонанинг ўсиш стратегиясида янада муҳимроқдир. Инвестиция деганда, тадбиркорлик объекти ва бошқа турдаги фаолиятга, фойда олиш ёки ижтимоий самара учун қўйилган ресурслар тушунилади.

Корхона стратегиясини амалга оширишда инвестициянинг зарурлиги турли сабаблар билан асосланиши мумкин: корхонанинг моддий-техник базасини янгилаш; ишлаб чиқариш-хужалик фаолиятининг ҳажми ва кўламини кенгайтириш; янги фаолият турларини ўзлаштириш; маҳсулот сифатини ошириш.

Инвестицияни режалаштириш жуда мураккаб ва қарор қабул қилишнинг масъулиятли соҳасига тегишли қўйидаги омиллар билан асосланади: инвестициянинг турлича қўрилиши ва инвестицион лойиҳаларнинг қиймати; қўллаб инвестицион лойиҳаларининг муқобил

вариантлари; ресурсларнинг чекланганлиги; инвестицион қарорларни қабул қилиш билан боғлиқ юқори даражадаги таваккалчилик; инвестициядан натижани тезроқ олишнинг зарурлиги ва бошқалар.

Масалан, ишлаб чиқариш қувватини узгартириш юзасидан бўлса, қарор қабул қилиш оддий ва қийинчиликсиз бўлиши мумкин, қарорларнинг муқобил вариантлари ҳам воситаларнинг техник параметрлари ва маҳсулот талаби билан асосланади. Бу ердаги мураккаблик фақатгина уларнинг мутаносиблигини таъминлашдан иборат. Бошқа ҳолда бу янги фаолият турларини ўзлаштириш жараёнини, инвестициялаш заруриятини тақозо этади. Бундай ҳолатларда қарор қабул қилишда баҳолаш қийин бўлган қатор омилларни ҳисобга олиш зарур: бозорнинг урганилганлик даражаси; фирманинг бозордаги ҳолати ўзгариши; товар баҳоси; сотиш ҳажми, молиявий ҳолати ва бошқалар.

Корхонанинг инвестицион ресурсларини шакллантириш ва амалга ошириш ишлари инвестицион фаолият деб юритилади.

Инвестициянинг ҳажми тадбиркорлик фаолиятига йўналтирилган ресурслар қиймати ва баҳоси билан аниқланади.

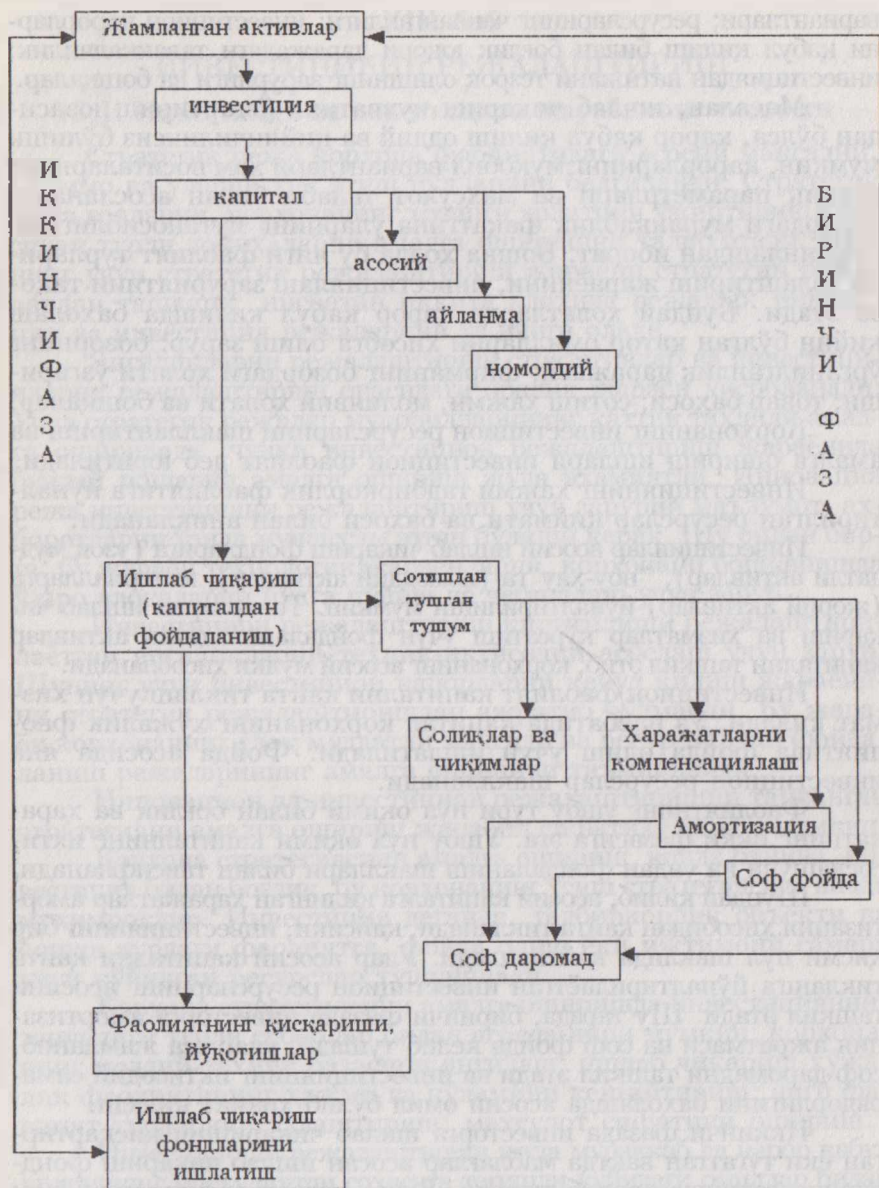
Инвестициялар асосий ишлаб чиқариш фондларига (узок муддатли активлар), “ноу-хау”га (номоддий активлар), материалларга (жорий активлар) йўналтирилиши мумкин. Товарларни ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш учун фойдаланиладиган активлар капитални ташкил этиб, корхонанинг асосий мулки ҳисобланади.

Инвестицион фаолият капитални қайта тиклаш учун хизмат қилади. Ўз навбатида капитал корхонанинг хўжалик фаолиятида фойда олиш учун ишлатилади. Фойда асосида яна инвестицион ресурслар шаклланади.

Фаолиятнинг ушбу тури пул оқими билан боғлиқ ва ҳаракатнинг икки фазасига эга. Ушбу пул оқими капиталнинг ихтисослашуви ва ундан фойдаланиш шакллари билан тавсифланади.

Шундай қилиб, асосий капиталга қилинган харажатлар амортизация ҳисобидан қайта тикланади, қайсики, инвестициянинг бир қисми пул шаклида қайтарилади. Улар асосий капитални қайта тиклашга йўналтириладиган инвестицион ресурсларнинг асосини ташкил этади. Шу тарзда, биринчи фазада инвесторга амортизация ажратмаси ва соф фойда келиб тушади, улар эса жамланиб, соф даромадни ташкил этади ва инвестициянинг иқтисодий самардорлигини баҳолашда асосий омил бўлиб хизмат қилади.

Иккинчи фазада инвесторга ишлаб чиқаришни қисқартирган ёки тугатган вақтда маблағлар асосан ишлаб чиқариш фондларини сотишдан келиб тушади. Бунга қолган воситаларни, хом ашё захираларини, тугалланмаган ишлаб чиқариш, паст баҳоли буюмлар ва бошқаларни ўтказишдан келадиган тушумлар кирди.



10-чизма. Инвестицион цикл таркиби.

Инвестицион ресурслар узларини махсус товар сифатида намоён этади. Инвестицияларни қуйидаги гуруҳларга ажратиб қабул қилинган:

1. Инвестиция объекти бўйича ажратилади:

- реал (капитал кўринишидаги) инвестициялар — бу ишлаб чиқаришга қўйилган узоқ муддатли маблағ, қоида бўйича, реал активларни сотиб олиш билан боғлиқ;

- портфель (номинал) инвестициялар — бу қийматли қоғозларга қўйилган маблағ, бошқа корхонага ўз маблағини кредитга бериш ҳисобига (пай) ҳиссадир. Портфель инвестицияда инвесторнинг вазифаси инвестицион портфелни муқаммал бошқариш ва шакллантириш, қоида бўйича, қийматли қоғозларнинг олди-сотди жараёнини амалга оширишдан иборатдир. Шундай қилиб, инвестицион портфель — қисқа муддатли молиявий жараёндир.

- интеллектуал (ақлий, илмий) инвестиция - маблағни кадрлар тайёрлашга қўйиш, кадрлар малакасини ошириш, қайта тайёрлаш (инсоний капитал), рекламага, илмий изланишга (инновация), ижтимоий соҳага қўйишдир. Уларнинг муҳимлиги шундаки, инвестиция қўйиладиган объект ва самара берадиган объект бир-бирларига вақт бўйича ҳам, макон бўйича ҳам мос келмайди, бу уларни режалаштириш ва баҳолашни қийинлаштиради.

2. Қайта тиклаш жараёни билан боғлиқ ҳолда (фаолиятга йўналтирилганлиги) инвестициялар қуйидагиларга бўлинади:

- брутто-инвестиция;

- соф-инвестиция;

- реинвестиция.

Соф инвестиция деганда, бошланғич инвестиция, корхонани ташкил этиш ёки сотиб олишни амалга ошириш, шунингдек, ишлаб чиқариш салоҳиятини кенгайтиришга қўйилган маблағлар тушунилади. Бунга ишлаб чиқариш қувватини кенгайтириш ва янғисини қуришга, техник қайта қуролланиш ва корхонани қайта таъмирлаш, ишлаб чиқариш воситаларини замонавийлаштиришга йўналтирилган инвестицияларни киритиш мумкин.

Реинвестициялаш — бўш инвестицион ресурсларни яна қайта, корхонанинг эскирган асосий воситаларини қайта тиклаш мақсадида янгилаш билан боғлиқ жараёндир. Эскирган ва бузилган асосий воситаларни қайта тиклаш учун йўналтирилган маблағ реинвестиция дейилади. Унга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- алмаштиришга қилинган инвестиция, бунинг натижасида бор объектлар янғисига алмаштирилади;

- воситаларни сотишга инвестициялар. Бунда сотиш ишлаб чиқариш қувватини ва маҳсулот сифатини узгартрмайди,

асосан корхона харажатларини пасайтиришга йуналтирилган булади;

- янги махсулот турларини ишлаб чиқариш, махсулот номини узгартириш ва янги бозорларни узлаштириш учун инвестициялар;

- корхонанинг жадал ривожланишини таъминлаш учун кадрлар тайёрлаш, реклама, атроф-муҳитни химоялашга қаратилган инвестициялар.

13.2. Инвестицион режаларни амалга ошириш

Брутто-инвестиция соф инвестиция ва реинвестициядан ташкил топади.

Амалиётда асосий фондларни қайта тиклашда инвестицияларни режалаштириш капитал қуйилма шаклида амалга оширилади.

1. Инвестициялар молиялаштириш манбалари буйича қуйидагича булиши мумкин:

- хусусий; қуйидаги молиялаштириш манбаларини қўшган ҳолда: амортизация ажратмаси, корхона ҳисобида қолган фойда, активларни сотишдан тушган маблағ, акциядорлар маблағлари;

- заёмли, облигация заёмлари, банк ва бюджет кредитларини киритган ҳолда;

- лизингли инвестиция, молиявий шаклдаги, оператив ва қайтариладиган лизинг;

- мақсадли инвестиция, республика ёки маҳаллий бюджет ва бюджетдан ташқари фондлар томонидан;

- хорижий инвестиция, хорижий жисмоний ва ҳуқуқий шахслар капитали ва кредитини киритган ҳолда;

- халқаро инвестиция, Халқаро банк, Европа тикланиш ва тараққиёт банки кредитлари, халқаро фондлар маблағлари ва бошқалардан ташкил топган.

2. Таваккалчилик даражаси буйича инвестициялар қуйидаги категорияларга бўлинади:

- инвестиция, таваккалчилик даражаси белгиланмайди;
- инвестиция, таваккалчилик даражаси ўртачадан паст, масалан, ишлаб чиқариш харажатларини камайтиришга йуналтирилган;

- инвестиция жуда ҳам юқори таваккалчилик даражасида, илмий тадқиқот ва изланишларга қуйилган.

3. Инвестицион жараёнларни ташкил этиш ва бошқариш нуқтаи назаридан инвестициялар қуйидагича булиши мумкин:

- алоҳида инвестицион объектларга мос ҳолда амалга ошириладиган маҳаллий (локал) инвестиция;

- инвестицион дастурлар асосида амалга ошириладиган глобалъ инвестициялар.

4. Инвестицион фаолият субъектларига боғлиқ ҳолда инвестициялар куйидагиларга бўлинади:

- фукаролар инвестициялари;
- давлат инвестицияси;
- хорижий инвестициялар;
- қўшма инвестициялар.

5. Предметига кура, инвестициялар куйидагиларга бўлинади:

- моддий (узгарувчан ва кучмас мулк, мулкый ҳуқуқ, табиий ва ер ресурсларидан фойдаланиш ҳуқуқи);
- молиявий (пул маблағлари, бошқа фирма фаолиятида иштирок этиш ҳуқуқи, қарз ҳуқуқи);
- номоддий инвестициялар (мутахассис билим ва кўникмаси, патентлар, муаллифлик ҳуқуқи ва бошқалар).

Инвестицион лойиҳаларни баҳолаш методикаси. Инвестицияларни режалаштириш ва уларнинг самарадорлигини баҳолаш таклиф қилинаётган инвестициялар ва кутилаётган даромад ҳажмларини таққослаш асосида амалга оширилади.

Инвестициялаш ва даромад олиш турли даврларга туғри келади, натижада уларни таққослаш муаммоси пайдо бўлади.

Кўрсаткичлар турли-туман бўлишига қарамасдан, инвестицияларнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш мумкин. Улар икки гуруҳга ажратилади: а) ҳисобга олинмайдиган баҳоларга асосланган; б) ҳисобга олинадиган баҳоларга асосланган.

Инвестицияларнинг рентабеллик меъёри. Инвестиция рентабеллик меъёри (IRR) деганда шундай чегирма коэффициенти тушуниладики, унда соф дисконтланган даромад (NPV) лойиҳанинг улчами 0 га тенг бўлади.

Мазкур кўрсаткич аниқ бир лойиҳани инвестициялашга қилинадиган максимал харажатларнинг нисбий даражасини кўрсатади. Масалан, агар лойиҳа тулиғича тижорат банки ссудаси ҳисобидан молияланса, IRR мазмуни банклар фоиз ставкасининг энг юқори даражасини курсатади, уларнинг ошиб бориши инвестицион лойиҳани зарарга ишлайдиган қилиб қўяди.

Инвестицияларни режалаштиришда рентабеллик меъёрини таққослаш учун “авансланган капитал қиймати” (CC) деб аталадиган базадан фойдаланилади. CC корхонанинг фаолиятига қўйилган капиталнинг минимал усишини (рентабеллигини) акс эттиради.

Шундай қилиб, инвестициялар режалаштирилаётганда шундай лойиҳалар самарали бўладики, уларнинг рентабеллик даражаси CC кўрсаткичидан паст бўлмаслиги керак.

Шунга асосан:

$IRR > CC$, лойиҳани амалга ошириш керак;

$IRR < CC$, лойиҳани рад этиш керак;

$IRR = CC$, лойиҳа фойдасиз, зарарсиз ҳам ҳисобланади.

Инвестицияларнинг қопланиш муддати. Қопланиш муддати — инвестициянинг инвесторга соф даромад шаклида қайтиб келадиган йиллар миқдоридир.

Қопланиш муддати (PP)ни ҳисоблаш усули реализация қилинган инвестициядан олинadиган режалаштирилаётган даромаднинг тақсимланиш миқдорига боғлиқ. Унинг икки усулини кўриш мумкин:

Биринчи, инвестициядан келадиган даромад йиллар бўйича тенг миқдорда бўлилади. Бундай ҳолда қопланиш муддати барча харажатларни йиллик даромад миқдорига бўлиш орқали аниқланади:

$$PP = \frac{IC}{Pk}$$

Иккинчи усулда инвестициядан келадиган даромад қоплаш муддати бўйича турли хил тақсимланади. Бу ҳолда қопланиш муддати инвестиция кумулятив даромад орқали қопланadиган йилларга туғридан-туғри ҳисобланади:

$$PP = n, \text{ бунда } \sum_{k=1}^n Pk \geq IC \quad (1)$$

“Қопланиш муддатиши” ҳисобланади учрайдиган бир неча камчиликларини эслатиб ўтиш жоиз. Чунончи, бу кўрсаткич биринчидан, қопланиш муддати давомида даромадларнинг ҳақиқатда тушишини; иккинчидан, лойиҳа ва кумулятив даромад миқдори уртасидаги фарқни ҳисобга олмайди; учинчидан, аддитив хусусиятга эга эмас.

Муқобил лойиҳаларнинг таҳлили ва улардан бирини танлаш. Инвестицион режаларнинг шаклланишида амалга оширилиши мумкин булган бир неча инвестицион лойиҳалардан бирини танлаш зарурати пайдо булади. Танлаш, комплекс таҳлилнинг барча юқори даражада таҳлил этилган самарадорлик кўрсаткичлари асосида амалга оширилиши керак.

Инвестицион лойиҳаларнинг иқтисодий самарали унсурларини юқори даражада таҳлил этиш асосида уларни тулиғича режага киритишга қарама-қарши хулосалар чиқариш мумкин. Масалан, NPV, PI ва IRR кўрсаткичларига асосан лойиҳалар самарасиз, деб рад этилиши, PP ва ARR кўрсаткичларига асосан

лойихалар қабул қилиниши мумкин. Бундай ҳолатда қуйидаги тавсиялардан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир:

Биринчидан, комплекс баҳолашда курсаткичлар орасидаги аниқ боғлиқликларни ҳисобга олиш лозим.

Шундай қилиб:

агар $NPV > 0$, $IRR > CC$, $PI > 1$;

агар $NPV < 0$, $IRR < CC$, $PI < 1$;

агар $NPV = 0$, $IRR = CC$, $PI = 1$.

Иккинчидан, корхона нуқтаи назаридан кўпроқ зарур бўлган бир курсаткич танлаб олинади ва унга асосан алоҳида лойиҳа сараланади.

Учинчидан, корхонанинг инвестицион сиёсат стратегияси талабларига таъсир этиши мумкин бўлган ахборот, маълумотларни жалб этиш асосида қўшимча унсурларни шакллантириш зарур.

Инвестицион лойиҳаларнинг самарадорлигини аниқлаш лойиҳадан келадиган даромад ва унга сарф-ҳаражатларни таққослаш асосида аниқланади.

Ҳозирги халқаро лойиҳалаш амалиётига кўра, инвестицион лойиҳалар самарадорлигини баҳолашда қуйидаги курсаткичлар устунликка эга:

“Net Present Value” (NPV)-бошқача номи “Соф дисконтланган даромад”, “Ҳақиқий таннарх”, “Интеграл самарадорлик”.

“Internal Rate of Return” (IRR)-бошқача номи “Ички фойда меъёри”, “Ички даромад меъёри”, “Инвестициянинг рентабеллик меъёри”.

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{P_t - K_t - C_t}{(1 + (E/100))^t} \quad (2)$$

Бу ерда: P_t - лойиҳа даврининг t йилида келиб тушган даромад;

K_t - t йилда лойиҳага инвестиция (капитал қўйилма);

C_t - t йилда лойиҳани амалга оширишга ишлаб чиқариш харажатлари;

T - лойиҳанинг амал қилиш даври;

E - дисконтлаш меъёри, %;

$ЧВ_t$ - t йилда лойиҳадан келадиган соф даромад. \sum қуйидагича аниқланади.

$$ЧВ = P_t - K_t - C_t$$

13.3. Ўзбекистонда инвестицион муҳитни шакллантириш

Ўзбекистонда хорижий тадбиркорларнинг инвестицияларини жалб этишни кучайтириш учун 1995 йилда БМТ билан биргаликда хорижий инвестициялар буйича ЮНИДО Агентлиги ташкил этилган.

Ушундай даврида мамлакат иқтисодиётига хорижий инвестицияларнинг муҳимлигини тушунган ҳолда Ўзбекистон Республикасида хорижий инвесторлар билан муносабатларни яхшилаш мақсадида инвестицион муҳит ва қонушларни мукамаллаштириш юзасидан барча чора-тадбирлар амалга оширилмоқда.

Хорижий сармоя иштирокидаги инвестицион лойиҳаларни амалга оширишда бюрократик ёндашув ва қийинчиликларни бартараф этиш, уларни амалга ошириш механизmlарини тартибга солиш, келишув жараёнлари ва руҳсат этиш ваколатини берувчи ҳужжатлар олишни енгиллаштириш мақсадида 1998 йил 9 февралда Республика Президентининг “Хорижий инвестиция лойиҳаларини амалга ошириш механизmini мукамаллаштириш тўғрисида”ги Фармони эълон қилинди. Бунга мос ҳолда Вазирлар Маҳкамасида мамлакат инвестицион сиёсатини амалга оширишга жавобгар бўлган алоҳида инвестицион дастурлар Департаменти (Вакиллик органи) ташкил этилди.

Департаментнинг асосий фаолияти сифатида инвестицион лойиҳаларни амалга ошириш мониторинги жараёнида қуйидагилар белгиланган:

- инвестицион лойиҳаларни амалга ошириш босқичларида унга тўсиқ бўладиган омилларни аниқлаш ва бартараф этиш;
- инвестицион фаолиятнинг меъёрий - ҳуқуқий базасини тайёрлаш, мукамаллаштириш ва таклиф этиш;
- инвестицион лойиҳаларни амалга ошириш билан боғлиқ муаммоларни куриб чиқиш муддатларини регламентлаш.

Инвестицион муҳитдаги позитив ўзгаришлар солиқ борасидаги енгилликлар ҳамда имтиёзлар билан боғлиқдир.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1996 йил 30 ноябрдаги ПФ-1652 «Хорижий инвестициялар иштирокидаги корхоналарни янада ривожлантириш ва имтиёзлар яратиш тўғрисида»ги Фармони юзасидан тегишли тадбирлар жорий қилинди.

Мамлакатда амал қилаётган “Хорижий инвестициялар ва хорижий инвесторлар фаолиятига кафолатлар тўғрисида”ги Қонун (5.05.1994) ва “Хорижий инвесторлар тўғрисида” (30.04.1998) ҳамда “Хорижий инвесторларнинг ҳуқуқини ҳимоя қилиш ва кафолатлаш” тўғрисидаги қонун ҳужжатлари

хорижий инвесторлар ҳуқуқини маълум даражада кенгайтириш ва уларга қўшимча кафолатлар бериш ва ҳимоялаш чора-тадбирларини амалга ошириш учун асос бўлиб хизмат қилади. Шунинг таъкидлаш жоизки, ҳозирги қонунлар хорижий инвесторларнинг илгариги ҳуқуқ ва имтиёзларини камайтирмайди, балки янада яхшироқ муҳитни шакллантиришга ёрдам беради.

Қисқача хулосалар

Инвестицион режалаштириш корхонанинг узоқ муддатли мақсади ва ресурслардан фойдаланиш режаларининг амалга ошишини таъминлайди.

Амалиётда инвестицияларни режалаштириш капитал қўйилма шаклида амалга оширилади.

Утиш даврида мамлакат иқтисодиётига хорижий инвестициялар билан муносабатларни яхшилаш мақсадида инвестицион муҳит яратиш ва қонунларни мукамаллаштириш юзасидан барча чора-тадбирлар амалга оширилмоқда.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Корхона стратегиясини амалга оширишда инвестициянинг роли қандай?
2. Инвестициянинг қандай турлари бор?
3. Инвестициянинг рентабиллик меъёрини аниқланг.

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. – Т.: «Ўзбекистон», 1995.
2. Йохансен Л. Очерки макроэкономического планирования. – М.: «Мир», 1971.
3. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент, анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.: «ПитерКОМ», 1999.
4. Форрестер Д. Основы кибернетики предприятия. – М.: «Прогресс», 1971.
5. Фатхудинов Р.А. Разработка управленческого решения – М.: «Бизнес школа» Интел – Синтез 1997.
6. Прокопчук Л.О., Козырев А.А. Стратегическое планирование, Конспект лекций С.Петербург, 2000.

ИҚТИСОДИЙ ТАШКИЛОТЛАРДА МОЛИЯВИЙ РЕЖАЛАШТИРИШ

14.1. Фирманинг асосий молиявий ҳужжатлари

Молиявий режалаштириш фирмани ички режалаштиришнинг зарурий таркибий қисми бўлиб хизмат қилади.

Мазмунан ташкилотларнинг ички омиллари учун қуйидагича аниқланади:

- ишланган стратегик мақсадлар аниқ молиявий курсаткичлар шаклларига асосланади;
- ташкилот молиявий маълумотлари учун стандартларни белгилайди;
- фирманинг барча режаларини амалга ошириш учун зарур қилиниши мумкин бўлган харажатлар чегарасини аниқлайди;
- молиявий режалаштиришнинг оператив қисми умумфирма стратегиясини қайта ишлаш ва коррективроқлаш учун жуда зарур маълумотларни етказиб беради.

Молиявий режаларни қайта ишлаш ташқи муҳит билан муносабатда бўлишнинг асосий воситаларидан бири ҳисобланади (мол етказиб берувчилар, истеъмолчилар, буюртмачилар, кредиторлар ва инвесторлар билан). Уларнинг ишончлилиги ташкилот активларининг қиймати ва фаолият самарадорлиги имкониятлари билан боғлиқ. Шунинг учун молиявий режа яхши ўйланган ва қатъий асосланган бўлиши керак.

Молиявий режалар *тизимига* қуйидаги элементлар киради:

1. Балансни прогнозлаш;
2. Фойда ва зарарлар ҳисобини прогнозлаш;
3. Молиявий бюджетларни прогнозлаш;
4. Асосий молиявий курсаткичларни прогнозлаш;
5. Молиявий режалаштириш натижаларининг ёзма баённомаси.

Фойда ва зарарлар ҳисоби ҳамда балансини прогнозлаш узоқ муддатли, стратегик мазмунга эга молиявий режаларга киради.

Молиявий бюджетлаштириш оператив характерга эга, молиявий режалаштиришга камроқ боғланади, бироқ молиявий менежментнинг умумий элементларига киради, инвестицион лойиҳаларни баҳолаш бўйича капитал қуйилмаларнинг узоқ муддатли бюджетини, шунингдек, ташкилотни молиялаштиришнинг узоқ муддатли стратегиясини тузади.

Капитал қўйилмалар бюджетини қайта ишлашда қўйидагилар тавсия этилади:

- инвестицион лойиҳаларнинг классификацияси;
- муқобил инвестицион лойиҳаларни соф жорий баҳо ва бошқа молиявий таҳлил усуллари ёрдамида таққослаш ва баҳолаш;
- энг яхши лойиҳани танлаш.

Узоқ муддатли лойиҳалаштириш стратегияси мазмунига қўйидагилар киради:

- узоқ муддат молиялаштириш манбаларини аниқлаш, захиралардан фойдаланиш йулларини топиш, акция ва бошқа қимматли қоғозларни чиқариш;
- узоқ муддатли капитални пайдо қилиш усулларини танлаш;
- капиталнинг таркиби ва сарфланишини аниқлаш.

Молиявий режалаштириш жараёни қўйидаги босқичлардан иборат:

1. Фирманинг ўтган даврлардаги молиявий кўрсаткичлари таҳлили. Кўрсаткичлар ҳисоб-китоби, фирманинг асосий молиявий ҳужжатлари - баланс, фойда ва зарарлар ҳисоби молиявий ҳаракат ҳисоботларига асосан амалга оширилади.

2. Узоқ муддатли молиявий режалаштириш.

3. Қисқа муддатли молиявий режалаштириш.

Бошқа жараёнлар каби молиявий режалаштириш режаларни амалиётда қўллаш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш билан ниҳоясига етади.

Фирманинг асосий молиявий ҳужжатлари молиявий режалаштириш учун қўйидаги сабабларга кўра муҳим аҳамиятга эга:

- у фирма фаолиятининг молиявий кўрсаткичларини ҳисоблаш ва таҳлил қилиш учун маълумотлар етказиб беради;
- рго foгma деб аталувчи ҳужжатга молиявий таркибни прогнослаш учун асос бўлиб хизмат қилади.

Фирманинг асосий молиявий ҳужжатида қўйидагилар киради:

- баланс ёки баланслашган жадвал;
- фойда ва зарарлар ҳисоботи;
- молиявий ҳаракатлар ҳисоботи.

Фирма баланси, бу – тузилган жадвал бўлиб, унда маблағ ва воситаларнинг жойлашуви, ташкил топиш манбалари кўрсатилади. Баланс жадвалининг чап томонида фирма активлари, яъни корхона хужалик фаолиятида фаол банд бўлган моддий пул маблағлари жойлаштирилади. Балансининг унг қисми - пассивлар, уларга зарурий капитал маблағлар манбалари киради.

“Баланс” тушунчаси французча “balance” сўзидан олинган бўлиб, тарози ва мувозанатликни билдиради. Ушбу ҳолатда мувозанатлик, активлар ва пассивларнинг тенглигини аңглата-

ди, яъни корхонада фойдаланилаётган маблағлар ҳажми уларнинг келиб чиқиш манбаларига тенг булиши керак.

7-жадвал

“Сирин-графика” ОТАЖ баланси

Актив	Сўмма, млн. сўм	Пассив	Сўмма, млн. сўм
Айланма капитал		Мажбуриятлар	
Касса		Қисқа муддатли кредитлар	40
Банкидаги ечёти	70	Қисқа муддатли мажбуриятларнинг бошқа моддалари	40
Қимматли қорғаклар			
Дебиторлик қарғаклари	20	Узоқ муддатли мажбуриятлар	50
Тўйиб маҳсулот захиралари	150		
Тўхталмаган ишлаб чиқариш	40		
Хом шёе ва материаллар захираси	30		
Асосий капитал		Хусусий капитал	
Йиқинлар	20	Акциядорлик устав капиталы:	
Амортизация	5		
Кўчмас мүлк	70	Иштиёали акциялар	40
Ер	80	Оддий акциялар	180
Номоддий активлар	5	Фойда	50
		Захиралар	30
Жами	500	Жами	500

Балансни тузишнинг меъёри ва қондаси ҳар бир мамлакатда турлича, лекин унинг тамойиллари ҳамма жойда бир хил. У баланс жадвалида акс эттирилган.

Баланс активлари иккита асосий қисмдан иборат: айланма маблағлар ва асосий маблағлар.

Айланма маблағлар, бошқача қилиб айтганда, жорий активлар дейилади. Улар йил давомида моддий буюмлар шаклини олади (ёки ўзгаради). Айланма маблағлар иккита асосий пул маблағлари ва моддий товар захираларидан иборат.

Асосий маблағлар ёки ўрнатилган активлар. Улар бир қанча йиллардан сунг ўзгаради, яъни фирмага узоқ муддат хизмат қилади.

Номоддий активлар патент, лицензия ва шу кабилар қиймати, шунингдек, “гудвилль”, яъни қимматликлар, савдо маркалари қийматларидан иборат.

Пассивлар фирманинг ўз кредиторлари ва ўз фирма капиталы олдидаги мажбуриятларидан иборат.

Мажбуриятлар, ўз навбатида, жорий (қисқа муддатли, уларни йил давомида тўлаш керак) ва узоқ муддатлига бўлинади.

Фирма баланси молиявий режалаштириш ҳужжатлари таркибига киради. Молиявий режалаштиришнинг биринчи босқичида ҳисобот баланси асос бўлиб хизмат қилади. Бунда, одатда, ишончлироқ маълумотларни ўзида мужассам этган ҳужжатдан

фойдаланилади - ички баланс - фирма уз доирасида фойдаланиш учун тузган баланс фирманинг хақиқий молиявий ахволини акс эттиради. Ташқи баланс - наир этиш учун тузилади, "баланс сиёсати" доирасида ўзгаргани тасдиқланади, одатда, фойда миқдори камайтиришга йуналтирилади. Бундай ҳаракат солиқ миқдорини камайтириш ва захира капиталини ташкил қилиш, шунингдек, бошқа сабаблар натижасида амалга оширилади.

Фойда ва зарарлар ҳақида ҳисобот (молиявий натижалар ва улардан фойдаланиш ҳақида ҳисобот).

Молиявий атамалар доирасида маълум вақт оралиғида фирма фаолияти якуллари ишлаб чиқилади, шунингдек, баланс каби молиявий таҳлил учун маълумотларни мужассамлаштиради, фирманинг pro forma хужжатларидан бири ҳисобланади.

Фирманинг молиявий ахволи мувозанатини акс эттирувчи баланسدан фарқли равишда, фойда ва зарарлар ҳақидаги ҳисобот унинг молиявий операциялар динамикасини акс эттиради.

Фойда ва зарарлар ҳақидаги ҳисоботда фирма харажатлар ва уз фаолиятининг натижаларини таққослайди, соф даромад миқдори ва унинг тақсимланишини аниқлайди. Қўйида фойда ва зарарлар ҳақида ҳисоботнинг қисқартирилган типик шакли келтирилган (8-жадвал):

8-жадвал

**"Сирин-графика" ОТАЖнинг 1 апрелдан 31 декабргача
булган фойда ва зарарлари ҳақида ҳисобот**

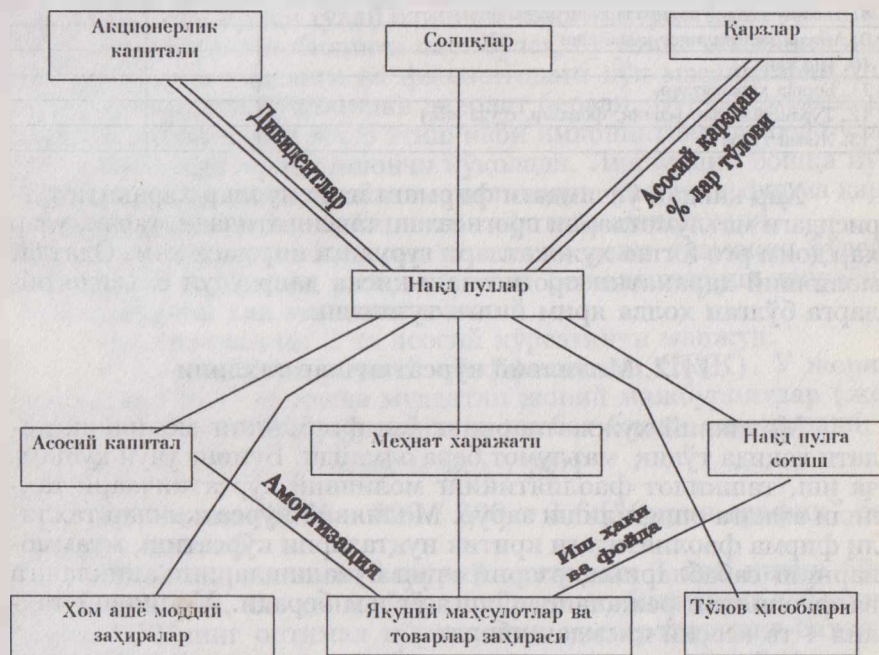
1. Соф сотил миқдори (барча чиқим ва реклам харажатлари чиқарилгандан сўнг), харажатлар билан бирга (харажатлар моддий қўйида)	260
2. Йил бошига товар - моддий захиралар	90
3. Хом ашё ва материаллар	60
4. Иш хаяи	100
5. Амортизация ажратмалари	5
6. Бошқа харажатлар	10
7. Йил охирига товар - моддий захиралар ҳисобидан таъқари	120
8. Ўқим харажатлари миқдори	145
9. Ўзги фойда	115
10. Фондлар	15
11. Фондлар тўлашганидан кейинги фойда	100
12. Солиқлар	50
13. Солиқлар тўлашганидан кейинги фойда	50
14. Оддий акцияларни дивидендлар тўлашганидан кейин	4
15. Оддий акция эгаларининг соф фойдаси	46
16. Оддий акцияларни дивидендлар тўлашганидан кейин	25
17. Захира капитал	21

Нақд пуллар туғрисида ҳисобот — сунгги йилларда купчилик томонидан тан олинаётган молиявий хужжат. Унда ман-

балар ва маблағлардан фойдаланиш таҳлил қилинади. У учта асосий саволга жавоб бериши керак:

1. Фирма утган даврда қанча маблағни ишлатди?
2. Маблағлар манбалари қандай шаклланди (пул маблағлари қардан келиб тушди)?

3. Фирма ўз маблағларидан қандай фойдаланди?
Бошқача айтганда, молиявий ҳаракатлар туғрисидаги ҳужжат «кеш флоу», деб аталади ва фирманинг маблағлар оқими-ни назорат қилади.



11-чизма. Молиявий ҳаракатларнинг умумий кўриниши

11-чизмадан нақд пуллар ҳаракати циклининг бошланишини аниқлаш мумкин. Маблағ олиш ва акцияларни сотиш келажакдаги фойда учун керакли маблағни шакллантиради ва унинг якуни - сотишдан тушган даромад ва маблағлар фирма мажбуриятларини тўлаш учун ишлатилади.

Маблағлар оқими нақд пуллар ҳаракати туғрисидаги ҳисоботда жамланади. Унинг умумий кўриниши қуйида келтирилади:

**«Сирин-графика» ОТАЖнинг молиявий ҳаракати
туғрисида ҳисобот**

Маблағлар манбалари	Режада	Амалда
1. Асосий фаолиятдан келган даромад, амортизация билан бирга		
2. Бошқа даромадлар		
3. Акция чипарини		
4. Банк заёмлари		
5. Бошқа тушумлар		
6. Жами пул оқимлари		
7. Пул маблағларидан фойдаланиш		
8. Товар - молдй захираларнинг кўйиши		
9. Асосий капиталнинг кўйиши		
10. Пул ҳақи		
11. Бошқа харижатлар		
12. Турли туловлар (салик, фискалар, судда в.б.)		
13. Жами тўлов		

Хар қандай улчамдаги фирмага нақд пуллар ҳаракати туғрисидаги маълумотларни прогнозлаш тавсия этилади, гарчи, улар ҳар доим pro forma хужжатлари гуруҳига кирмаса ҳам. Одатда, молиявий ҳаракатни прогнозлаш қисқа давр учун баъзида ойларга бўлган ҳолда ярим йилга тузилади.

14.2. Молиявий курсаткичлар таҳлили

Молиявий хужжатларнинг узи фирманинг молиявий ҳолати ҳақида тулиқ маълумот бера олмайди. Бунинг учун қушимча иш, ташкилот фаолиятининг молиявий курсаткичлари таҳлили амалга оширилиши зарур. Молиявий курсаткичлар таҳлили фирма фаолиятидаги критик нуқталарни кўрсатиш, муаммоларнинг сабабларини, уларни ечиш йўналишларини аниқлашга ва фаолиятни режалаштиришга ёрдам беради. Молиявий таҳлил 4 та асосий қисмдан иборат:

1. Стратегик муаммоларни таҳлил қилиш учун мос келувчи курсаткичларни танлаш;
2. Ушбу курсаткичларни ҳисоблаш;
3. Олинган маълумотларни фирманинг илгариги йиллардаги ўртача ва рақобатдош курсаткичлар бўйича маълумотлар билан таққослаш;
4. Фирма муаммоларини ҳал этиш усуллари ва имкониятларини аниқлаш учун курсаткичлардан молиявий режаларни тузишда фойдаланиш.

Қўлаб молиявий курсаткичлар орасида шундайлари ҳам борки, улар фирма мавқеини аниқлашда ва ҳар қандай страте-

тик муаммоларни ҳал этишда, таҳлил қилишда муҳим аҳамият касб этади.

Молиявий курсаткичлар орасидан энг аҳамиятли қуйида-
ги 4 хил курсаткични ажратиб қурсатиш мумкин:

1. Ликвидлик (қисқа муддатли туловга қобиллик);
2. Хужаликдаги фаоллиги (айланиши, ўзгариши);
3. Даромадлиги (фойдалилик, рентабеллик);
4. Бозорда фаоллиги.

Ликвидлик курсаткичи — ташкилот узининг қисқа муддат-
ли мажбуриятларини тулай олиш қобилияти курсаткичидир. Агар
фирманинг тулов қобилияти паст бўлса, бу унинг молиявий жи-
ҳатдан соғлом эмаслиги ва фаолиятидаги қуп масалаларни ҳал
этиш имконияти йуқлигидан далолат беради. Бундай ҳолатлар-
да янги маблагларни жалб этиш каби имкониятлар барбод була-
ди ҳамда кредиторлар ишончи йуқолади. Ликвидлик бошқа йул
билан, яъни фирманинг айланма активлари, уларнинг фирма қар-
зларини қоплай олиш қобилияти сифатида аниқланади.

Агар фирма асосланган стратегик режа тузмоқчи бўлса,
ликвидлик муаммоси узоқ муддатли режалаштириш жараёни
бошланғунича ҳал этилиши лозим.

Ликвидликнинг 2 та асосий кўрсаткичи мавжуд:

1. Қоплашнинг умумий коэффиценти (ҚУК). У жорий
активлар (ЖА) ва қисқа муддатли жорий мажбуриятлар (жо-
рий пассивлар - ЖП) ўртасидаги нисбат билан аниқланади:

$$ҚУК = ЖА / ЖП$$

Бу ҳолатда $ҚУК = 320 / 200 = 1,6$ ("Сирин-график" ба-
лансига қаранг)

ҚУКнинг минимал зарурий катталиги 1 дан кичик бўл-
маслиги керак, акс ҳолда фирма туловга қобилиятсиз деб топи-
лади. ҚУКнинг оптимал курсаткичи, экспертларнинг баҳола-
шича, 2-2,5 диапазонда тебранади.

Бироқ ҚУКнинг меъерий катталиги қуп ҳолларда соҳага
мослашганлик, фирма катталиги, кредиторларнинг унга ишо-
ниш даражаларига боғлиқ. Унча катта булмаган товар-моддий
заҳираси ва яхши маъқега эга фирмалар жорий активлари ай-
ланиш тезлиги (1,5 га яқин) соҳалар учун ҚУК пастроқ були-
ши мумкин.

ҚУК мазмуни ликвидликнинг бир бутун курсаткичи сифа-
тида режалаштириш учун унинг қуйидаги саволларга жавоб
бера олиш қобилияти аниқланади:

1. Ликвидлик прогнозлари, фирма маълум мажбуриятла-
рини тулай олишини таъминлаши мумкинми?

2. Тайёрланган ликвидлик прогнозлари тулов қобилиятларининг пасайиш сабабларини тушунтира олиш ҳолатидами (агар шунақа ҳолат мавжуд бўлса)?

3. Ташкилот тулов қобилияти позициясини яхшилаш учун қандай чораларни қўллаши керак (янада яқинроқ унинг ме-нежменти)?

4. Жараён ёмонлашиб бораётганда шартлар узгартирилиши мумкинми?

Фирма тулов қобилиятини яхшилаш бўйича бир неча амалий фикрлар мавжуд. Улардан бири корхонанинг киска муддатли қарзлари қўпайиши, уларнинг ҳисобига жорий активлар миқдорининг ортишидир. Агар корхона пул маблағлари самарали фаолиятга қўшимча фойда келтирадиган қилиб қўйилса, ундан олинган фойда жорий маблағларни қўпайтиришга ёрдам беради, натижада жорий активлар ва пасивлар ўртасидаги муносабат яхшиланади.

Бошқа йўл - жорий маблағларни қўпайтирмасдан, уларнинг бир қисмини қарзларни тулашга йўналтириш. Бундай ҳолатда жорий пасивлар каби жорий активлар миқдори ҳам қисқаради, бу ликвидлик кўрсаткичининг нафақат кўтарилишига, балки пасайишига ҳам олиб келиши мумкин.

5. Абсолют ликвидлик коэффициенти (АЛК) жорий активлар ва пасивлар энг ликвидли қисмларининг ўзаро муносабатларини кўрсатади. Жорий активларнинг энг ликвидли қисми ёки "тез айланувчи активлар", жорий активлар ва барча товар моддий заҳираларнинг (З) умумий миқдори фарқлари каби аниқланади:

$$АЛК = (ЖА - З) / ЖП$$

$$\text{Мисолимизда } АЛК = (320 - 200) / 200 = 100 / 200 = 0,5$$

Экспертларнинг баҳолашлари бўйича АЛКнинг назарий-меъёрий миқдори 0,2 дан паст бўлмаслиги керак. АЛК кўрсаткичи камроқ консерватив қолашнинг умумий коэффициентиغا нисбатан ликвидлироқ жорий активлар имкониятини аниқлайди. Бизнинг фаразимиздаги "Сирин-графика" фирмаси ҳолатида АЛКда аке эттирилганидек, бирмунча пастроқ ҚУКга, лекин мажбуриятларга нисбатан яхши таркибий айланма маблағларига эга.

Хужалик фаолиги кўрсаткичлари. Ушбу турдаги молиявий кўрсаткичлар фирма уз ресурсларидан қанчалик яхши фойдаланаётганини аниқлайди. Одатда, фаолият кўрсаткичлари сотиш миқдори ва турли фаол элементлар ўртасидаги муносабатни аке эттиради, яъни активларга қилинган инвестициянинг бир сўмига тўғри келадиган сотиш миқдори аниқланади. Фаолият кўрсаткичларидан кўпроқ қўлланиладиганлари қўйидагилар:

- тулашга булган айланма маблағлар (дебиторлик мажбуриятларининг айланиши);
- заҳиралар айланиши;
- асосий воситаларнинг айланиши.

Тулашга булган счётлар айланиши кўрсаткичлар кредитга сотилган (КС) ва тулов (ТС) миқдорларининг нисбати орқали аниқланади:

$$TCA = KC / TC$$

Тасаввур қилайлик, “Сирин-графика” ўзининг 1/3 сотишини - савдосини амалга оширди. Унда: $TCA = 260 (1/3) / 20 = 4,3$

Натижада тулов маблағлари йил давомида 4,3 мартаба айланди. ТСА кўрсаткичи қанча юқори бўлса, сотиш ва пулни олиш уртасидаги вақт шунчалик қисқадир. ТСА миқдори шу тарзда фирма дебиторлик мажбуриятларини қай даражада бошқараётганини кўрсатади.

Агар фирманинг ТСА кўрсаткичи илгариги йиллар ёки тармоқнинг уртача рақамлари ёки рақобатчи фирмалар кўрсаткичларидан past бўлса, бу қуйидагилардан далолат бериши мумкин:

- фирмада қўлланилаётган истеъмол кредитларининг турли-туманлиги;
- ўта енгил кредит сиёсати;
- фирманинг туловларни ўз муддатида йиғиб олишга булган қобилиятсизлиги.

Агар фирма ўз фаолиятини режалаштираётганда ТСанинг салбий кўрсаткичларига эътибор қилмаса, келажакда бу қуйидаги салбий оқибатларга олиб келади:

- кредитга сотиш соҳасида зарарга;
- туловларни олишда харажатларнинг ортишига;
- дебиторлик қарзлари акс эттираётган активлар миқдорининг кўпайиши ҳисобига ликвидликнинг пасайишига.

Товар моддий заҳиралар айланиши (ТМЗА). Ушбу кўрсаткич фирманинг заҳиралар миқдори қанчалик мувозанатлаштирилганини аниқлайди. Сотилган товарлар (СТ) қиймати (сотилган товарларга қилинган харажатлар) ва товар моддий заҳиралар (З) миқдори уртасидаги нисбат билан ҳисобланади:

$$TMZA = CT / Z$$

Бизнинг мисолимизда $TMZA = 145 / 220 = 0,66$.

Ушбу кўрсаткич товарлар ҳаракати ресурсларни сотиб олишдан то сотишга тайёр товар ҳолига келгунча булган тезликни ўлчайди. ТМЗАни ҳисоблаш савдо тенг ўлчамда усиб борганда туғри бўлади.

ТМЗАнинг юқори курсаткичи фирманинг жуда яхши ликвидлиги ёки зўр савдо-сотик санъатини кўрсатади ёки акеинча, заҳира миқдори савдо-сотик учун етарли эмас. ТМЗАнинг паст курсаткичи аҳамиятсиз ликвидлик, заҳиралар куплиги ёки уларнинг эскирганини тавсифлайди. Баъзида ТМЗА пастлигига сабаб мавсумий савдо бўлади (мавсумга жавоб бермайдиган товарлар тўплами), заҳираларни ушлаб туриш сибсати ёки заҳиралар нархи ортишининг режалаштирилганлиги ва бошқа бир неча сабаблар (масалан, шахтёрлар иш таълаши кутилиши натижасида кўмир заҳирасини шакллантириш) таъсир қилади.

“Сирий-графика” фирмасининг ТМЗА курсаткичи жуда паст (муштаҳкам бозор шароитларида у баъзида 6 бирлик ёки ундан ҳам кўп). Бу ҳол санаб ўтилган сабаблар билан боғлиқ бўлиши мумкин. Бу ҳолда ТМЗА ҳисоби асоссиздир. Шундай қилиб, ТМЗА курсаткичи паст, тўловларнинг муддати ўтганидан ёки ишлаб чиқаришнинг умумий ҳолати натижасида инқироз бўлишини фаолиятнинг ички камчиликларига қаттиқ боғламаслик керак.

$$\text{ТМЗА} = (\text{Соф савдо}) / \text{Заҳиралар}$$

$$\text{Мисолимизда } \text{ТМЗА} = 260 / 220 = 1,18.$$

Асосий воситалар айланиши (АВА) фирманинг соф савдосини (СС) асосий воситалар (АВ) миқдорига бўлиш орқали аниқланади.

$$\text{АВА} = \text{СС} / \text{АВ}$$

$$\text{“Сирий-графика” да } \text{АВА} = 260 / 180 = 1,44.$$

АВА бир сўмлик асосий воситалар миқдорига тўғри келадиган йиллик даромадни аниқлайди. Мисолимизда 1 сўмлик асосий восита миқдорига 1,44 сўм ялпи даромад қилинган. АВАни ҳисоблаш асосий воситаларни баҳолашнинг энг мақбул усулидир.

Яна бир фаоллик курсаткичи – фирманинг умумий активлар айланишидир (УАА). Бу фирма ресурслардан фойдаланишни самарали бошқаришининг умумий индикатор курсаткичи ҳисобланади.

$$\text{УАА} = \text{СС} / \text{Умумий активлар}$$

$$\text{Бизда } \text{УАА} / 260 / 500 = 0,52.$$

Умумий фаоллик курсаткичи “Сирий-графика”да паст (одатда, 1 дан юқори). Бу, биринчи навбатда, фирманинг савдо-сотик фаолияти жуда суёт, савдо даражаси паст (260) лиги билан изоҳланади. Кўрсаткичлар фирмани келажакда етарлича

даромад билан таъминлай олишига шубҳа уйғотади. Албатта, фирма фаоллиги пастлигининг асосий сабаби ташқи омиллар яхши эмаслиги; талабнинг камлиги, туловларни туламаслик ва бошқаларда. Шу билан бирга, куришиб турибдики, фирма ички фаолиятини бошқаришда маълум камчиликлар мавжуд, ташқи омилларга мослаша олиш қobiliяти паст.

Шундай қилиб, молиявий кўрсаткичлар уз-узидан фирманинг омадсизлигига сабаб бўлмайди. Улар фақатгина муваффақиятсизликдаги курсаткичлар, асосий сабаблар бевосита ҳужалик фаолияти тубига яширинган, шунингдек, фирма раҳбарияти танлаган фаолият стратегиясидадир. Шундан келиб чиққан ҳолда қониқарсиз молиявий курсаткичлар нафақат молиявий режаларни кўриб чиқиш учун, балки биринчи навбатда, фирманинг умумий стратегиясини қайта шакллантириш учун тузатиш нуқтаси бўлиши керак.

Даромадлилиқ (рентабеллик) курсаткичи – фирма ютуқларини улчашнинг кенг тарқалган усулидир. Даромадлилиқнинг асосий курсаткичлари “Стратегик режалантириш” бўлимида аниқланган.

Уларни фаразимиздаги фирма учун ҳисоблаб чиқамиз:

$$\text{Соф фойда коэффициенти} = \text{соф фойда} / \text{соф савдо} = 50 / 260 = 0,19.$$

$$\text{Қўйилган капитал айланиши} = \text{соф фойда} / \text{умумий активлар} = 50 / 500 = 0,1.$$

$$\text{Акционерлик соф даромади} = \text{соф фойда} / (\text{активлар-пасивлар}) = 50 / (500 - 200) = 0,17.$$

Даромадлилиқ курсаткичларини 10-жадвал ёрдамида таққослаш мумкин:

10-жадвал

Фойдалилик курсаткичларини йиллар бўйича таққослаш

Йил	1995	1996	1997
Молиявий курсаткичлар			
Соф фойда коэффициенти	0,23	0,20	0,19
Қўйилган капитал айланиши	0,11	0,12	0,10
Ҳусусий капитал соф даромади	0,16	0,17	0,17

Молиявий курсаткичлар	"Сирин-графика"	300 млн сумдан кам бўлмаган капиталга бор фирмалар учун ўртача курсаткич	Тармоқдаги ўртача курсаткичи
Соф фойда коэффициенти	0,10	0,18	0,20
Қўйилган капитал айланishi	0,10	0,13	0,11
Хусусий капитал соф даромади	0,17	0,15	0,15

"Сирин-графика"нинг даромадлилик курсаткичи деярли ёмон эмас. Маълумки, бу фирманинг паст савдо фаоллигини ҳисобга олган ҳолда фирма сотаётган товарлар нархларининг юқорилиги билан тавсифланади. Бироқ, нархни кутариш сиёсати ҳозирча ёмон натижа бермаётганига қарамасдан, унинг келажакдаги натижалари салбий бўлиши мумкин: фирманинг рақобатбардошлилигини йўқотиш хавфи туғилмоқда. Агар фирма рақобатбардошлиликни таъминлаш учун ўзининг нарх стратегиясигини ўзгартиришни хоҳламаса, у шундай рақобатбардош стратегияларга эътиборини қаратиши керакки, бу унинг бозордаги ўрнини сақлаб қолиш, мустаҳкамлаш имконини берсин. Акс ҳолда, қобилиятсизлик, билимсизлик фирма товарларига бўлган талабнинг шиддат билан пасайиш хавфини вужудга келтиради.

Бозор фаоллиги курсаткичи – компания акцияларининг қиймати ва даромадлилигини тавсифловчи молиявий курсаткичлар гуруҳидир.

Бир акция ҳисобига фойда шуни курсатадики, муомалада битта оддий акцияга қанча соф фойда туғри келади. Курсаткич соф фойдани муомаладаги оддий акцияларнинг умумий миқдорида бўлиш орқали аниқланади.

Муомаладаги акциялар умумий чиқарилган оддий акциялар миқдори ва портфелдаги хусусий акциялар уртасидаги фарқ каби аниқланади. Агар компания таркибида имтиёзли акциялар бўлса, соф фойдадан уларга туланидиган дивиденд миқдори чиқарилиши керак.

Битта акцияга фойда = (соф фойда – имтиёзли акция дивид.) / муомаладаги умум. акц.

Акциянинг бозор қиймати (АБҚ) ва бир акция фойдаси нисбатлари компания ва унинг акционерлари уртасидаги муносабатни акс эттиради. Бу курсаткич қуйидагича аниқланади:

АБҚ = бир акциянинг бозор қиймати / бир акция фойдаси. У компаниянинг бир сум фойдаси учун акционерлар неча сум олишга тайёрлигини курсатадики: Масалан, "А" компаниянинг курсаткичи 10, "Б" компанияники 8, бу инвесторлар А

компаниянинг инвестицион сифатларини ижобийроқ баҳолашларини кўрсатади. Бироқ, ушбу кўрсаткичнинг асосий тавсифи сифатида унинг ҳозирги вақтдаги ва бозорнинг умумий динамикасини таққослашдир.

Бир акциянинг баланс қиймати корхона активлари соф қийматини, бухгалтерия ҳисоби ва ҳисоботларга мос ҳолда бир оддий акцияга қанчаси тўғри келишини кўрсатади.

$$1 \text{ акц. баланс қийм.} = \frac{\text{акц.-лик капитал қийм. - имтиёли акц.}}{\text{муом.даги оддий. акциялар.}}$$

Бир акциянинг бозор ва баланс қиймати (ББҚ) ўртасидаги узаро нисбати бир акциянинг бозор қийматини (БҚ) унинг бухгалтерия қийматларига таққослашни кўрсатади.

$$\text{ББҚ} = \text{БҚ} / \text{акциянинг баланс қиймати.}$$

Айтиб ўтилган молиявий кўрсаткичларнинг 4 та туридан ташқари замонавий молиявий режалаштиришда яна қуйидаги 2 категория таҳлилидан ҳам кенг фойдаланилади:

- молиявий бошқарув кўрсаткичларидан;
- комплекс кўрсаткичлардан.

Қисқача хулосалар

Молиявий режалаштириш фирмани режалаштиришнинг зарурий таркибий қисми бўлиб хизмат қилади. У ташкилотларнинг ички омиллари, харажатлари чегарасини аниқлаш учун жуда муҳимдир.

Фирма баланси жадвал қуринишида бўлиб, унда маблар ва воситаларнинг жойлашуви, ташкил топиш манбалари курсатилади.

Молиявий курсаткичлар тахлили фирма фаолиятидаги танқидий нуқталарни кўрсатиш, муаммолар сабабини аниқлаш, уларни ечишга ёрдам беради.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Молиявий режалаштириш мазмуни ташкилотларнинг ички омиллари учун қандай аниқланади?
2. Молиявий режалаштириш жараёни қайси босқичлардан иборат?
3. Корхонанинг асосий молиявий хужжатига нималар киради?
4. Корхона баланси нима?

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида – Т.: «Ўзбекистон», 1995.
2. Йохансен Л. Очерки макроэкономического планирования – М.: «Мир», 1971.
3. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент, анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.: «ПитерКОМ», 1999.
4. Форрестер Д. Основы кибернетики предприятия – М.: «Прогресс», 1971.
5. Фатхудинов Р.А. Разработка управленческого решения – М.: «Бизнес школа»Интел – Синтез 1997.
6. Прокопчук Л.О., Козырев А.А. Стратегическое планирование, Конспект лекций С.Петербургу, 2000.

ФИРМА СТРАТЕГИЯСИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

15.1. Корхона фаолияти ва стратегиясини ривожлантириш

Иқтисодиётда стратегия деганда узоқ муддатли чора-тадбирлар ёки ёндашувлар тушунилади. Стратегик режалаштиришда стратегия деганда улар орқали эришилган мақсад ва асосий масалалар мажмуи англашилади.

Стратегияни танлаш ва уни амалга ошириш стратегик режалаштиришда асосий урин тутади. Аниқ стратегия, фаолиятни ривожлантириш воситаси ҳисобланади, яъни ҳар бир фаолият ривожини ўз стратегиясига эга. Стратегия ва фаолият ривожини, маъно ва шакл каби бир-бирларига мосдир.

«Фаолият ривожини» тушунчаси иқтисодиётда бизнес соҳаси фаолиятига комплекс ёндашиш билан тавсифланади, қайсики ресурслар таркиби ва маҳсулотнинг истеъмол нафлиги каби ҳисобга олинади ва шу маънода фаолият ривожини ўзида маълум стратегия турини намоён этади. Улардан қуйидагиларни белгилашда фойдаланилади:

- бизнесни катталаштириш жараёнини;
- бозор талабини қондиришга йўналтирилган ҳаракатларни;
- янги бизнес соҳасини ташкил этиш жараёнини;
- фирмада бизнесни ривожлантиришга йўналтирилган омиллар ва ижодкорликни жонлаштиришни.

Жараён сифатида фаолиятни ривожлантириш икки гуруҳ масалаларни ҳал этади.

Биринчи, бир қанча амалий ишлар тавсия этилган, чора-тадбирлардан фарқла равишда улар компания операцияларини кенгайтириш мақсадларини амалга оширишга, ишлаб чиқаришнинг жорий харажатларини камайтиришга йўналтирилган. Шу билан бирга узоқ муддат давомида улар рентабелли бўлиши керак. Бундан ташқари фаолиятни ривожлантириш рентабелликка салбий таъсир кўрсатиши мумкин.

Иккинчи гуруҳ муаммони ҳал этишда фирма асосий фаолиятининг ички манбаларини фаоллаштириш ҳисобига жонлантиришни кузлайди. Муаммо шундаки, жуда кўп компаниялар таркибий ва ташкилий тизимни саклаб қолиш учун маълум куч ва маблағларни сарфлайди. Барқарорликни таъминлаш бошқаришни бюрократлаштиришга олиб келиши мумкин. Бу эса, ўз навбатида, компания рақобатбардошлилигини йўқотишига сабаб бўлиши мумкин. Бошқарув аппарати ички муаммоларга

уз эътиборини қаратиши, одатда, ташқи муҳит ўзгаришларига мослашишининг пасайиб бориши кўзатилади, масалан, истеъмолчи талабига.

Стратегия мазмунини тушунишда икки хил қарама-қарши қарашлар мавжуд.

Биринчиси, стратегияни изоҳлаш марказлашган режалаштириш концепциясидан келиб чиқади.

Ушбу стратегия ишлаб чиқариш-хўжалик фаолияти натижаларини тавсифлайдиган мақсадлар тизимини қайта ишлашни кўзда тутди. У маълум бир вақтда амалга ошишига эришилиши керак. Шундан сўнг режа тузилади. Бу эса қўйилган мақсадларнинг амалга оширилишини таъминлаши зарур.

Бу ҳолда стратегик режалаштириш узоқ муддатни кўзлайдиган аниқ мақсадларга эришишни изоҳлайди, стратегияни ишлаб чиқиш мақсадларни танлаш ва узоқ муддатли режаларни тузиш билан тавсифланади. Стратегияни бундай тушуниш фирма ички ва ташқи омиллари таркибининг барча ўзгаришлари аниқланганлигига асосланади. Таҷриба шуни кўрсатадики, ушбу йўналиш кўпроқ режали иқтисодиёт учун хосдир, у бозор иқтисодиётида рўй бераётган жараёнларда намоен бўлмайди. Шунинг учун ушбу концепцияни амалга ошириш ташқи омиллар ўзгариши ва улар натижасида пайдо бўладиган имкониятлардан устун кела олмайди.

Махсулот ишлаб чиқаришнинг узоқ муддатли режаси стратегиянинг ушбу турига мисол бўлиши мумкин. У ишлаб чиқариш ҳажми ва турини белгилайди, жараён, вақтлар бўйича режали тақсимлайди.

Иккинчиси, бир стратегияни изоҳлашда у фирманинг ривожланиш даврида ҳаракат чизиғи сифатида қаралади. Бу ривожланиш йўналиши, фаолият босқичи, бошқа хўжалик юритиш субъектлари билан ўзаро муносабати ва фирманинг мақсадларига эришишига олиб келади. Агар фирма мақсадлари хўжалик фаолиятининг миқдорий ва сифат кўрсаткичларини аниқласа, фирма ўз миссиясини амалга оширишга ҳаракат қилади. Бунда стратегия қайси йўл билан, қайси маблағ ва усуллар ёрдамида ўзгарувчан рақобат муҳити шароитида мақсадга эришиш режаси амалга оширилишини ифодалайди. Стратегияни бундай тушуниш ўзгарувчан муҳитда фирманинг аҳволи узоқ муддат талаб этишини, бунга эса фирманинг ўз олдига қўйган мақсадларига эришиш билан тавсифлаш мумкин.

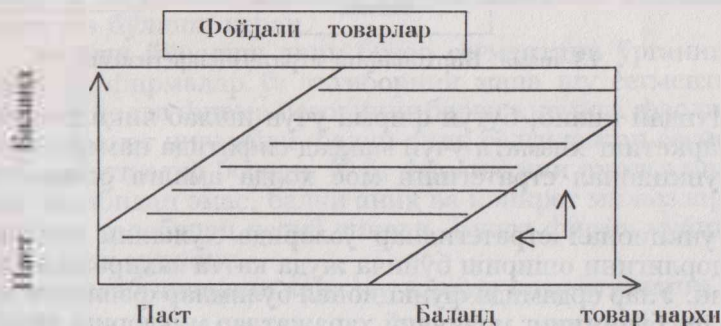
Иккинчи тур стратегияларга қуйидагилар мисол бўлиши мумкин: нархни пасайтирмасдан бозордаги сотиш ҳажминини маълум бир фойзгача етказиш; бир вақтнинг ўзида бошқа бир

махсулот ишлаб чиқаришни қисқартириб, аниқ бир маҳсулот ишлаб чиқаришни ташкил этиш; реклама сўёсатини узгартириш ҳисобига қўпайтириш ва бошқалар.

Қуриб утилган икки хил стратегиянинг бир-бирларидан фарқини тушуниш, изоҳлаш муайян характерга эга. Уларнинг фарқлари қуйидагича: стратегияни анъанавий усулда амалга ошириш асосига ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги қўйилган.

Бир маҳсулотни ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва маҳсулот бирлиги ҳисобига харажатларни камайитириш ресурслардан янада самарали фойдаланишга олиб келади. Шу билан бирга товарнинг истеъмол сифатини ва истеъмолчини жалб этиш жиҳатини пасайтиради. Масалан, авиакомпаниялар учун катта авиалайнерлардан фойдаланиш фойдалирок, чунки бу уларнинг ортиқча сарф-харажатларини пасайтиради. Лекин йўловчиларга бу ноқулайликлар пайдо қилади, рейслар сони қисқартирилади ва улар орасидаги интервал узайтирилади. Бундай қарама-қаршилик барча соҳаларда кўзатилади. Шунинг учун стратегияни амалга оширишнинг иккинчи усули қуриб утилган қарама-қаршиликни ҳал этишга йўналтирилган. Бу нарх ва нафтлиликни оптимал мослаштириш ҳисобига амалга оширилади.

12-чизмада ишлаб чиқарилган нафтлиликни, истеъмол қиймати барча томонини қамраб олган товарнинг фойдалилик шкаласи акс этирилган.



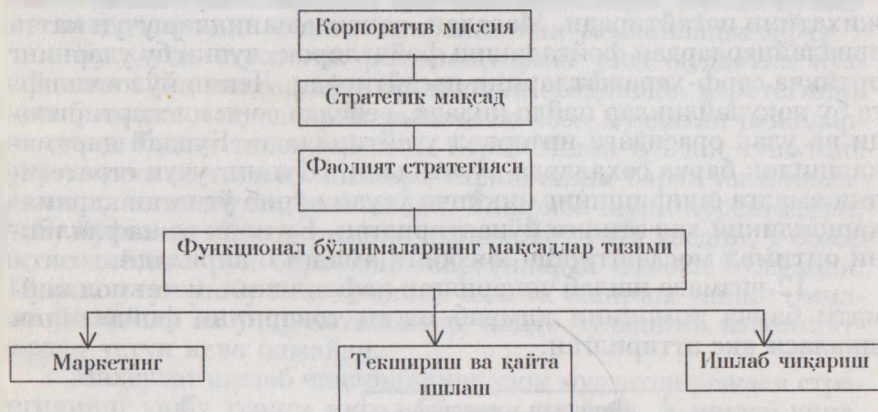
12-чизма. Товарларнинг фойдалилик шкаласи.

Компаниялар ўз маҳсулоти, ҳудудда жойлашиши, унинг узгарувчанлик хусусияти билан тавсифланишига интилишини таъминлашлари керак.

“Фаолият стратегияси” атамаси “Функционал стратегия” атамаси билан боғлиқ. Режалаштиришда тез-тез фойдаланила-

диган бу стратегия фирмаларнинг аниқ функцияларини белгилаш учун хизмат қилади.

Функционал стратегияни функционал фаолият доирасида ишлаб чиқиш узоқ муддатли стратегик режани амалга оширишни таъминлай оладиган ечимларни топишга асосланади. Фаолият стратегияси ва функционал стратегия уртасидаги боғлиқлик 13-чизмада акс эттирилган. «Фаолият стратегияси» тушунчаси фақатгина ташкилотнинг юқори бошқарув бўғини учун мос келади. Қуйи бўғинлар учун стратегия мақсадга айланиб қолади, юқори бўғин учун у маблағ хисобланади.



13-чизма. Корхонанинг стратегиялар тизими.

Шундай қилиб, бутун фирма учун ишлаб чиқилган стратегия маркетинг хизмати учун мақсад сифатида намоён бўлади ва у функционал стратегияга мос ҳолда амалга оширилиши керак.

Функционал стратегиялар узларида хужалик фаолияти самарадорлигини ошириш бўйича жуда катта захири фаолияти хажмига ва шу бўлимнинг молиявий харажатлар миқдорига ва охири оқибат фирма фаолиятига таъсир этиши мумкин.

15.2. Стратегия турлари ва элементлари

Стратегия мазмуни фирманинг қандай ҳолатда турганлигига боғлиқ.

Стратегияларни ишлаб чиқишда фирмалар раҳбарияти қуйидаги уч масалага дуч келади: қандай бизнесни тухтатиш

керак, қандай бизнесни амалга ошириш керак, қайси бизнесга ўтиш керак?

Бу, стратегия қуйидагиларни аниқлаши керак демакдир:

• Фирма нимани амалга ошириши ва нимани амалга оширмаслиги керак?

• Фирма ҳужалик фаолиятини амалга оширишда нима жуда ҳам зарур, нима унчалик зарур эмас?

Бозор иқтисодиётида 3 та йўналишдаги стратегия мавжуд. Биринчиси, ишлаб чиқариш харажатларини минималлаштиришга эришиш билан боғлиқ. Натижада фирма энг паст баҳо ҳисобига бозорнинг маълум қисмини эгаллайди. Фирма бундай турдаги стратегияларни амалга ошириши учун ишлаб чиқариши технологик жихатдан яхши ташкил этилган муҳандислик-конструкторлик базасига, маҳсулотни истеъмолчиларга етказиб берувчи тизимга эга бўлиши керак. Бу ҳолда маркетинг юқори даражада ривожланган бўлмаса ҳам бўлади.

Иккинчи йўналиш маҳсулот ишлаб чиқаришнинг тақомиллашганлик даражаси билан боғлиқ. Фирма ушбу синф маҳсулотларини ишлаб чиқаришда энг юқори мавқеига эга бўлиши керак. Бу шунга олиб келадики, ҳаридорлар ушбу марказдаги маҳсулотнинг нархи юқори даражада бўлса ҳам, албатта, худди шу маҳсулотни танлайдилар. Ушбу турдаги стратегияни амалга ошираётган фирмалар юқори илмий-технологик салоҳиятга, ишлаб чиқаришнинг ихтисослашганлигига, яхши маркетинг тизимига, маҳсулот сифатини юқори даражада таъминлаш тизимига эга бўлиши керак.

Учинчи йўналиш аниқ бозор сегментини урганиш билан боғлиқ ва фирмалар ўз этиборини мана шу сегментга жалб этади. Бу ҳолда фирма бозорнинг барча қисмида фаолият юртишга ҳаракат қилмайди, балки аниқ белгиланган сегмент бўйича фаолият олиб боради. У ўз фаолиятини амалга оширишда бозор талабидан эмас, балки аниқ ва конкрет миқозлар, истеъмолчилар талабидан келиб чиқади. Бунда фирма қуйидагиларни танлаши мумкин:

- ишлаб чиқариш харажатларини камайтиришга ҳаракат қилади;

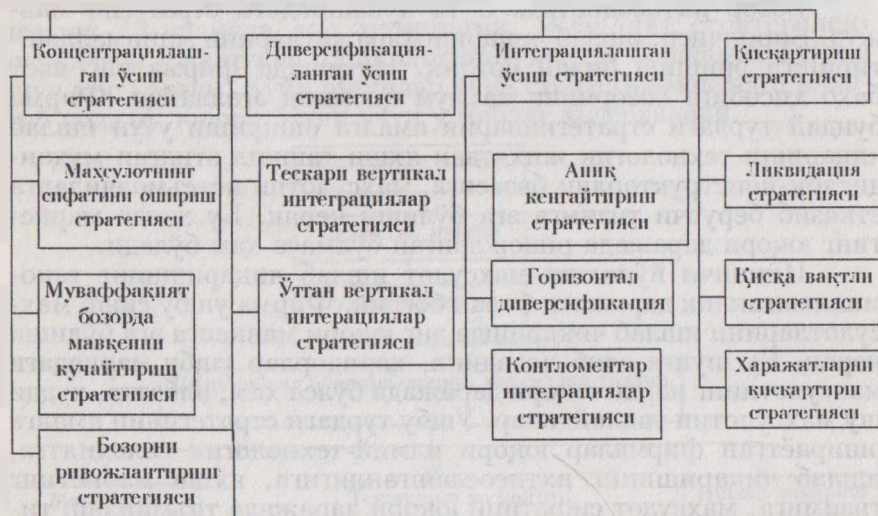
- маҳсулот ишлаб чиқаришда табақалаштириш сиёсатини олиб боради;

- юқорида айтиб ўтилган ёндашувларни бирлаштиради.

Стратегия вариантлари турли хил бўлишига қарамасдан муқобил стратегияларни ажратиш, рақобатдош стратегиялар фойдалироқ бўлиши мумкин. Ушбу турт муқобил вариантга қуйидагилар киреди: концентрациялашган (чегаралаган) ўсиш стра-

тегияси; интеграциялашган ўсиш стратегияси; диверсификацияланган ўсиш стратегияси; қисқартириш стратегияси (14-чизма).

Одатда, бу стратегиялар базис ёки эталон стратегиялар деб аталади. Уларнинг унсурлари маҳсулот, бозор, соҳа, фирманинг соҳа ичидаги мавқеи, технология ҳолатини ифодалайди. Улардан ҳар бири икки ҳолатдан бирида бўлиши мумкин: мавжуд ёки янги.



14-чизма. Ташиқлот стратегияси турлари.

1. Концентрациялашган (чегараланган) ўсиш стратегияси. Бунга шундай стратегиялар кирадики, улар иккита элемент - маҳсулот ва бозор элементларининг ўзгариши билан боғлиқ. Қолган уч элементга тегишли бўлмайдиган соҳага, фирманинг соҳа ичидаги мавқеига боғлиқ. Ушбу стратегияларга асосан фирма ўз маҳсулоти сифатини яхшилашга ёки янги маҳсулот ишлаб чиқаришни бошлашга ҳаракат қилади. Бир вақтнинг ўзида у мавжуд бозорда ўз мавқеини яхшилашгагина эмас, балки янги бозорга ўтишга ҳам интилади. Концентрациялашган ўсиш стратегиялари муваффақиятга эришган саноат корхоналари тармоғида қўлланилади. Бу стратегия анча қулайлиги ва кам таваккалчилиги билан ўзига жалб этади. Менежерлар психологияси шундайки, улар тизимнинг ўзгаришини ёқтиришмайди.

2. Интеграциялашган ўсиш стратегияси. Ҳар йили илгаригига қараганда маълум даражада ўсиш билан тавсифланади ва амалга оширилади.

Интеграциялашган ўсиш стратегиясини ўз фирмасини хар томонлама ривожлантириш учун стагнация ҳолатидаги бозорларни тарк этиш мақсадидаги раҳбарлар қўллаб-қувватлайдилар.

Номукамал тармоқларда ўсишнинг мавжуд эмаслиги банкротга олиб келиши мумкин. Шунинг учун ўсиш концепцияси фирмалар фаолиятининг қўллаб иштирокчиларида маълум даражада қизиқиш уйғотиши мумкин. Масалан, раҳбарлар учун компаниянинг ривож мансабини, ҳокимиятини, акционерлар учун маблағ ўсишини, ишчилар учун иш ҳақи қўпайишини ва мустақкам иш жойини ва бошқаларни аниқлатади. Бозор иқтисодиёти шароитида қисқа муддатли ўсиш ўзоқ муддатли таназзулини аниқлатиши мумкин.

Ўсиш ташқи ва ички бўлиши, масалан, ички ўсиш товарлар ассортиментини қўпайтириш йўли билан; ташқи ўсиш эса бир тармоқда горизонтал ва вертикал ўсиш шаклида бўлиши, бошқа фирмани сотиб олиш ҳисобига фирмалар бирлашиши ва бошқа кўринишларда амалга ошириши мумкин.

3. Диверсификацияланган ўсиш стратегияси. Агар фирмалар фаолият юритаётган тармоқда, бозорда ўзи ишлаб чиқарган маҳсулот билан ривожлана олмаса, бу стратегияни амалга ошириши мумкин.

Ушбу стратегияни танлашнинг асосий омиллари қуйидагиларга олиб келади:

- бозорлар ушбу маҳсулот бўйича тўйинган ёки маҳсулотнинг ҳаётийлик цикли тугаши натижасида унга бўлган талаб тезлик билан қисқаради;

- фирманинг буш пул маблағлари фойдалироқ бўлиши мумкин;

- янги бизнес амалдаги фаолиятга нисбатан стратегик самара бериши мумкин, масалан, ишлаб чиқариш апаратынинг яхшироқ кооперациялашуви ҳисобига;

- фирмалар ўзи фаолият юритаётган бизнесни кенгайтириш учун антимонопол қонулар мавжуд;

- солиқларни қисқартириш;

- жаҳон бозорига чиқишни кенгайтириш;

- кадрлар потенциалидан унумли фойдаланиш.

4. Қисқартириш стратегияси. Ушбу стратегияга фирмалар пасайиш даврида, маълум ўсиш давридан кейин қайта таркибий тузиш ёки самарадорликни ошириш зарурати билан боғлиқ ҳолда, мурожаат этади. Бу ҳолда ишлаб чиқаришни мақсадли ва режали қисқартириш зарурати пайдо бўлади. Бундай сиёсатни амалга ошириш фирма учун оғриқсиз кечмайди, лекин ҳодисалар юз берганда бизнесни сақлаб қолиш, ривожлантиришнинг ягона йўли ушбу стратегиядир.

Фирма стратегик ривожлантиришда бир вақтнинг узида бир неча стратегияларни қўллаши мумкин. Бундай ёндашиш кўп тармоқли компанияларда кенг тарқалган. Бу стратегиялар паралел равишда ёки бирин-кетин амалга оширилиши мумкин. Масалан, фирмалар ўз фаолиятини қисқартириш ва корхонанинг катта қисмини сотиш билан барча бошқа фирмаларни сотиб олишга ҳаракат қилади, узи стратегиясини амалга оширади.

15.3. Стратегияларни қайта ишлаш технологияси

Фирмаларнинг аниқ стратегияларини шакллантириш маълум даражада қийин ва узоқ давом этадиган жараёндр. Ушбу жараённинг асосий мақсади муқобил стратегияларни танлаш ҳисобланади. У фирмалар фаолияти самарадорлигининг ошишини, узоқ муддат ривожланишини таъминлайди.

Раҳбарлар томонидан амалга ошириладиган стратегияларни танлаш жараёнига турли хил омиллар таъсир этади:

1. Юқори бошқарув бугинининг рискка мойиллиги. Риск компания ривожининг омили ҳисобланади. Компания - бошқарув бугини, одатда, рискни минималлаштиришга доимо ҳаракат қилади, бу кичик ва ўрта муддатда ривожни таъминлайдиган тактика ҳисобланади. Лекин, мақсади стратегик режалаштириш бўлган узоқ келажакка назар ташласак, шунини таъкидлаш керакки, бундай ёндашув ишни тугатишга олиб келиши мумкин, бу ноилож ишнинг қўламини қисқартиришга олиб келади.

2. Илгариги стратегик малакалардан фойдаланиш. Утган даврдаги стратегик режалаштиришда турли хил стратегиялардан фойдаланиш фирмаларда ижобий тажриба каби салбий тажрибани ҳам пайдо қилади. Бу муқобил стратегияларни танлашга асосли ёндашишга, улардан фойдаланишдаги хатолардан қочишга ёрдам беради. Фирма раҳбарияти доимо онгли ва билмаган ҳолда илгариги муқобил стратегиялар таъсири остида бўлади.

3. Корхона мулки эгаларининг реакцияси (хатти-ҳаракати). Шунини эътиборга олиш керакки, фирмани бошқаришда қатнашишга ҳуқуқли акция эгалари, қабулқилинаётган муқобил стратегиялардан бирини танлашда, ечимнинг эгилувчанлигини чеклайдилар.

4. Вақт омили. Масалан, стратегик режада кўриб чиқилганлигига қарамасдан, унга маълум вақт бирлиги (5 йилдан кўпроқ) таъсир этади, уларни улчашда тез-тез соатлардан фойдаланилади. Шунининг учун вақт омили, стратегик режани амалга оширишда муваффақиятга ёки мағлубиятга олиб келиши мумкин. Ҳаттоки, яхши ғояларни номақбул вақтда амалга ошириш фирмани таназзулга олиб келиши мумкин.

Стратегик режалаштириш жараёни куйидаги босқичлардан иборат: жорий стратегияларни баҳолаш; махсулот портфели анализи, стратегияларни танлаш; танланган стратегияларни баҳолаш; стратегик режаларни ишлаб чиқиш; бизнес-режани ишлаб чиқиш.

Босқичлар:

Жорий стратегияларни баҳолаш.

Жорий стратегияларни баҳолаш жуда муҳим. Шунинг учун муҳимки, келажакдаги фаолиятни режалаштириш, корхона қандай ҳолатда ва қандай стратегияларни амалга ошираётганлиги ҳақида аниқ маълумотга эга бўлмасдан, буни амалга ошириб бўлмайди.

Стратегик режалаштириш бўйича мутахассислар, фирмалар жорий баҳолаш стратегиясини баҳолашга ёрдам берадиган бир қанча омилларни тавсия этишлари мумкин:

Ташқи омиллар. Уларга қуйидагилар киради:

- фирма фаолиятидаги силкинишлар;
- ишлаб чиқарилаётган махсулотларнинг турли-туманлиги;
- фирманинг ҳар томонлама ривожланганлик даражаси;
- таҳлил даврида фирмани сотиб олиш;
- ўз хусусий фирмасини сотиш;
- фирма фаолияти йўналиши ва бизнес таркиби;
- ташқи хавфлар;
- янги имкониятларнинг таҳлил даврида пайдо булиши.

Ички омиллар. Уларга қуйидагилар киради:

- фирманинг мақсади ва муаммолари;
- инвестиция ҳажми таркиби;
- раҳбариятнинг таваккалчиликка бўлган муносабати;
- функционал стратегия.

Фирма — ҳужалик юритувчи субъект, “портфель” деб аталувчи бизнесда муваффақият қозонган корхона. Портфель тулигича унга қирувчи алоҳида корхоналардан фарқли равишда ҳеч бир ишлаб чиқариш тармоғи билан боғлиқ бўлмадиги мумкин. Шунинг учун стратегия таҳлилини фирма портфели таҳлилидан бошлаш мақсадга мувофиқ.

Тармоқ йўналишини аниқлаш жуда муҳим. Бу эса корхона фаолияти тармоқда муваффақиятли булишида омилларни аниқлашга ёрдам беради.

Юқорида санаб утилган омилларнинг энг асосийси тармоқ таркиби ҳисобланади. Унинг замида иқтисодий ва технологик омилларнинг муваффақиятли ишлари ётади. Бу эса тармоқдаги рақобатни тавсифлайди ва мураккаблигини аниқлайди. У қуйидаги субъектлар фаолияти натижасига асосланади:

- мол етказиб берувчилар;

- истеъмолчилар;
- рақобатчилар;
- давлат ва маҳаллий бошқарув органлари;
- қайта ташкил қилинган фирмалар;
- тутатилган фирмалар.

Келтирилган мезонлар асосида корхона фаолият юритаётган таваккалчиликни баҳолаш ва фойдалилик салоҳиятини аниқлаш мақсадида тармоқларни таққослаш ва уларнинг таҳлилини амалга ошириш мумкин, натижада фирманинг амалдаги фаолият стратегияси бу тармоқлардаги хужалик юритиш шакли ва имкониятлари билан мос тушади.

Маҳсулот портфелининг таҳлили.

Маҳсулот портфели таҳлили бизнеснинг алоҳида қисмлари қандай қилиб бир-бирлари билан боғланганлиги тўғрисида тулиқ тушунча ҳосил қилади. “Портфель” сузи шунинг курсатиши керакки, у бир бутунлик бўлиб, уни ташкил этадиган нарса-лар бир-биридан қиймати жиҳатидан фарқ қилади ва алоҳида қисмларига нисбатан фирма учун зарурийроқдир. Маҳсулот портфелини таҳлил қилиш ёрдамида бизнеснинг зарурий омиллари - даромад ва харажат, таваккалчилик, инвестиция, маҳсулотнинг ўзгариши каби мутаносиблигини таъминлаш мумкин.

Ҳар бир функционал стратегияни алоҳида баҳолаш паст самарадорлик сабабларини очиб бера олмайди. Комплекс таҳлил унинг амал қилиш чегаралари, узаро боғлиқлиги, фарқларини ёритишга ёрдам беради ва ниҳоят, мақсади фирманинг асосий мақсадига мос келишини таъминлайди. Маҳсулотлар таҳлили жорий стратегияни баҳолашда олинган маълумотларни аниқлайди ва тулдиради.

Таҳлил алгоритми 6 босқичдан иборат:

1. Таҳлил даражасини аниқлаш. Маҳсулотни ишлаб чиқаришда ва сотишда фирма ташкилий тизимининг барча ишлаб чиқариш ва бошқарув бўғинлари иштирок этади. Фирманинг ушбу даражадаги таркибий бўлинмалари бу жараёнга ўз улушларини қўшади. Шунинг учун маҳсулот портфели таҳлилини бошлашдан олдин таҳлил даражасини аниқлаш лозим.

2. Таҳлил объектларини аниқлаш. Портфелни таҳлил қилишда “бизнес стратегиясининг бирлиги” деб аталувчи махсус объектни киритиб олишимизга тўғри келади. Амалиётда БСБ ни режалаштириш даромад маркази ёки хужалик юритишнинг стратегик худуди деб юритилади. Фирма бошқарувиининг ташкилий таркибида БСБ стратегиясига жавобгар бўлим ташкил этилади.

3. Маҳсулот портфели таҳлилида қўлланиладиган матрица параметрларини аниқлаш. Ушбу жараён маҳсулот портфе-

ли баҳоланадиган курсаткичлар тизимини шакллантириш учун зарур. Масалан, тармоқнинг ўзига жалб этиш хусусиятларини ўрганиш ушбу курсаткичлар ёрдамида амалга оширилиши мумкин: бозорнинг ҳажми, инфляциядан ҳимояланганлик даражаси, рентабеллик, бозорнинг ўсиш суръатлари, бозорнинг дунё бўйича кенгайганлик даражаси кабилар. Бизнеснинг куламини аниқлашда ушбу курсаткичлардан фойдаланиш мумкин: унинг бозордаги ҳиссаси, бозордаги ҳиссасининг ортиши, етакчи марказга нисбатан бозордаги ҳиссаси; сифати ёки харажатлар бўйича ҳукмронлик ва бошқалар. Танланган курсаткичлар миқдор ва сифат жиҳатидан аниқланган бўлиши зарур.

4. Таҳлил маълумотларини тушлаш:

- мавжуд ижобий ва салбий омиллар, таваккалчилик тавсифи, даражаси ва бошқалар ҳисоби бўйича тармоқнинг ўзига жалб этиш хусусиятлари;
- фирманинг тармоқда ва умумий рақобатда тутган йули;
- фирма имкониятлари ва унга хавфлар;
- тармоқда кураш олиб бориш учун фирманинг мавжуд салоҳияти.

5. Маҳсулот портфели матрицалари таҳлили ва тузилиши. Ушбу жараён маҳсулот портфелининг жорий ҳолати ва уни мукаммаллаштириш йуллари бўйича аниқ тушунча ҳосил қилини керак. Бунда матрицалар ўзгариши динамикасининг 4 сценарийсини ишлаб чиқиш керак.

Биринчи сценарий мавжуд тенденцияларни келажак учун экстраполяциялашга, иккинчиси фирма ташқи муҳити ҳолатининг яхшилигига асосланади; учинчисида инқироз, офат юз берганда нима бўлиши куриб чиқилади; тўртинчисида фирма ривожланиши учун кўпроқ исталган ижобий нарсалар ўз аксини топади.

6. Мавжуд маҳсулот портфелини баҳолаш. Фирма стратегияси ва маҳсулоти таҳлили, бизнеснинг фалсафаси, ички ва ташқи самарадорлик, фирманинг стратегик режалаштириш имкониятлари юзасидан аниқ маълумот бериши керак.

Бизнеснинг фалсафаси — бу, кура олиш, бизнес ҳолатини мукаммал тушуниш (албатта, юқори раҳбарият олиб бормоқчи бўлган иш усулига мос ҳолда). У ишни аниқ белгиланган мақсадларга асосланиб олиб боради. Уларга маҳсулот курсаткичлари, бозордаги фойда ҳиссаси ва бошқаларни киритиш мумкин.

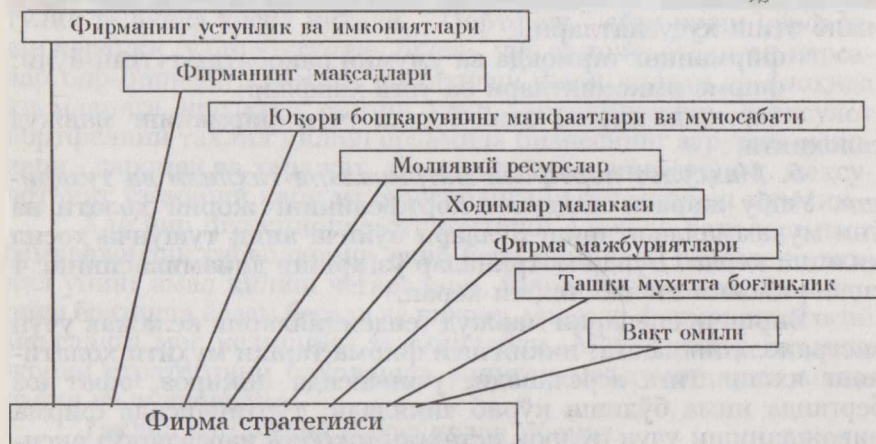
Ташқи самарадорлик истеъмол таркибининг мазмуни ва уларнинг фирмалар томонидан қондирилаётганлик даражасини ифода этади. Бу фирманинг бозордаги ҳиссаси ва унинг ўзгариш тенденцияси иштирокида аниқланади. У фирманинг янги

бизнес соҳасини ташкил этиш қобилиятини, фаолият имкониятлари ва салоҳиятини кўрсатади.

Ички самарадорлик харажатлар ҳолати капиталдан фойдаланиш ва ишлаб чиқариш динамикасини кўрсатади.

Стратегик режалаштиришга булган қобилият компания бошқаруви қандай қилиб стратегияларни қайта ишлаб чиқяпти, уларнинг самарали йуналишларини танлашда ва ушбу йуналиш бўйича фирмани бошқаришга қанчалик қобилияти борлигини баҳолашга ёрдам беради.

Стратегияни танлаш. Фирма стратегиясини танлашда раҳбарият уни ташкил этадиган уч асосни амалга оширади: стратегияни тавсифлайдиган асосий омилларни; маҳсулот портфели таҳлили натижаларини; стратегиянинг муқобил вариантларини.



15-чизма. Стратегиянинг асосий омиллари

1. Фирма ўз фаолиятини амалга оширадиган тармоқлар ва фирма устунликлари, имкониятлари. Фирма эга булган имконият ва устунликлар стратегия танлашда асосий роль ўйнаши керак. Барча фирмаларни катта планда икки гуруҳга бўлиш мумкин: кучли ва кучсиз.

Кучли фирмалар сиёсати қуйидагиларга олиб келиши мумкин:

- ўз ҳолатининг мустаҳкамлигини таъминлаш учун ўзининг ҳукмронлик ҳолати ва имкониятларидан максимал фойдаланиш;

- фирма учун янги тармоқларда бизнесни ривожлантириш;

- агар тармоқда пасайиш кўзатилса, асосий эътиборни диверсификациялашга қаратиш;

• агар тармоқ ривожланаётган бўлса, стратегияни танлашда концентрлашган ёки интеграциялашган ўсишга қаратилган бўлиши лозим.

Кучсиз фирмалар бошқача йўл тутишлари керак:

• шундай стратегия танласинки, бу уларни иқтисодий жиҳатдан ўсишга олиб келсин;

• агар ана шундай стратегия йўқ бўлса, ушбу тармоқни тарк этсин. Масалан, агар ҳаракат тез ривожланиб бораётган тармоқда концентрлашган ўсиш стратегияси керакли натижани бермаётган бўлса, фирма қисқартириш стратегияларидан бирини танлаши лозим.

2. Фирманинг мақсадлари. Мақсадлар танланган стратегияни аниқлаштиради, унга табиий кўриниш беради.

3. Юқори бошқарув манфаатлари ва муносабатлари. Муаммо шундаки, баъзида фирмани ривожлантиришга субъектив ёндашиш бизнесни ривожлантиришнинг объектив шарт-шароитлари билан мос тушмайди. Тез-тез учраб турадиган ҳолат: раҳбарият илгарироқ қабул қилинган ечимларни ҳам кўриб чиқишни хоҳламайди, агар у янги имкониятларни очса ҳам. Раҳбарият таваккал қилиши ҳам ва аксинча, худди шу вақтда ушбу омил стратегияни таъминлашда асосий бўлиб турса-да, таваккалдан қочиши ҳам мумкин.

4. Молиявий ресурслар. У ёки бу стратегияни амалга ошириш доимо маълум бир молиявий харажатлар билан боғлиқ. Шунинг учун молиявий ресурсларга ёки уларга киришга эга фирмалар стратегия танлашда чекланган ресурсларга эга фирмаларга нисбатан анча ижобий ҳолатда бўлади.

5. Бошқарув ходимларининг малакаси. Ушбу омил молиявий ресурслар билан баробар ва стратегияни танлашда мавжуд чегара ҳисобланади. Масалан, малакали муҳандис-техник ходимларнинг борлиги стратегия учун фойдали, ҳал қилувчи омил бўлиб, янги ишлаб чиқаришга ўтиш ёки маҳсулотни янгилашга ёрдам беради.

ТДИУ қошида кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш институти ташкил этилган. “Менежмент” кафедраси “Менежмент ва бозор иқтисодиёти” мутахассисликлари бўйича бошқарувчиларнинг малакасини ошириш ва тайёрлаш ишларини олиб боради. “Менежмент” кафедрасидаги ўқув-услубий режа ва дастурлар ҳозирги босқичда менежмент ва бозор иқтисодиётини ривожлантириш бўйича қўйилган талабларга жавоб беради.

6. Фирманинг мажбуриятлари. Стратегияни амалга ошириш фирманинг маълум мажбуриятларни қабул қилиши билан боғлиқ (масалан, кредитлар, етказиб бериш битимлари ва бошқалар). Тезкор мажбуриятлар стратегияни танлашда асосий ёки янги страте-

гияни амалга ошириш жараёнига қанчадир вақт таъсир этувчи омил ҳисобланади.

7. Ташқи муҳитга боғлиқлик даражаси. Баъзида ташқи боғлиқлик бошқа омилларга нисбатан фирма стратегиясини танлашда жуда ҳам катта роль ўйнаши мумкин. Бунга фирманинг мол етказиб берувчилар ва ҳаридорлар, антимонопол қонунлар, ижтимоий омиллар, табиат ва бошқаларга боғлиқлиги киради.

8. Вақт омили. Вақт омили эътиборга олинмиши керак, чунки у фирма учун имконият ва хавфдир, режалаштирилаётган ўзгаришларнинг вақти эса чегараланган. Фирма ўз стратегиясини маълум имкониятлар пайдо бўлган даврда амалга ошириши мумкин. Вақтни тез-тез “ҳис эта оладиган” жараёнларни ўз вақтида амалга ошира оладиган фирмалар муваффақиятга эришадилар.

Танланган стратегияни баҳолаш. Стратегияни баҳолаш унинг шаклланишида асосий ҳисобланган омилларни таҳлил қилиш шаклида амалга оширилади.

Баҳолаш натижалари танланган стратегия фирмани мақсадларига эришишига олиб бора олишини аниқлашга ёрдам беради. Агар стратегия фирма мақсадларига мос тушса, қуйидагиларни йўлга қўйиш учун қўшимча таҳлил амалга оширилади:

- танланган стратегия мавжуд муҳит ҳолати ва талабларига мос туриши (бозор динамикаси, маҳсулотнинг ҳаётийлик цикли, рақобатдаги устунликлари ва бошқа омиллар);

- фирма салоҳияти ва имкониятларининг мос туриши (бошқа стратегияларга, фирма таркибига, салоҳиятига ва бошқаларга);

- стратегияга қўйилган таваккалчиликнинг қабулқилиниши (реал маълумотлар, салбий натижалар, таваккалчиликнинг қанчалик оқланганлиги).

Стратегик режаларни қайта ишлаш. Қабул қилинган стратегия корхонанинг стратегик режаларини қайта ишлаш учун ёрдам беради.

Танланган стратегияга боғлиқ ҳолда стратегик режа кириш учун ёки ҳимояланувчи бўлиши мумкин.

Кириш учун режа корхона фаолиятини ривожлантиради, деб қаралади. У юқори салоҳиятга эга бўлган йирик фирмалар томонидан амалга оширилади. Ушбу режада янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш, янги бозорларга чиқиш, маълум инвестиция ва бошқаларни ўзлаштириш назарда тутилади.

Ҳимояланувчи режа бозордаги номақбул ҳолат ва корхона банкротликка юз туриши тўғрисида огоҳлантирилгач, бозорда эришилган ўз мавқеини сақлаб қолишга йўналтирилади. Огоҳлик масалалари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- Режалаштириладиган даврда талаб қандай бўлади, истеъмолчилар корхонадан қандай товар ва хизматларни кутадилар?

- Маҳсулотнинг қандай турларини ишлаб чиқариш тўхтатилиши керак?

- Режалаштириладиган товар ва хизматларни ишлаб чиқариш учун ресурслар ҳажми қандай бўлиши керак?

- Режалаштирилган натижаларга эришиш учун корхонада қандай тешиклик-техник ўзгаришлар амалга оширилиши керак?

Тактик ва оператив режалардан фарқли равишда стратегик режа мустақкам таркибий тузилишга эга эмас. Сунгги вақтларда қабул қилган барча стратегик режалар таркибий тузилишини гипотеза қилиш намоён бўлиб қолди, бу эса корхона ва унинг таркибий бўлимлари ўзларининг ресурсларидан қандай фойдаланиладиганлигини назорат қилишга ёрдам беради.

Режага қуйидаги бўлимлар киради:

1. *Корпоратив миссия.* У бозордаги мавжуд имкониятларни аниқ эттиради, аниқ белгиланган бошқа тайёрлов корхоналари билан рақобат шароитида маҳсулот етказиб бериш бўйича маълум категориядаги истеъмолчиларнинг аниқ талабларини қондиради. Ушбу бўлимда чиқариладиган маҳсулотнинг тавсифига тегишли масалалар, товарлар учун хизмат кўрсатиш стратегияси ва бошқалар аниқ шакллантирилган бўлиши керак.

2. *Маҳсулот.* Ушбу бўлим аниқ номенклатура ва маҳсулот сотиш ҳажми, корхона ва даромад учун сегментларга кира олиш ва бошқаларни муҳассам этади.

Сотиш ҳажми бозор сифимини тавсифлайди, маълум буюмлар утган даврда қанча миқдорда ва қанча суммага сотилганини, бозор сегментлари бўйича харидорлар салоҳияти ва режалаштириладиган даврда сотиш ҳажми қанчага кўтарилиши мумкинлигини кўрсатади.

Бозор сегментларига кира олиш корхона учун корхонанинг сотиш каналлари билан таъминлаш имкониятларини, уларнинг қуввати, маҳсулотни истеъмолчиларга етказиб беришда транспорт тармоғининг ишончлилигини аниқлашга ёрдам беради.

Фойдалилик, корхона фаолиятининг, бозорнинг ушбу сегменти бўйича рентабеллигини ва қанча миқдорда фойда олиш мумкинлигини тавсифлайди.

3. *Рақобат.* Стратегик режанинг ушбу бўлимдаги масаласи - рақобатчилар стратегияни ўзлаштиришда нималарни қабул қилиши мумкин ва корхона мавжуд имконият ва устунликларидан тулиқ фойдаланиш учун қандай ишларни амалга ошириши кераклигини баҳолайди.

Жуда ҳам кенг тарқалган чоралар қуйидагилар бўлиши мумкин:

- рақобатчилар қондириши мумкин бўлган ортикча истеъмолни қондиришга эришганлик даражаси;

- сотиш учун самаралироқ бозорларни танлаш ва маҳсулотларни табақалаштириш;

- харажатлар даражасининг ўртача тармоқ харажатларидан пасайиши ва фойда миқдорининг тармоқ фойдасидан ортиқини таъминлаш;

- истеъмолчиларга мослашиб, харажатларни камаййтириш ҳисобига рақобат тусиқларини пайдо қилиш, маҳсулот табақаланиши, маҳсулотларни тарқатиш каналларини рақобатчилар учун ёпиб қуйиш, ер майдонларининг йуқлиги, малака ва “ноу-хау” етишмаслиги, нархнинг пасайиши ва бошқалар;

- ишлаб чиқаришнинг юқори капитал сифимлилиги ҳисобига чиқиш тусиқларини пайдо қилиш, йирик ишлаб чиқариш қувватларини ликвидациялаш зарурати ва бошқалар.

4. Бозорлар. Ушбу бўлимда бозорлар чегараси курсатилган. Улар фақатгина унинг жойлашиши билан эмас, балки маҳсулотлардан фойдаланиш хусусиятларига кўра ҳам аниқланади. чегарани аниқлашда бозор сегментлари мавжудлиги ва рақобатнинг интенсивлиги ҳисобга олинади.

Сегментнинг мавжудлиги сотиш ҳажми бўйича сегментни тавсифлаш билан камроқ боғлиқ, лекин бу ерда унинг ривожланиш тенденцияси ҳисобга олинади. Рақобатнинг интенсивлигини сегментда мавжуд рақобатчилар нуқтаи назаридан тавсифлайди (улар бозордаги ҳиссасининг қанчасидан воз кечишга тайёрлиги билан). Шу билан бирга келажақда пайдо бўлиши мумкин бўлган рақобатчилар, уларнинг кучсиз ва кучли томонлари ҳисобга олинади.

5. Ресурслар. Стратегик режада ресурслардан стратегияни қўллаб-қувватлаш учун фойдаланилади. Асосий айланма капиталнинг миқдори ва таркиби (корхонанинг ишлаб чиқариш қуввати, кредиторлик ва дебиторлик қарзлари ва бошқалар) режалаштирилади. Асосий эътибор инвестицияларга, уларнинг миқдори ва фойдаланиш йўналишига қаратилади. Уларнинг йўналиши танланган стратегия характери бўйича аниқланади. Инвестициянинг умумий ҳажми ва йўналиши режалаштирилади. Ушбу бўлимда режани қайта ишлаб чиқишда мазкур инвестиция бошқа муқобил йўналиш имкониятлари билан таққослаганда рентабеллироқ бўла оладими ва улар қанақа фойда келтириши мумкинлигини баҳолаш зарур.

6. Инновациялар. Мақсадга эришиш ва стратегик режа масалалари янгиликлар киритиш ёки инновациялар орқали рўёбга чиқарилади. Инновация деганда муаамоларни ечиш учун қўлланиладиган янги имкониятлар тушунилади.

Инновацион фаолият стратегик режанинг барча булимларини бирлаштиради ва фақатгина янги гоёлар пайдо булишини эмас, балки уларни амалга оширишни ҳам уз ичига олади. Ушбу булим режалаштирилган даврда амалга оширилиши кузда тutilган барча санаб утилган инновацияларни ўзида мужассам этади. Хар бир инновацияни техник-иқтисодий асослаш бизнес-режада тулиқрок амалга оширилади. Шунинг учун кичик ва ўрта корхоналар баъзида стратегик режаларини алоҳида хужжатда акс эттирмайдилар, балки стратегик масалаларнинг барчаси бизнес-режада акс этирилади.

Бизнес-режалар тизимини қайта ишлаш. Бизнес-режалар стратегик режаларнинг асосини ташкил этади. Лекин «бизнесни режалаштириш» ва «стратегияни режалаштириш» тушунчалари бир хил тушунча ҳисобланмайди. Стратегия ва бизнесни режалаштиришдаги фарқлар қуйидагилардан иборат: биринчидан, стратегик режадан фарқли равишда бизнес-режа корхонанинг умумий мақсадлари комплексини ўзида мужассам этмайди, у фақатгина бир мақсад - янги бизнесни яратиш ва ривожлантириш билан боғлиқ; иккинчидан, стратегик режалар — узоқ ёки ўрта муддатдаги давр мобайнида ривожланиш омиллариدير. Бизнес-режа шакли алоҳида элементларнинг қисмлари ва мажбуриятлари бўйича қайта ишланган лойиҳани эслатади. Бизнес-режанинг прототими бўлиб техник-иқтисодий асос хизмат қилиши мумкин ва у лойиҳани техник хужжатлаштиришда асосий қисм ҳисобланади.

Стратегияни ишлаб чиқиш жараёни тегишли булмаган бирон ҳодиса орқали тухтаб қолмайди. У фирманинг аниқ ишларни амалга оширишга асосланган умумий усиш йуналишини амалга ошириш билан ниҳоясига этади. Шунинг учун танланган стратегия мувоффақияти куп ҳолларда корхонанинг инвестицион ва инновацион сиёсатига боғлиқ.

“Ўзмеvasабзавотузумсаноатлоийҳа” очик турдаги акционерлик жамиятида озик-овқат маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи кичик ва ўрта бизнес корхоналари учун бизнес режа ишлаб чиқилади.

Янги фаолият тури - инвестицион лойиҳалар ёки бизнес-режа кўринишларини кенгайтиришни қайта ишлаш, техник иқтисодий асослаш (ТИА) йулга қўйилган.

Республикада бизнес режаларни услубий асослаш, қайта ишлаш ва ҳаракатга келтирувчи яхлит тизим ташкил этилган.

Президент фармонида биноан, бизнес режани қайта ишлашдан олдин ўн кун давомида фикрлар кўриб чиқилиши ва улар юзасидан хулосалар берилиши керак. Бундай амалиёт бошланғич босқичда номақбул лойиҳадан воз кечиб, ишнинг самарадорлигини маълум даражада оширишга олиб келади.

Қисқача хулосалар

Стратегияни танлаш ва уни амалга ошириш стратегик режалаштиришда асосий ўрин тутати. Аниқ стратегия, корхона фаолиятини ривожлантиришнинг асосий воситаси ҳисобланади.

Бозор иқтисодиётида 3 та йўналишдаги стратегия мавжуд.

Биринчиси ишлаб чиқариш харажатларини минималлаштиришга эришиш билан, иккинчи йўналиш маҳсулот ишлаб чиқаришнинг тақомиллашганлик даражаси билан боғлиқ. Учинчи йўналиш аниқ бозор сегментини ўрганиш билан боғлиқ ва фирмалар уз эътиборини мана шу сегментга жалб этади.

Стратегияни қайта ишлаш технологияси фирмалар фаолияти самарадорлигини ошириш, уларнинг узок муддат ривожланишини таъминлайди.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Стратегик режалаштириш мазмуни ташкилотларнинг ички омиллари учун қандай аниқланади?
2. Стратегия турлари қайси босқичлардан иборат?
3. Вақт омилига нималар қиради?
4. Корхона ёки фирманинг бизнес-режалар тизимини қайта ишлаш нима?

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: уз тараққиёт ва истиклол йули. – Т.: «Ўзбекистон», 1994.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда. – Т.: «Ўзбекистон», 1997.
3. Уткин Э.А. Стратегическое планирование. – М.: «Прогресс», 1997.
4. Квин Б. Управление стратегическими изменениями – М.: МЦДО Линк, 1996.
5. Забилин П.В. Бизнес, благоприятный для инвестиций. – М.: Журнал «Экономика и жизнь», 1994 г., № 27.
6. Халикова Г. Стратегическое планирование – Т.: ТГЭУ, 2000.

ИЛМИЙ–ТЕХНИКА ТАРАҚҚИЁТИ (ИТТ)НИ ТАРТИБГА СОЛИШ ВА СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ

16.1. ИТТ ва унинг жамият ривожланишига таъсири

Илмий-техника тараққиёти-бу, меҳнат воситалари ва предметларини, техник усулларини ва меҳнатни ташкил этиш шакллариини, илм-фан ютуқларини ишлаб чиқаришга кенг татбиқ этиш асосида мукаммаллаштиришнинг тарихий шартли жараёни, ишлаб чиқариш кучларининг билим куникмаларини миқдорий ва сифатий ривожлантиришидир.

ИТТни даврларга ажратиш экспансия жараёнини куйидагича намоён этишга ёрдам берди: биринчи саноат инқилоби - XVIII аср охирида ва XIX аср бошларида илмий асосга таянган ҳолда машиналашган ишлаб чиқаришга ўтиш. Унинг иқтисодий ютуғи капиталистик ишлаб чиқариш муносабатлари ғалабасидир, илмий ютуғи эса XVII-XVIII асрлардаги илмий инқилобдир.

Иккинчи саноат инқилоби XIX аср охирилари ва XX аср бошларида ишлаб чиқариш кучларининг машиналашишига асосланган ривожланиш, корхоналарнинг энергетик асослари ўзгариши, техникалар асосида илм-фаннинг ривожланиши, корхонанинг автоматлаштириш жараёнидан ўтиб кетиши, янги тармоқларнинг шакллантирилиши.

Учинчи саноат инқилоби XX аср урталарида илмий - техника инқилобига (ИТИ) бўлган даврдаги ўсиши, ишлаб чиқариш техник ривожланишининг илмий асосга таяниши.

XX асрнинг охириги ун йиллигида янги - туртинчи саноат инқилоби кўрсаткичлари кузга таплана борди. Унинг асосий жиҳатлари ишлаб чиқариш технологияларининг электроникага асосланган ҳолда қайта шаклланиши, биологик жараён ва тизимлар кўламининг ўсиб боришини тартибга солишда намоён бўлди. Бу ИТТни онгли равишда тартибга солиш талаб этилаётганидан далолат эди.

Шундай қилиб, илм-фан ва техника ривожланишининг эволюцион ва инқилобий даврларини босиб ўта бошлади. Бунда меҳнат воситалари ва буюмларидаги ижобий ўзгаришларнинг миқдорий ортиб бориши материал ва технологиялардан фойдаланишда янгича ёндашувни юзага келтирди. ИТТ ва ИТИнинг сифат жиҳатдан ривожланиши тупланган малака ва унинг мукаммаллаштирилганлиги, йирик машиналашган ишлаб чиқариш кучлари сифатини шакллантириш асоси ҳисобланади.

ИТТга янада аниқроқ баҳо бериш учун корхонанинг самарали омиллари жойлашувини аниқлаш лозим. Маълумки, корхона самарадорлигига экстенсив ва интензив омиллар таъсир этади.

Экстенсив омиллар ишлаб чиқариш куламини қўшимча ресурслар, асосий фондлар ҳажмини қўпайтириш ҳисобига кенгайтириш билан тавсифланади. Бундай жараён, ҳаттоки, регресс бўлиши ҳам мумкин, асосий фондларни қўпайтириш уларнинг янгиланиши билан амалга оширирмайди.

Интенсив омиллар ресурсларини янада яхшироқ ишлаб чиқариш воситаларига алмаштириш, ишларни сифат ва ташкилий жиҳатдан яхшилаш ҳисобига ресурслар қайтимини қутариш билан тавсифланади. Чунончи:

1) натижавий: ИТТ натижалари — энг аввало, ишлаб чиқариш жараёнини илм-фан ютуқлари асосида мукаммаллаштириш;

2) ресурсли: ИТТ — билим, маҳсулот, технология ва ишлаб чиқаришни ташкиллаштиришнинг мукаммаллаштириш жараёни;

3) натижавий ва ресурсли йўналишларнинг бирлаштирилган ҳисоби: натижавий йўналиш кўпроқ устунликка эга бўлганда экстенсив омиллар, ресурсли бўлганда эса интензив омиллар кўпроқ аҳамият касб этади.

ИТТнинг ишлаб чиқариш жараёнига таъсирини изохловчи жиҳат — бу, интензив ва экстенсив ўсиш ўртасидаги ўзаро муносабатнинг узгаришидир. ИТТнинг самарадорлигини ҳисоблаш учун фақатгина интензив омиллар улуши ҳисобга олинади. Бироқ, интензив омиллар таъсири бошқа оқибатларга олиб келади. Дейлик, бошқа тармоқлар, соҳалар учун ишлаб чиқариш воситаларини ишлаб чиқарувчи хом ашёни кам сарфлаш эвазига самарадорликни оширади, бироқ бу истезмолчи тармоқларда ресурслар тежалинига олиб келмайди. Шунинг учун ИТТ самарадорлигини баҳолашда унинг ижтимоий-иқтисодий оқибатлари кузга тапланади, қайсики, ишлаб чиқариш соҳасида баъзида салбий ҳолатлар намоён бўлади.

ИТТ ҳодисалари ва натижалари кўп қиррали ва уларни кўп босқичларда кўриб чиқиш мумкин: халқ хужалиги, тармоқ, микродаражаларда. Алоҳида ишлаб чиқаришда микродаражадаги узгаришлар, энг аввало, янги техникаларни, янги технологик жараёнларни, алоҳида маҳсулот турларини рўёбга чиқариш билан боғлиқ. Уларнинг микродаражада кенг тарқалиши иқтисодий макротизимида ҳам узгаришларга олиб келади.

Шаклларига боғлиқ ҳолда ИТТ ва уни амалга ошириш турлича. Бир жараёнда ИТТ натижалари бир ишчини ишлаёт-

ган бир киши-соат вақтида ишлаб чиқариш меҳнатининг қу- тарилганини ёки реал даромадлар ўсиши ёхуд ишлаб чиқариш- да бапд бўлган ишчиларнинг иш вақтлари қисқариши қабилар- ни намоён қилади. Бошқача айтганда, ёки маҳсулотлар ҳажми оз харажатлар ҳисобига ишлаб чиқарилади, ёки харажатлар юқори даражадаги ишлаб чиқариш ҳажмини таъминлайди. Бо- шқа ҳолларда ИТТ натижалари харажатларни қисқартириш ва уларнинг таркибини ўзгартириш жараёни сифатида намоён бў- лади, охир-оқибат аҳоли даромадлари ва янаш даражалари ўси- шида акс этади.

ИТТнинг асосий натижаси ишлаб чиқаришда амалга ошади ва шаклланади. ИТТ иқтисодий омиллари ишлаб чиқариш куч- ларини ривожлантириш, меҳнат предметлари ва воситаларини сифат жиҳатидан ўзгартириш, янги технологияларда меҳнатни ташкил этиш шакллари ва кадрлар тайёрлашда намоён бўлади.

16.2. ИТТни стратегик режалаштириш

Албатта, иқтисодиётни марказлашган бошқарув тизими қолдиқлари маълум даражада ИТТ ривожланиши раббатлани- шининг давлат томонидан пасайишига олиб келди. Бироқ, ИТТни ривожлантириш имкониятларининг давлат томонидан бошқарилиши батамом барҳам толмайдди, энг аввало, стратегия- ни танлашда устивор йўналиш – бу, фан-техникани ривожлан- тиришдир.

Ҳозирги ривожланиш босқичи кўпроқ ИТТга асосланган ҳолда стратегик режалаштиришга боғлиқ. Ган шундаки, илмий- техника ривожланишининг муваффақиятлари ва муаммолари ҳақида тушунчага эга бўлмасдан ва илмий-техника стратегия- сида ушбу тушунчаларга асосланмасдан ИТТни бошқариш мум- кин эмас. Бошқача айтганда, фанда стратегик режалаштириш илмий-техник ривожланишни бошқаришнинг янги тизими си- фатида ҳам қаралади

Илмий-техник стратегия илмий-техник сиёсатни мустаҳ- камлайди ва узоқ муддат хизмат қилишини таъминлайди. Бир томондан, у мамлакатнинг ривожланиши учун қўйилган илмий- техник мақсадларга эришиш буйича асосий стратегик йўналиш- нинг узоқ муддат амал қилишига ёрдам беради. Бошқа томон- дан, ташқи муҳит омиллари ўзгаришига боғлиқ ҳолда фан ва техника ривожланиши ўзгаришларига мослашишини таъмин- лаш ва маълум эгиловчанликка имконият яратиб беради. Стра- тегик режаларни ишлаб чиқиш келажакда мамлакатда бўлиши мумкин бўлган ривожланишлар, илмий-техник ривожланиш

жараёнларининг узоқ муддатли кузатишга асосланиши керак. Шу нарса аниқки, ушбу жараёнларнинг ҳар бири ўзининг муҳимроқ стратегик ва тактик мақсадларига эга.

ИТТнинг бошқариш усулларини одатий тушамларига ҳужалик юритувчи субъектларга турли илмий-техник ривожланиш дастурлари орқали туғридан-туғри таъсир этиш, субсидиялар, имтиёзли кредитлар, шунингдек, ишлаб чиқаришнинг техник ривожланишини турли имтиёзли солиқлар ва кредитлар ҳисобига рағбатлантириш каби усуллар киради. Улар орасида кенг тарқалгани тезлик билан амортизацияни қоплаш, ИТТнинг устивор йўналишларида инвестицияларни солиққа тортиш харажатларидан озод этишдир.

Бозор иқтисодиёти амал қилаётган мамлакатларда илмий-техник стратегияни амалга оширишнинг асосий шакли муҳим илмий-техник муаммони ҳал этишнинг мақсадли дастурлари ҳисобланади. Уларнинг вазифалари ИТТнинг устивор йўналишларида илмий-техник, моддий ва молиявий маблағларни жамлаш, ўсиб боровчи ишлаб чиқариш турлари ва шу асосда муҳим ижтимоий-иқтисодий масалаларни ҳал этишдан иборат.

Мақсадли илмий-техник дастурлар деганда манзилли ҳужжат тушунилади, у ресурслар, амалга ошириш муддати ва бажарувчилар бўйича боғланган, ўзида кенг илмий-тадқиқотчилик, ташкилий-ҳужалик, ижтимоий-иқтисодий ва бошқа тадбирларни муҳассамлаштирган, чекланган шароитлар ва ресурсларда қайсидир ташкилий-ҳужалик таркибида амалга ошириш мумкин бўлмаган илмий-техник муаммоларни самарали ҳал этишга йўналтирилган.

Мақсадли илмий-техник дастурларда қуйидаги жараёнлар куриб чиқилади:

- илмий-техник қайта ишлашларни амалга ошириш муддатларини оптималлаштириш;
- илмий-техник ишларни зарурий меҳнат, молиявий ва моддий ресурслар билан таъминлаш;
- ишлаб чиқаришни, тадқиқот натижаларини қўллашга тайёрлаш имкониятлари, бир таркиб орқали ишларни молиялаштиришни ташкил этиш;
- охириги мақсадга эришишга йўналтирилган барча комплекс тадбирларни амалга ошириш, илмий - ишлаб чиқариш даврлари бошқичлари ва амалий назоратнинг ягона бошқарувини ташкил этиш.

Шундай қилиб, тулиқ илмий-техник дастур аниқ курсатилган мақсадли тавсифга, қуйилган илмий-техник муаммолар ҳал этилишининг қатъий муҳжалига эга бўлсин, аниқланган натижалари билан тавсифлансин.

Илмий-техник дастурларининг шаклланиш жараёни қуйидаги босқичлардан иборат:

1. Илмий-техник дастурларнинг асосий тавсиф ва мақсадларини аниқлаш ва қисмларга ажратиш.
2. Бажарувчиларни танлаш.
3. Ресурс таъминотини режалаштириш.
4. Яқуний натижаларни баҳолаш.

Биринчи босқич доирасида қуйилган мақсадларнинг ижтимоий-иқтисодий ва илмий-техник параметрлари таҳлили амалга оширилади, мақсадлар шохчаси ташкил этилади, тезкор ҳал этилиши зарур бўлган, биринчи даражали мақсадлар танланади; кузатилаётган предметнинг муваффақиятлари ва бошқа тавсифлари бўйича прогноزلаш тартиби ишлаб чиқилади. Бунда ухшаш ёки бир турдаги илмий-техник объектларнинг ривожланиш тенденцияси, шунингдек, ушбу предмет бўйича илмий-техник муваффақиятлар оқибатлари таҳлил этилади.

Илмий-техник дастурлар мақсадларининг шаклланиш жараёни тулиғича қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- турли даража мақсадлари бир-бирларини инкор этмаслиги;
- кичик мақсадлар, қуйи даража мақсадлари юқори даража мақсадларига мос тушиши ва уларнинг муваффақиятини таъминлаши;
- турли даражадаги дастурларнинг тузилиш мақсадлари бир-бирларига мос тушиши, миқдорий ва сифат кўрсаткичлари маълум боғлиқликларга эга бўлиши;
- дастурий мақсадлар шаклланиши ишлаб чиқариш-ҳужалик комплекси, ташкилий-ҳуқуқий, ижтимоий-иқтисодий, уларга бўлган экологик талаблар бўйича аниқланиши;
- мақсадлар дастурларни амалга ошириш, уларнинг маълум вақт бирлиги кесмасида бажарилишини ҳисобга олган ҳолда охириг муддатига қўйилиши керак.

Потенциал бажарувчиларни кидириш уларнинг молиявий, ишлаб чиқариш ва илмий-техник ҳолати мустаҳкамлиги нуқтани назаридан амалга оширилади. Ишлаб чиқариш ва илмий-техник салоҳият дастур иштирокчиларини ҳар томонлама баҳолаш натижасида бош ташкилот аниқланади, улар дастурларнинг мақсадли йўналишларини амалга оширишга жавобгар, шунингдек, дастурлар мақсадлари ва кичик мақсадларининг амалга оширилиши бўйича ишлар ҳажмига эксперт баҳолари қўйилади, кутилаётган натижаларнинг катталашган техник-иқтисодий кўрсаткичлари ҳисобланади, дастурий ишларнинг бажарилиш муддатлари белгиланади.

Қисқача хулосалар

Илмий-техника тараққиёти (ИТТ) – меҳнат воситалари ва предметларини, техник усулларни ва меҳнатни ташкил этиш усуллари ва ишлаб чиқаришга илм-фан ютуқларини кенг татбиқ этиш асосида мукаммаллаштиришнинг тарихий, шартли жараёнидир.

Илмий-техник стратегия илмий-техник сиёсатни мустаҳкамлаш ва узоқ муддат хизмат қилишини таъминлашдир.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Стратегияни танлаш ва амалга ошириш корхона учун қандай аҳамиятга эга?
2. Стратегиянинг турлари ва элементлари нималардан иборат?
3. Корпоратив миссия нима?

Асосий адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари – Т.: «Ўзбекистон», 1997.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида – Т.: «Ўзбекистон», 1995.
3. Ишмухамедов А.Э. ва бошқалар. Бозор муносабатлари шароитида миллий иқтисодиётнинг ривожланиши – Т.: Тошкент давлат иқтисодиёт университети, 1996.
4. Уткин Э.А. Стратегическое планирование – М.: «Прогресс», 1998.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хидоуре Ф. Основы менеджмента – М., «Дело», 1992.
6. Додобоев Ю.Т., Мамутова Х.Ш., Стратегическое планирование – Фергана, 2000.

ИЖТИМОЙ-ИҚТИСОДИЙ РИВОЖЛАНИШНИ
СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ ТАЖРИБАСИ

17.1. Хорижий давлатларда иқтисодий ўсишни режалаштириш

Бир қанча чет эллик кузатувчиларнинг таҳлилига қараганда, иқтисодий ўсишни таъминлашда режалаштириш катта урин тутади. Эркин бозор мавжуд бўлган, саноати ривожланган мамлакатлар уртасида иқтисодиётни режалаштиришда узоқ муддатли режалаштириш тизимини Япония ҳукумати ҳам қувватлайди.

Ғарбда фақатгина Франция ва Швеция – японча услубдаги иқтисодий ўсишида «индексатив» режалаштиришни тан олади. Бошқа мамлакатлар, шу жумладан, Германия, Буюк Британия ва Канада ҳам иқтисодни узоқ муддатли режалаштириш режасига эга. Бу режа тор соҳани қамраб олган, яъни харажатлар режалаштирилган бўлиб, улар иқтисодий сиёсатда ҳеч қандай ўзгаришлар қилмайди. Бир қанча чет эл кузатувчиларининг кузатиш натижаларига қараганда, Япония ҳокимият органлари билан хусусий сектор уртасида қалин муносабат урнатилган бўлиб, бу муносабат мамлакатнинг ягона мақсадини амалга оширишга хизмат қилади.

Бошқа томондан қараладиган бўлса, Япония иқтисодчиларининг кўпчилиги Япон режасини иқтисодий ўсишни кўрсатувчи «декорация» деб таърифлайдилар. Бунда иқтисодий фаолият натижалари дастурда кўрсатилган йуриқномалардан фарқ қилиб, иқтисодга дастурда кўрсатилган ҳолатда татбиқ этилмайди. Бу хилдаги иқтисодчилар иқтисодий ўсиш дастурига бошқача ёндашиб, режани ўзгариб турувчи режа кўринишида таҳлил этадилар.

Япония иқтисодиётини режалаштиришда иқтисодий ўсишни режалаштириш маълум хусусий ҳол ҳисобланиб, баъзи мамлакатлар, шу жумладан, Марказий ва Шарқий Европа мамлакатлари, ҳозирги кунда марказдан туриб режали бошқаришга қараганда бозор иқтисодиётини режали бошқаришга ўтишида «Японча режалаштириш» га иқтисодий ўсишга таъсир этувчи омил сифатида қараши мумкин бўлади.

1988 йилда нашр этилган «Иқтисодий бошқаришнинг глобал муаммолари» помли иқтисодий ўсиш дастурида шундай дейилади: Япония иқтисодиёти асосан бозор орқали бошқарувчи иқтисодиёт бўлиб, «ҳеч бир иқтисодий ривожланиш дастури

иқтисодиётнинг ҳар бир секторини ҳамда жамият вакилларини таҳлил этиб, мажбурлаб назорат қила олмайди».

Япониянинг иқтисодий ўсишни режалаштиришдаги асосий ўрнини қуйидагилар орқали кўрсатамиз:

1. Келажакни таҳлил этишга муважжалланган режа (прогноз) - унинг асосида иқтисодиёт ривожланиши мумкин ва ривожланиши керак;

2. Асосий иқтисодий йўналиш кўрсаткичларини таҳлил этишда, бошқаришда, ўрта ва узоқ муддатли иқтисодий сиёсатини олиб боришда, мақсадни кўрсатишда ҳокимият қатнашиб, иқтисодиётни режалаштиради;

3. «Корпоратив ҳамда уй ҳужалиги» фаолиятига асосий «директив» йўналишлар беради.

Япония иқтисодий ривожланиш режаси уч компонентедан тузилган. Биринчи қисм: иқтисодий сиёсатни умумий иқтисодий мақсад ва шартлар умумий тартибда ифодалаб беради. Шундан сўнг ҳокимият иқтисодий сиёсатини батафсил ифодалаб берувчи дастурдаги бажарилувчи кўрсаткичларни ифодаловчи миқдорий прогноз маълумотлари келтирилади. Ҳар бир иқтисодий дастурнинг биринчи қисми узоқ муддатли сиёсатнинг мақсадини изоҳлайди.

Япония ҳукуматининг иккинчи жаҳон уришидан сўнг олиб борган иқтисодий режаси муайян мақсадга асосланиб, беш категориядан ташкил топган (II-жадвал):

II-жадвал

Японияни иқтисодий режалаштиришдаги танланган хусусиятлари

Режанинг номи	Режа даври	Мақсад	Ўсиш натижаси
1	2	3	4
Иқтисодий мустакимликнинг беш йиллик режаси	1956-60	Иқтисодий мустакимлик Тўлақон биланлик	Фондда 4,3 (8,8)
Иқтисодий ўсишдаги янги келажак учун режа	1958-62	Энг юқори даражадаги ўсиш суръати. Миллатлар ҳаётийлик даражасининг ўсиши. Тўлақон биланлик	6,5 (9,7)
Миллий даромадга инкилортириш режаси	1961-70	Юқорида келтирилгандек Тўлақон биланлик	6,5 (9,7)
Ўрта муддатта муважжалланган иқтисодий ўсиш режаси	1964-68	Баландлик ва бирқаторлашган Тўлақон биланлик	8,1 (10,1)
Иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш режаси	1967-71	Баландлашган ва бирқаторлашган иқтисодий ўсиш. Тўлақон биланлик	8,2 (9,8)
Иқтисодий ва ижтимоий ривожланишнинг янги режаси	1970-75	Баландлаштирилган иқтисодий ўсишни таъминлаш. Тўлақон биланлик	10,6 (5,1)

Режиссини номи	Режа даври	Мақсад	Усиш натижаси
1	2	3	4
Ассосий иқтисодий ва ижтимоий режа	1973-77	Миллий фаровонликнинг шаклланиши, ҳалқиро ўртоқлашувнинг шикостиши. Туш бандлик	Фосол 9,4 (3,5)
1970 йилдан иккинчи ярмидан иқтисодий ўсиш режаси	1978-80	Миллатнинг бой ҳаёти таъминлашнинг ва иқтисодиётни ҳаётли ривожлантириш. Туш бандлик	6,0 (4,5)
Янги иқтисодий ва ижтимоий ривожланишнинг етти йиллик режаси	1979-85	Иқтисодий равобитнинг ҳаётли йўлига ўтиш, ҳиллат ҳаётини сифат жаҳидда бойитиш, ҳалқиро иқтисодий муносабатлари ривожлантиришдаги қўйилди. Туш бандлик	5,7 (3,9)
1980 йиллардаги иқтисод ва ижтимоий натижаси ва нормалари	1983-90	Туш ва ҳаётли ҳалқиро муносабатлари шикостириш, иқтисодиётда ҳамда ижтимоий ҳаётининг яратиш, миллатнинг бой ва ҳаёти ҳаётини таъминлаш. Туш бандлик	4,0 (4,5)
Йарқинлаштириш шариғида (глобал) иқтисодиётни боқариш	1988-92	Баландлик йарқин таққиллаштириш шикостириш, ҳуш ҳалқиро ҳаётли дарамани ҳамда сифатли ҳаёт дарамасини яратиш. Туш бандлик	3 % (4,0)
Беш йиллик иқтисодий режа: ҳиқтираро ривожланиш ҳаётли дарамани таъминлаш	1992-98	Ҳаётнинг сифат дарамалари яқинлаш бўйича ислоҳот, иқтираро ҳамкориини тузиш. Туш бандлик	35 % (1,0)
Тузишдаги ислоҳотлар бўйича ҳаётли иқтисодий режа	1995-2000	Эркин ва таъмин ижтимоий сода иқтисодиётини яратиш, гуллаб - яшайиш ижтимоий иқтисодиётини яратиш. Туш бандлик	3,0 (1,3)
Иқтисодий ҳаёт тузиш учун ҳос бўлган идея ижтимоий ва сиёсий иқтисодиёт	1999-2010	Тури билим соҳасини яратуш ҳамда шикостириш, Атроф-муҳитни туш ҳақириб олинди асосидан аҳол табақаларини тайёрлаш	2,0

17.2. Япония иқтисодиёти режасининг этилувчанлиги

Бозор иқтисодиётида узоқ муддатли иқтисодий ўсиш маълум қонуният асосида олиб борилади. Бир томондан, олиб бориладиган ҳаракатлар асосида мақсад амалга оширилади. Лекин бир-бирини тақозо этадиган жаҳон иқтисодиёти, узоқ муддатли иқтисодий ўсишни таъминлаш мумкин эмас, дейди. Ижтимоий ва иқтисодий муҳитда юз бераётган ўзгаришлар туфайли сиёсий мақсадларни қайта кўриб чиқиш керак булади.

Япониянинг иқтисодий ўсиш дастури 5-10 йиллик муддатни ўз ичига олади. Бу дастурни ўртача амал қилиш даври 6,6 йилни ташкил этади. Лекин, ҳеч бир дастур ўз вақтида икунланган эмас. 11-жадвалда кўрсатилганидек, Япония ҳукумати 36 йилдан ортиқроқ муддатни камраб олувчи 11 хил иқтисодий дастурни қабул қилди.

Баъзи тадқиқотчиларнинг фикрига қараганда, иқтисодий режада кўрсатилганидек, иқтисодий дастурни амалга ошириш учун ҳокимият етарли қарғийлик билан иш олиб бормади. Бизнинг фикримизча, Япония иқтисодий режасида тез-тез юз бераётган ўзгаришлар бу режа ҳар томонлама мослашувчан эканлигидан далолат беради. Япония ҳукуматининг 11 хил иқтисодий дастури амалга оширилиши мажбурий дастурлар бўлиб, режалар бажарилиши керак бўлган мақсадларга эришиш ҳамда эришилган натижалар оралиғида эришилмаган мақсадлар туфайли вужудга келган бушликларни тўлдириш учун хизмат қилади.

Иқтисодий дастурни лойihalаш бўйича ўсиш суръатлари адаптация шаклидаги кутиш режалари билан мос келади. Бошқача айтадиган бўлиб, кузатишлардаги маҳаллий кутиш хусусий ҳолда олдинги кутиш билан ҳақиқий натижалар уртасидаги фарқдан иборат бўлади. Масалан, агар биз эришилган натижавий кўрсаткичлар билан истиқболдаги ўсиш суръати рақамларини таққослайдиган бўлсак, истиқболдаги ўсиш суръатлари истиқболнинг режалаштирилаётган ўсиш кўрсаткичлари билан ҳақиқий натижавий кўрсаткичлар оралиғида жойлашгани маълум бўлади.

Бошқача айтадиган бўлсак, ҳақиқатдаги натижавий кўрсаткичлар истиқбол кўрсаткичларидан юқори бўлса, унда кейинги истиқболдаги ўсиш суръати ўзидан олдинги йил истиқболдаги ўсиш суръатидан юқори, лекин кейинги йил ҳақиқий кўрсаткичидан паст бўлади. 1980 йилда икки лойиҳа қабул қилинган бўлиб, бу муайян ўсиш кўрсаткичларига эга, улар юқорида келтирилган гипотезалар билан мос бўлмай, ҳақиқий кўрсаткичлардан паст эканлигини кўришимиз мумкин. Бу ўзгаришларни таҳлил этишда бир қанча сабабларни кўрсатамиз:

- биринчидан, умимий қизиқишлар ижтимоий масалаларни ҳал қилишдаги иқтисодий ўсиш асосига қурилган;
- иккинчидан, давлат харажатларига бўлган талабни илҳомлантирувчи оптимистик руҳдаги ўсиш истиқболи режасини иқтисодиётга татбиқ этишни ҳокимият томонидан рад этиш масаласини ҳал қилиш;
- учинчидан, иқтисодиётдаги ўсиш суръати ташқи силки-

ниш натижасида содир бўлади, масалан, иена курсининг ўсиши ҳамда икки нефть кризисининг амалга ошиши сабабли.

Иқтисодий режалаштиришда икки йўналиш — бу, аввало ташқи сиёсатни шакллантиришдан, иккинчидан, ҳар бир режа ҳоқимият томонидан бажариладиган харажатлар дастуридан ташкил топган эди. Шундай экан, режа-маъмуриятнинг узоқ муддатли мақсадни шакллантиради.

Учинчи йўналиш режалаштириш жараёнига тегишли.

Иқтисодий режалаштиришда фойдалиликни аниқлайдиган икки услуб мавжуд. Бу услубларнинг биринчиси, иқтисодий ўсишнинг режалаштириш натижаларидан фойдаланишга қандай баҳо бера олади ҳамда иқтисодий натижаларга диққатни қаратишдан иборат. Бу ҳолатларнинг бошқа йўналиши: иқтисодий дастурларни яратиш жараёнига узликсиз баҳо беришдир.

Япониянинг иқтисодий режалаштириш лойиҳаси иқтисодий дастурни ишлаб чиқиш ва шакллантиришда маълум маънога эга. Режалаштириш жараёни ёрдамида, барча иқтисодий секторлар, давлат, хусусий секторлар халқ ҳужалиги соҳасини ташкил этиб, бу борадаги ахборотлардан фойдаланиш ҳуқуқига эга.

1960 йилда қабул қилинган Миллий даромадни шакллантириш режасида демография истиқболи, ЯММ ишлаб чиқариш компаниялари ва талаб, саноатдаги бандлик, унинг тузилиши, жамғарма ва инвестициялар ўртасидаги баланс, бюджет даромади ва харажатлари, меҳнат унумдорлиги ва тулов баланси қисмлари муҳассамланган.

Иқтисодни режалаштиришдан асосий мақсад ишлаб чиқариш фаолияти учун асос яратиб, юқори даражадаги иқтисодий ўсишга эришишдан иборат. Иқтисодий тараққиёт учун зарур бўлган талаб ва таклифни миқдорий жиҳатдан таҳлил этиб, қуйилган мақсадга эришиш учун керакли фаолият йўналишлари яратилади.

1970 йиллардан бошлаб иқтисодий ўсиш режасидаги лойиҳалар миқдор жиҳатдан камайиб борди. «Янги иқтисодий ва социал ривожланишнинг 7-йиллик режаси» (1979) бир қанча лойиҳалардан, чунончи, ЯММ даги талаб ва даромад, давлат молияси кўрсаткичларидан иборат эди. 1983 йилда қабул қилинган «1980 йиллардаги жамият ва иқтисод нормативлари ва истиқболи» номли режада баъзи кўрсаткичлар, яъни ЯММ нинг ўсиши, ишсизлик, инфляция даражаси кўрсаткичлари урин олганди.

Кичик лойиҳаларни тузишда ривожланишнинг бир қанча кичик сабаблари мавжуд:

- биринчидан, режалаштириш мақсади иқтисодий ўсишдан келиб чиқиб, ижтимоий масалаларни таҳлил этаяпти.

- иккинчидан, иқтисодий иқлим туфайли иқтисодий истиқ-

болни курсатиш бирмунча кийинлашди, ҳалқаро муносабатдаги ўлчов бирликлари бўлими, нефть баҳоси, валюта курси курсаткичлари тебраниб турибди.

- учинчидан, ҳокимият иқтисодий истикболни ифодаловен алоҳида курсаткичларни курсата олмайди, бу курсаткичлар Дастур билан бир хил қурилишда тузилган эди.

1980 йилги (1983) «Иқтисодиёт ва жамият нормативлари ва истикболи режаси» да олдинги давр талабига асосланиб, иқтисодий ўсишни амалга ошириш, ташқи баланс камомадини корриктировка қилиш, молиявий камомадни бартараф этиш мақсадида давлат облигацияларини чиқаришдан халос бўлишни ҳокимият ўз олдига вазифа қилиб қўйган эди. Шу билан бирга ҳокимият ўз мақсадига эришишда барча ҳаракат ва лойиҳаларнинг албатта, бажарилишига қўзи етмасди.

Иқтисодий ҳолатларни аниқлаш, баъзи иқтисодий мақсадларга эришиш учун ҳокимият ва савдо ўзро ҳамкорликда иш олиб борди. Чунончи, иқтисодий ўсиш режаси институционал тузилишга эга бўлиб, ўзаро ҳамкорликни мақсадга мувофиқ биледи. Лекин бизнингча, иқтисодиётни режалаштириш мўлжалланган мақсадга қараганда кам таъсирли эди.

Таажжубланарлиси шундаки, иқтисодиёт иқтисодий лойиҳаларда курсатилганидек ишламаётганди. Талаб ва таклиф эса, бозордаги истеъмолчи ҳамда ишлаб чиқарувчиларнинг муносабатига қараб ўрнатилаётганди. Ҳисобга олинмаган иқтисодий ўзгаришлар иқтисодиётга ўз таъсирини ўтказмаётганди. Шу ҳолатлардан келиб чиқиб, айтиш мумкинки, иқтисодий режалаштиришда курсатилган иқтисодий лойиҳалар ҳақиқатдаги иқтисодий курсаткичлар билан мувофиқ келмаётганди.

Иқтисодий дастурларда курсатилган мароиқтисодий лойиҳалар хусусий сектор учун норматив вазифасини ўтаб, бунда ҳокимият дастурда курсатилган иқтисодий сиёсатни амалга оширишга жавобгар ҳисобланади. Лекин, улар ҳар доим ҳам амалга ошавермасди. Бу эса Япония иқтисодий лойиҳасини «декорація» сифатида курсатилади, деган фикрни қувватлайди.

Режалаштирилган иқтисодий сиёсат амалга оширилишини қийинлаштираётган бир қанча сабаблар мавжуд:

Биринчидан, иқтисодий лойиҳани амалга ошириш учун марказдан туриб бошқаришнинг йўқлиги. Лойиҳани яратишда Иқтисодиётни режалаштириш агентлиги марказий ўринни эгалласа ҳам уни бажариш ҳар бир жавобгар вазирлик ёки агентлик зиммасига юклатилган. Иқтисодиётни режалаштириш агентлиги вазирликларнинг иқтисодий ўсиш дастурида курсатилганидек, иқтисодий сиёсат олиб бориш учун мажбур қила олмайди.

Иккинчидан, бюджет тизими «Узоқ муддатли иқтисодиётни режалаштириш» да кўрсатилган лойиҳаларга буйсунмайди. Шу билан бирга, ҳар йили бюджет Парламент томонидан тасдикланади.

Бюджетда чекланишлар мавжудлиги туфайли узоқ муддатли давлат капитал қўйилмаларини режалаштириш иқтисодий лойиҳасининг ҳаётга татбиқ этилиши кафолатланмаган. Шундай булса ҳам харажатлар буйича ҳокимият мажбуриятлари йилда бир марта ҳисобга олиб турилади.

17.3. АҚШ ҳукуматининг иқтисодиётдаги ўрни

Дунёдаги барча мамлакатлар иқтисодининг ҳам ўзига хос хусусиятлари мавжуд. АҚШ иқтисоди айнан шундай хусусиятлар туфайли чуққига чиққанлиги сир эмас. Чунончи:

- фуқаро ўз иқтисодий майилларини бевосита бозорда ва билвосита овоз бериш орқали ифодалаши эркин бўлганлиги туфайли, иқтисод мунтазам равишда ўзгариб туради;

- америкаликлар ҳар доим «Вақт - пул» деган шиор билан ўз фойдасини қўзлаб иш тутадилар, қисқаси, улар пулни, фойдани жуда севадилар.

- ҳар бир янги фикр, ихтиро ёки фалсафа синовдан ўтказилиб, унинг қанчалик аҳамиятга эгаллиги текшириб кўрилади;

- Америка халқининг омилкорлиги уларнинг хатти-ҳаракатларида аниқ-равшан номоёндр, яъни, эркин ишбилармонлик ташаббуси асосларига мустаҳкам таянган иқтисодни таъсис этиб, уни қўллаб - қувватлайдилар;

- айни пайтда, америкаликлар шахсий қулай имкониятлар, иқтисодий равақ ва тараққиёт учун мададкор муҳитни яратиш борасида ҳукуматнинг муҳим ўрнини тан оладилар;

АҚШ иқтисодининг ўзига хос хусусиятлари ҳақида фикр юритганда шуни ҳам таъкидлаш керакки, у ўзининг табиий бойликлари: минерал қазилмалари, серунум зироатли ерлари ва муътадил иқлими, иқтисодни собитлаштиришда энг зарур кумакчи - иши қучи, технология, ишбилармонлик ва истеъдодли бошқарувчиларига эга.

Деярли барча америкаликлар тан олган ҳукуматнинг иқтисодиётдаги ўрни ҳақида тўхталиб ўтамиз. Чунки юқорида кўриб утилган барча хусусиятларни амалда қўллаш аввало бош ҳукуматга боғлиқ ва унинг тузилиши қўйидагича:

Федерал тизим	
Мислий ҳукумат	<p>1) Ижро этивчи ҳокимият – АҚШ президенти ва унинг офиси символлаштириб, қону асосиётини тасвирлайди.</p> <p>2) Қону чикарувчи ҳокимият – АҚШ Конгресси символлаштириб, қону иратади.</p> <p>3) Суд ҳокимияти – АҚШ олий судни символлаштириб, ушбу қонуларни тахлил қилиб, улар Конституцияга энд асосинини текширади.</p> <p>• АҚШ Конституцияси – Мислий ҳокимият тизимининг асосини ташкил қилиб, АҚШ одамларининг ҳақ-ҳуқуқини ва эркини ҳимоялайди</p>
Штат ва маҳаллий ҳукумат	Шаҳар, шаҳарча, туман ва қишлоқлардан ташкил топган 50 та штат ва Колумбия тумани ҳокимиятлари (50 state governments and the government of the District of Columbia)

Америка Қушма Штатлари узининг иқтисоддаги урнини турт омилда номоён этади:

1) Бевосита хизмат турлари – ҳукуматнинг ҳар бир қисми бевосита хизмат турларини амалга оширади. Мисол учун, почта хизмати худди узкан юқори ташкилот каби, бутун давлатга хизмат қилувчи федерал тизмадир. Бундан фарқли уларок, аксарият йулларни ўтказиш ва уларни яхши ахволда сақлаш ҳар бир штат ҳукуматининг зиммасига тушади. Давлат таълим-тарбия тизмларига маблағ асосан штат, туман ёки шаҳар ҳокимиятлари томонидан ажратилади. Умуман олганда, полиция ва ўт ўчириш хизмати таъминоти маҳаллий ҳокимият зиммасига юкланган.

2) Тартибот ўрнатиш ва назорат – Америка иқтисодини аксарият шахсий ишбилармонлар юритар экан, уларнинг бизнес соҳасида адолатли иш юритишларини назорат қилиш ва халқнинг эзгу манфаатлари йулида хизмат қилаётганликларига қаноат ҳосил этиш учун ҳукумат турли йуллар орқали шахсий ишбилармонликни тартибга солиб, уни назорат этади. Тартибот ўрнатиш, одатда, электр қуввати ёки маҳаллий телефон хизматлари борасида хусусий ишбилармонликка якка-хуқмронлик ато этилган соҳаларда лозим деб ҳисобланади. Темир йуллар каби рақобат чегараланган соҳалар ҳам шулар қаторига киради. Давлат сиёсати бундай компанияларга мейёридан ошмайдиган фойда олишга руҳсат беради.

3) Мувозанатлашув ва равнақ – ҳукумат тармоқлари, шу жумладан, АҚШ Конгресси ва Федерал Резерв (маблағ) Тизими каби қурилмалар, бетартиб шовқин - сурон асоратини назорат этиш ва инфляция билан иқтисодий тушкунликни солиқ солиш мезоналарини тартиблаштириш, пул зарб этиш ва қарз бериш ёрдамида бартараф этишга уринади. Шунин-

гдек, ҳукуматнинг узи сарф этувчи давлат маблағини ўзгартириш орқали ҳам улар иқтисодга таъсир этишлари мумкин. Одатда, бундай фаолиятдан кузда тутилган мақсад – федерал бюджетни мувозанатга келтиришдир.

4) Бевосита ёрдам - иқтисод соҳасида ҳукуматнинг ўрни яна бизнес вакиллари ва айрим шасларга ёрдам курсатиш билан ҳам белгиланади. Мисол учун, импортга солиқ тарифлари айрим маҳсулот турларига нисбатан олганда, хорижий рақобатдан холи туришни таъминлайди; импорт маҳсулотлар баъзан қиймати жиҳатидан шу қадар юқори солиқларга тортилади ёки уларнинг ҳажми чегараланадими, натижада Америка маҳсулотлари хорижий рақиблари билан яхшироқ рақобат кучига эришади. Жумладан, Mitsubishi, Toyota, Honda ва бошқа шу каби улкан Япония машина ишлаб чиқариш фирмалари АҚШ бозорларига ўз маҳсулотларини олиб кириш учун бошқа фирмаларга нисбатан катта тариф (бозорга товарни олиб кириш божи) тулашади. Бу эса, АҚШ ҳукуматининг маҳаллий машина ишлаб чиқарувчи корхоналарига қилган иқтисодий ёрдамни ҳисобланади, чунки улар Япония компанияларига ўхшаб бозорда катта харажат қилмасдан товарини бемалол, хоҳлаганча намоийиш эта оладилар. Еттиштирилган ҳосил эвазига бериладиган таннархга қўшимча маблағ ажратиш орқали, ҳукумат фермерларга ҳам ёрдам беради. Паст даромадли оилаларга маблағ ажратиш, қариялар ва моҳожирларга тиббий ёрдам курсатиш, ишсизлар ва нафақахурларга ижтимоий суғурга дастурлари ва ўзга турли воситалар ёрдамида мадад бериш орқали муносиб ҳаёт даражасини ўзлари таъминлай олмайдиган шахсларни ҳукумат қўллаб-қувватлайди. Ҳукумат шунингдек, камбағалларга нафақа бериб, ногиронларга ҳам ёрдам курсатади.

Қисқача хулосалар

Чет эллик кузатувчиларнинг тахлилига қараганда, эркин бозори мавжуд бўлган, саноати ривожланган мамлакатларда иқтисодиётни режалаштиришда узоқ муддатли режалаштириш тахлилини ҳукумат ҳам қўллаб-қувватлайди.

Японияда ҳокимият органлари билан ҳусусий сектор уртасида қалин муносабат урнатилган бўлиб, бу муносабат мамлакат ягона мақсадини амалга оширишга хизмат қилади.

Америкаликлар шахсий қулай имкониятлар, иқтисодий раванқ ва тараққиёт учун мададкор муҳитни яратиш борасида ҳукуматнинг муҳим ролини тан оладилар.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. ИТТ нинг иқтисодиёт ривожланишидаги ўрни қандай?
2. Илмий-техник дастурларнинг шаклланиши қандай босқичлардан иборат?
3. Илмий-техник дастурлар шаклланиши қандай талабларга жавоб бериши керак?
4. Япония иқтисодий ривожланиши (усиши)ни режалаштириш нималарни кўзда тутди?
5. Япониянинг иккинчи жаҳон урушидан кейинги иқтисодий усишини ривожлантиришга режалаштириш қандай таъсир этади?
6. Япония иқтисодий усишини режалаштириш тажрибаси иқтисодиётни марказдан режалаштириш билан маълум муносабатга эгами?
7. Япония иқтисодиётини қайта қуриш даврида иқтисодий усишни режалаштириш нималардан иборат?
8. Нормалаштириш жараёни-чи?
9. 1955 йилдан кейинги иқтисодий ривожланиш режасининг асосий хусусиятлари нималардан иборат?
10. Дастурда акс эттирилган иқтисодий лойиҳалар ҳақида сўзлаб беринг.

Асосий адабиётлар

1. Р.И.Хасбулагов. Мировая экономика, М.ИНСАН, 1994.
2. И.М.Осадчая, К.Б.Козлова и другие. Экономика развитых капиталических стран в 70-е годы – М., «Наука». 1989.
3. А.Расулев, А.Бедринцев, А.Акилов. Ўзбекистон: ташқи фаолият ва жаҳон ҳужалигига бирлаштириш, - Т.: «Ўзбекистон», 1996.
4. Ишмухамедов А.Э., Шибаршова Л.И. Экономическая интеграция в мировое хозяйство. Текст лекций. – Т.: ТГЭУ, 2000.
5. П.Р.Кругман, М.Обстфельд. Международная экономика. Теория и политика. - М.: МГУ, 1997.

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ ВА ХУДУДИЙ ИҚТИСОДИЁТ МУАММОЛАРИ

18.1. Худудий стратегиянинг роли

Худудий стратегия макро ва микро стратегия оралигидаги стратегия ҳисобланади. Унинг роли ҳар қандай ишлаб чиқариш ва инновация жараёни уз худудий жойлашувига эгаллиги билан тавсифланади. Давлат даражасидаги макростратегия марказлашган ресурсларни аниқ худуддаги корхона ва ташкилотларга жойлаштиришни амалга оширади. Бу корхона ва ташкилотларда маҳаллий хомашёлар, ишлаб чиқариш ва меҳнат ресурслари ҳамда инфратузилмалардан фойдаланилади. Агар курсатилган элементлардан бирортаси етарли даражада ривожланмаган бўлса, бунда мазкур худудда макроинновация стратегиясини амалга ошириш чегараланиб қолади. Макро даражадаги худудий муаммоларни ҳисобга олишнинг зарурий қирраларидан бири ҳар қандай давлатнинг алоҳида худудларини ривожлантиришга аҳамият беришдир. Акс ҳолда, алоҳида худудларни ижтимоий-иқтисодий чегаралаш худудий муаммоларнинг кескинлашувига олиб келади. Собиқ СССР, Югославия, Хиндистон, Бразилия, Канада ва бошқалардаги ҳолат бунинг мисолидир.

Агар мезодаражалар ва микродаражалар инновацияга нисбатан кўриб чиқилса, унда худудий ривожланиш, бу ҳолатда ҳал қилувчи аҳамият касб этади. Ҳар бир худуд ўзининг шахсий манфаатларига эга бўлади. Шундай қилиб, худудий стратегиянинг қўлланиш ва амалга ошириш зарурлиги жиҳатидан мувофиқлаштирувчи турт асосий омилни ажратиш мумкин:

– макроинновация худудий стратегияларининг нуқтаи назарлари;

– худудий ривожлантиришнинг давлат сиёсати;

– худудлар ривожлантирилишининг ижтимоий-иқтисодий ва илмий мақсадлари;

– корхоналарнинг микро-инновация стратегияси.

Худудий инновация стратегиясининг ташкилий таъминотдан фойдаланиши.

Худудий иновация стратегияси макро ва микро даражада шаклланганлиги муносабати билан ташкилий тузилмалар томонидан бу стратегияларни шакллантириш жараёнининг бошқарилиши ҳам шу даражаларда бўлиши лозим.

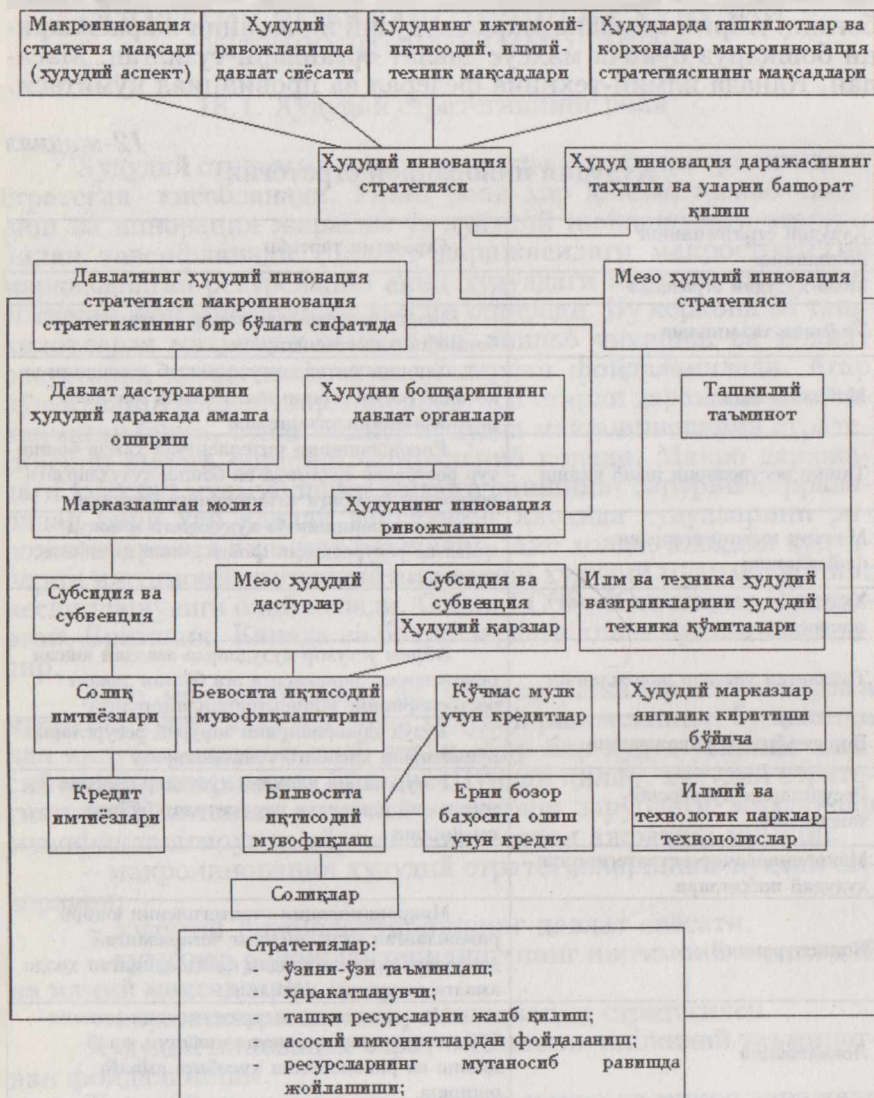
Ҳозирги макродаражада мавжуд бўлган ташкилий шакл-лантириш илмий-техника тараққиётининг бошқарилишида бироз бўлсада шу моделлаштиришнинг ҳудудий жиҳатлари билан боғлиқ. Айрим мамлакатларда ҳудудий инновация жараёнлари-ни бошқарув бўйича махсус давлат органлари тузилган. Масалан, Канада илмий-техника федерал ва провинциал қўмитаси.

12-жадвал

Ҳудудий инновацион стратегия

Ҳудудий стратегиянинг номланиши	Стратегия тартиби
Мезо ҳудудий стратегия	
Ўз-ўзини таъминлаш	Бошқа ҳудудлардан товар келтириш боғлиқлигини камайтириш
Мобилизация	Ўзининг интеллектуал интилоб чиқариши ва хомашё ресурсларини ишга солиш ҳисобига ривожланиши таъминлаш
Танқи ресурсларин жалб қилиш	Ривожланишини интеллектуал ҳамда бошқа тур ресурслар ёрдамида ва бошқа ҳудудлардаги ресурслар ҳисобига таъминлашга интилиш
Мавжуд имкониятлардан фойдаланиш	Ривожланишини ўз ҳудудидаги мавжуд ҳолат ва ресурслардан фойдаланиш ҳисобига таъминлаш
Ҳудуднинг ривожланиш давлат макростратегияси	
Танланган устувор ривожланиш	Айрим устувор ҳудудларда азалдан юксак ривожланиш даражасига эга бўлган давлат ресурсларининг концентрацияланганлиги
Бир мезърдаги ривожланиш	Ҳудуд даражаларини зарурий ресурсларини пўналтириш ҳисобига тегиштириш
Ресурсларин мутаносиб тақсимлаш	Ресурсларин алоҳида ҳудудлар орасида мутаносиб шиланган параметрлар бўйича тақсимлаш
Макроинновацион стратегиянинг ҳудудий жиҳатлари	
Концентрация	Макроинновация стратегиясини юкори ривожланган ҳудудларнинг четгараланган доирадаги потенциалидан фойдаланилган ҳолда амалга оширишга интилиш
Локализация	Макроинновация стратегиясини имкони бўйича ҳудудларнинг потенциалини жалб қилиш ва ривожланиш ҳисобига амалга ошириш

18.2. Ҳудудий стратегиянинг таркибий тузилиши ва иқтисодий мотивацион таъминоти



16-чизма. Ҳудудий стратегияларнинг тузилиши ва таркиби

18.3. Худудий стратегиянинг иқтисодий мотивация таъминоти

Мотивация ва стимуллар тизими икки кўринишда бўлиши мумкин: федерал ва худудий.

Федерал кўриниш қуйидаги элементларга эга:

- ташқи худудларга сармоя учун мавжуд бўлган солиқ имтиёзлари;
- аниқланган худудларга инвестиция субсидиялари;
- янги иш жойлари ташкил этиш учун мукофотлар;
- ижтимоий таъминот ва кадрлар тайёрлаш учун субсидиялар;
- кўчмас мулк ва ер участкаларини бозор нархларида сотиб олиш учун субсидия ва кредитлар;
- иқтисодий ўсиш дастурига кирган худудларга давлат молиявий (туғри) ёрдам;
- периферияда жойлашган илмий ташкилотлар учун солиқ имтиёзлари;
- худудларда филиалларини ташкил этаётган олий ўқув юртлари учун мукофот, субсидия ва имтиёзли кредитлар;
- минтақавий
- инвестиция ресурсларини ҳаракатга келтиришдаги худудий раёонлар.
- янги ташкил этилаётган илмий-ишлаб чиқариш учун солиқ имтиёзлари.
- янги корхоналарни ҳисобга олишдаги имтиёзлар.

13-жадвал

Худудий илмий – техник комплекс янги киритишларнинг классификацияси

Классификация элементлари	Комплекслар тури ва уларнинг шакли ҳамда мисолилари
Функционал аспект	Худуднинг моддий, умумтаълимий, интеллектуал даражалар ва илмий-техник потенциал ҳисобини кўпайтириш-юкка технологиялар «ноу-хоу», илмий таълиб этилаётган ишлаб чиқариш имкониятларини юккаллаштириш
Мулкчилик шакли	Давлат, муниципал, шахсий, аралаш ва б.
Ташкилий - ҳуқуқий шакли	Консорциум, Кооператив, ассоциациялар (или олинб боради) учун ресурсларни қўйишнинг оқиди асосида
Иқтисодий шиком	Тижорат, поттижорат
Иқтисодлаштирилиши	Илмий технология ва конструкторлик

Бундай ўзаро нисбатларни таҳлил қилиш орқали худудий илмий-техник комплекслар ташкилий ва функционал тавсифининг энг муқобил комбинацияси танлаб олиниши мумкин.

Ташкилий ва функционал тавсиф комбинацияси

	Ишлаб чиқариш, илмий-технология, илмий-конструкторлик, илмий-ишлаб чиқариш, технология ишлаб чиқариш
Худуднинг шарҳия даражаси	Республика, вилоят, туман, шаҳар
Худуднинг илмий-техникавий ривожланиш даражаси	Юқоқ ривожланиши, ўрта ривожланиши, кучсиз ривожланиши.

Худудий илмий-техникавий ривожланиш поғаналари

Худудий илмий-техникавий ривожланиш даражаси	Илмий-техникавий комплекслари функцияси
Юқори	Экологик таъмин ишлаб чиқаришнинг эриштири, худудий экологик вазиятни яхшилатиш. Амал қилмаётган ишлаб чиқаришнинг технологик аппаратларини замонавийлаштириши, ишлаб чиқариш жараёндарини автоматлаштириши, одам широк эҳтиёджини технологияларини эриштири, худудий юқори сифатли маҳсулотларини жаҳон бозорига етказиб бериши. Худудда айлантқириш, илмий инновациялар вазиди маҳсулотлар ишлаб чиқаришнинг ўзлаштириши.
Ўрта	Худудда илм ва таълим соҳасининг ривожланиши, еткази технологиялардан фойдаланишнинг ўзлаштириши. Худудлардаги юқори савиядаги ишлаб чиқаришнинг жорий қилини, технологияни турдаги буюм ишлаб чиқаришнинг йўлга қўлини. Худудий хусусиятлардан фойдаланиши.
Қуйи	Худуддаги табиий хусусиятлардан фойдаланиши, мазақали кадрларнинг оқиб келишини турдаги бузилишни ишлаб чиқаришнинг қилини. Бошқа худуддаги йирик корхоналарнинг фаолияти билан ишлаб чиқариш – техник мақсадларга мўъалланган маҳсулотлар ишлаб чиқаришнинг корхоналарини ташкил этиши. Маалаки ва миздумот ошқирини, ўқитиши фаолиятини ривожлантириши. Лицензия ва патент сотиб олини вазиди ишлаб чиқаришнинг ташкил этиши.

Худуднинг илмий-техник ривожланиш индикатори

Худудларнинг маъке даражаси уларнинг қўллаб - қувватланишига боғлиқ. Бу қўллаб-қувватлаш худудларда илмий-техник ташкилотлар ташкил этиш учун қарор қабул қилиш, шунингдек, турли худудлараро ва худудлар ичида худуд илмий-техник ривожланишининг хусусий курсаткичлари тизимини солинштириши орқали юз беради.

Бу тизимга:

- ҳудуд илмий-техник соҳасининг меҳнат потенциали;
- ҳудуднинг илмий-техник ва ишлаб чиқариш техник жиҳозланиши;

• ҳудуднинг билим талаб қиладиган маҳсулот ишлаб чиқаришга йўналтирилганлик даражаси, ишлаб чиқариш, техник мақсадларга мўлжалланган маҳсулотлар сифати, унинг экспорт имконияти;

- ҳудудий илмий-техник потенциал тузилиши.

Ҳудуднинг илмий-техник соҳаси потенциали кўрсаткичларини қуйидагилар аниқлайди:

- такрор ишлаб чиқариш имкониятлари;
- илмий-тадқиқот бўйича кадрлар потенциали;
- аҳолисининг умумий бошқарувчилик даражаси;
- аҳолисининг умумий маълумот даражаси.

Ҳудудда меҳнат такрор ишлаб чиқариш имкониятлари коэффициентини қуйидагича аниқлаш мумкин: $K_{\text{итт}} = T / I_{\text{итт}}$. Бу ерда: T - ишлаб чиқаришда банд бўлган талабалар сони. $I_{\text{итт}}$ - ҳудудда моддий ва номоддий соҳаларда банд бўлганлар.

Коэффициент катталиги маънави илмий кадрлар захираси мавжудлигини кўрсатади. Агар $K_{\text{итт}}$ кўрсаткичи юқори бўлса, ҳудудий марказда олий ўқув юрлари ташкил этилиши мақсадга мувофиқдир.

Илмий педагогик кадрларнинг ривожланиш коэффициенти-профессор уқитувчилар сонини банд бўлган аҳоли сонига бўлиш орқали: $K_{\text{рипт}} = I_{\text{рипт}} / I_{\text{ч}}$ топилади. $K_{\text{рипт}}$ катталиги ҳудуддаги илмий-техник даражаси потенциалининг асосий индикатори ҳисобланади.

Илмий-тадқиқот меҳнат потенциали даражаси қуйидагича топилади: $K_{\text{итт}} = I_{\text{итт}} / I_{\text{ч}}$. Бу ерда $I_{\text{итт}}$ - илмий-тадқиқот институтида банд бўлганлар сони; $I_{\text{ч}}$ - банд аҳоли сони. Бу коэффициент тармоқ ва академия, илмий изланиш ва конструкторлик ташкилотлари бўйича марказлар ташкил этиш имкониятларини баҳолашга ёрдам беради.

Аҳолининг умумий маълумотлилик даражаси аниқланиши: $K_{\text{ум}} = I_{\text{ом}} / I_{\text{ч}}$; $I_{\text{ом}}$ - олий маълумотлилар сони; $I_{\text{ч}}$ - банд аҳолининг сони.

Мазкур коэффициент ҳудуднинг умумий интеллектуал муҳитини тавсифлайди.

Кадрларнинг илмий-техник концентрацияси даражаси қуйидагича аниқланади: $K_{\text{итк}} = I_{\text{ис}} / M_{\text{хм}}$. Бу ерда, $I_{\text{ис}}$ - илмий соҳада банд бўлган аҳоли сони, шунингдек, илмий-педагогик кадрлар. $M_{\text{хм}}$ - ҳудуд майдони; $K_{\text{итк}}$ - ҳудуд майдонининг илмий-техник меҳнат ресурслари билан таъмицланганлигини кўрсатади.

Ҳудуднинг ишлаб чиқариш, техник ва илмий-техник ресурс-

лар билан жиҳозланганлиги мазкур курсаткичлар гуруҳида қуйи-дагича аниқланади:

Ишлаб чиқариш, техник жиҳозланганлик даражаси: $K_{\text{ИЧ}} = \Phi_{\text{СА}}/\Phi_{\text{ИЧ}}$. Бу ерда, $\Phi_{\text{СА}}$ - корхонанинг асосий фондлари қиймати. Бу ишлаб чиқариш техник жиҳозланиши учун маҳсулотлар ишлаб чиқарилиши; $\Phi_{\text{ИЧ}}$ - ишлаб чиқариш объектларига асосий фондларнинг умумий қиймати.

Мазкур коэффициент корхонанинг ишлаб чиқариш дастгоҳларини янгилаш, улардан худудга янгиликлар киритишни шакллантиришда фойдаланиш буйича имкониятини тасвирлайди.

Илмий-техник жиҳозланганлик даражаси: $K_{\text{ИТ}} = \Phi_{\text{ИТ}}/\Phi_{\text{ИЧ}}$. Бу ерда: $\Phi_{\text{ИТ}}$ - илмий-тадқиқот ва конструкторлик бирлашмаларидаги асосий фондлар қиймати, $\Phi_{\text{ИЧ}}$ - худуд ишлаб чиқариш объектлари қиймати.

Тажириба-синов қувватлари билан таъминланганлик: $K_{\text{ТС}} = \Phi_{\text{ТС}}/\Phi_{\text{ИЧ}}$. Бу ерда: $\Phi_{\text{ТС}}$ - тажириба-синов корхоналарининг асосий фондлари қиймати, $\Phi_{\text{ИЧ}}$ - илмий-тадқиқот институтлари конструкторлик бирлашмалари, ОУЮ асосий фондлари.

Мураккаб ишлаб чиқариш техник маҳсулотларни ишлаб чиқаришда меҳнатнинг фонд билан қуролланганлиги ва илмий-тадқиқот конструкторлик бирлашмаларида меҳнатнинг фонд билан қуролланганлигидир.

Буларнинг асосий фондлар қиймати санаб утилган соҳаларда ишчилар сонига нисбати топилади.

Фонд билан қуролланганлик коэффициенти - асосий фондларни худуддаги банд аҳоли сонига нисбати орқали топилади: $\Phi_{\text{Ф}} = \Phi_{\text{АС}}/И_{\text{Ч}}$. Бу коэффициентлар марказлар ишини меҳнат талаб қилинадиган илмий турларга йўналтирилган имкониятларини баҳолашга имкон беради.

Худудий билим талаби, сифатли маҳсулотларнинг курсаткичлари қуйидагиларни аниқлаш имкониятларини беради:

Худудий самарали ишлаб чиқариш - техник йўналиши: $K_{\text{ИЧТ}} = P_{\text{ММ}}/И_{\text{Ч}}$. $P_{\text{ММ}}$ - ишлаб чиқариш техник мақсадларига мулкжалланган мураккаб маҳсулотларни ишлаб чиқариш ҳажми; $И_{\text{Ч}}$ - банд булганлар сони.

Худуднинг илмий-техник унумдорлиги: $K_{\text{ИТУ}} = P_{\text{ИТМ}}/И_{\text{Ч}}$; $P_{\text{ИТМ}}$ - илмий-техник маҳсулот ҳажми курсаткичи; $И_{\text{Ч}}$ - банд булганлар сони.

Худуднинг илмий-техник потенциал тузилиши курсаткичлари:

Пропорционалик коэффициенти: $K_{\text{ИТИ}} = P_{\text{ОЮ}} \cdot P_{\text{АР}} \cdot P_{\text{ТАР}} \cdot P_{\text{ЗАВ}}$.

Бу ерда: $P_{\text{ОЮ}}$ - худуддаги олий ўқув юрти маҳсулоти; $P_{\text{АР}}$ - академик илмий маҳсулоти; $P_{\text{ТАР}}$ - худуддаги тармоқ ва $P_{\text{ЗАВ}}$ - завод илмий-техник маҳсулоти.

Булар ҳудуднинг илмий секторига тегишли. Бу коэффициент ҳудуднинг у ёки бу соҳа секторига йўналишни, ишлаб чиқариш имкониятини беради.

Ҳудуднинг илмий-техник ривожланиш даражаси индикатори таҳлили.

Юқорида санаб утилган таҳлил турли усуллар билан амалга оширилиши мумкин. Улардан асосийлари қуйидагилар ҳисобланади:

-мазкур ҳудуд кўрсаткичлари даражасини яхши ва ўрта ҳудудлардаги кўрсаткичлар билан солиштириш;

-мазкур ҳудуд бир неча кўрсаткичларни бир-бири билан солиштириш;

-мазкур ҳудуднинг ривожланишининг интеграл индикаторини ҳисоблаш;

-хусусий индикатор аҳамиятини ҳисоблаш қуйидаги формула асосида амалга оширилади: $I_i = K_i / K_{(i)}$

Бу ерда: K_i - ҳудуднинг илмий-техник ривожланиш i -нчи кўрсаткичи; $K_{(i)}$ - ўртача (яхши) ҳудуднинг илмий-техник ривожланиш i -нчи кўрсаткичлари.

Индикаторнинг аҳамияти қуйидаги вариантларда бўлиши мумкин:

$I_i < 1$ мазкур ҳудуд ривожланиш даражаларининг ўрта ҳудуд ривожланиш даражасидан паст бўлиши;

$I_i = 1$ мазкур ҳудуднинг ривожланиш даражаси ўрта (яхши) ҳудуднинг ривожланиш даражасига мос келади;

$I_i > 1$ мазкур ҳудуднинг ривожланиш даражаси ўрта (яхши) ҳудуднинг ривожланиш даражасидан юқори бўлади.

Аниқ индикаторлар аҳамиятлилигини таҳлил қилиш ва уларни узаро солиштириш орқали ҳудудий илмий-техник сиёсатнинг йўналиши туғрисида аниқ хулоса чиқарса бўлади.

16-жадвал

Индикатор таҳлили

	И1	И2	И3	Иn
И1	x	+,1	+,+	
И2	1,+	X	1,+	
И3	+,+	+,1	x	
Иn				

Қисқача хулосалар

Худудий-инновацион стратегия макро ва микроинновацион стратегиялари оралигидаги стратегия ҳисобланади.

Худудий стратегиянинг таркиби худудий ривожланишда давлат сиёсати, худудий инновацион стратегия, мезо худудий инновацион стратегия, давлат дастурларини худудий даражада амалга ошириш, солиқ имтиёзлари, кредит имтиёзлари кабилар билан узвий боғлиқ.

Худудларнинг ривожланиш даражаси уларни қўллаб-қувватлашга боғлиқ бўлади. Худудни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришда муқобил стратегияни излаш муҳим шартлардан биридир.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Худудий стратегиянинг роли нимада?
2. Худудий стратегиянинг таркиби ва тузилишини айтинг.
3. Худудни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришда муқобил стратегия қандай қўлланади?

Асосий адабиётлар

1. Р.И.Хасбулатов. Мировая экономика. – М.: «ИНСАН», 1994.
2. И.М.Осадчая. К.Б.Козлова и другие. Экономика развитых капиталических стран в 70-е годы. – М.: «Наука». 1989.
3. А.Расулев, А.Бедринцев, А.Акилов. Узбекистон: ташқи фаолият ва жаҳон ҳужалигига бирлаштириш, Тошкент, «Узбекистон», 1996.
4. Ишмухамедов А.Э., Шибаршова Л.И. Экономическая интеграция в мировое хозяйство. Тексты лекций. – Т.: ТГЭУ, 2000.
5. П.Р.Кругман, М.Обстфельд. Международная экономика. Теория и политика, МГУ, - М.: 1997.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: уз тараққиёти ва истиқлол йули – Т.: «Ўзбекистон», 1994.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интиломқа – Т.: «Ўзбекистон», 1997.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бусафасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари – Т.: «Ўзбекистон», 1997.
4. Расулев А., Бедринцев. А, Акилов.А. Ўзбекистон: ташқи фаолият ва жаҳон ҳужалигига бирлаштириш, - Т.: «Ўзбекистон», 1996.
5. Ишмухамедов А.Э., Шибаршова Л.И. Экономическая интеграция в мировое хозяйство. Текст лекций. – Т.: ТГЭУ 2000.
6. Кругман П.Р., Обстфельд. М. Международная экономика. Теория и политика, - М.: МГУ, 1997.
7. Уткин Э.А. Стратегическое планирование – М.: «Прогресс», 1997.
8. Квин Б. Управление стратегическими изменениями – М.: МЦДО, Линк, 1996.
9. Забилин П.В. Бизнес, благоприятный для инвестиций – М.: Журнал «Экономика и жизнь», 1994.
10. Халикова Г. Стратегическое планирование – Т.: ТГЭУ, 2000.
11. Ишмухамедов А.Э. ва бошқалар. Бозор муносабатлари шароитида миллий иқтисодиётнинг ривожланиши – Т.: ТДИУ, 1996.
12. Йохансен Л. Очерки макроэкономического планирования – М.: «Мир», 1971.
13. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент, анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.: «ПитерКОМ», 1999.
14. Форрестер Д. Основы кибернетики предприятия – М.: «Прогресс», 1971.
15. Фатхудинов Р.А. Разработка управленческого решения – М.: «Бизнес школа» 1997.
16. Прокопчук Л.О., Козырев А.А Стратегическое планирование, Конспект лекций. - С.Петербург, 2000.
17. Ричард Б. Чейз. Производственный и операционный менеджмент. – М.: «Вильямс», 2001.

МУНДАРИЖА

КИРИШ.....	5
I боб. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ МОҲИЯТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ.....	6
1.1. Стратегик режалаштиришнинг моҳияти.....	6
1.2. Стратегик режалаштиришнинг таркибий тузилиши.....	11
1.3. Стратегик режалаштиришнинг афзалликлари ва камчиликлари.....	13
Қисқача хулосалар.....	16
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	16
Асосий адабиётлар.....	16
II боб. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ ОБЪЕКТЛАРИ.....	17
2.1. Стратегик режалаштиришнинг объектлари.....	17
2.2. Республикада иктисодиёт ва статистика органларининг ташкилий тузилишини такомиллаштириш.....	18
Қисқача хулосалар.....	22
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	22
Асосий адабиётлар.....	22
III боб. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ СУБЪЕКТЛАРИ.....	23
3.1. Стратегияли режалаштиришнинг субъектлари.....	23
3.2. Стратегик классификацияси.....	23
Қисқача хулосалар.....	26
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	26
Асосий адабиётлар.....	26
IV боб. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ СУБЪЕКТЛАРИ ТОМОНИДАН ҚАРОР КАБУЛ ҚИЛИШДА ҚУЛЛАНИЛАДИГАН УСУЛЛАР.....	27
4.1. Стратегик режалаштириш субъектлари томонидан қарор қабул қилишда қулланиладиган усуллар.....	27
4.2. Стратегик қарорларни қабул қилиш тартиби.....	30
4.3. Стратегик дастурининг мантиғи ва мазмуни.....	32
Қисқача хулосалар.....	34
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	34
Асосий адабиётлар.....	34
V боб. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ МОДЕЛЛАРИ.....	35
5.1. Стратегия турлари.....	35
5.1. Стратегик режалаштиришнинг моделлари.....	36

Қисқача хулосалар.....	40
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	40
Асосий адабиётлар.....	40
VI боб. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ УСЛУБИЁТИ ВА УНИ ТАШКИЛ ЭТИШ.....	41
6.1. Стратегик режалаштириш услубий тизимларининг маъноси ва мантиғи.....	41
6.2. Стратегик режалаштириш принциплари (қонуниятлари) ва услубияти.....	42
6.3. Стратегик режалаштиришнинг кўрсаткичлар тизими ва усуллари.....	43
Қисқача хулосалар.....	45
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	45
Асосий адабиётлар.....	45
VII боб. ГЛОБАЛ СТРАТЕГИЯ ВА РАҚОБАТ.....	46
7.1. Стратегик бошқариш назариясида эгилувчанлик тамойили.....	46
7.2. Харажатларни минимизациялаш стратегияси.....	47
7.3. Дефференциалаш стратегияси.....	48
7.4. Фокуслаш стратегияси.....	50
7.5. Инновация стратегияси.....	50
Қисқача хулосалар.....	52
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	52
Асосий адабиётлар.....	52
VIII боб. КОРПОРАТИВ СТРАТЕГИЯ.....	53
8.1. Диверсификация билан боғланган стратегия.....	53
8.2. Диверсификация билан боғланмаган стратегия.....	54
8.3. Капиталнинг сиқиб чиқариш ва тугатиш стратегияси.....	55
Қисқача хулосалар.....	71
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	71
Асосий адабиётлар.....	71
IX боб. ФУНКЦИОНАЛ СТРАТЕГИЯЛАР.....	72
9.1. Хужум ва мудофаа стратегияси.....	72
9.2. Турғи йўналтирилган стратегия.....	75
9.3. Турли тармоқларни эгаллаш билан шуғулланувчи ташкилотлар стратегияси.....	76
9.4. Рақобат стратегиясининг ҳар хил босқичларида ҳаётий йўналиш тармоқлари.....	80
9.5. Рақобат стратегиясининг айрим булаклари тармоғи.....	83
Қисқача хулосалар.....	85

Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	85
Асосий адабиётлар.....	85
X боб. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ БОСҚИЧЛАРИ..	86
10.1. Стратегияни амалга ошириш.....	86
10.2. Стратегик таҳлилни амалга ошириш йуналишлари.....	88
Қисқача хулосалар.....	94
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	94
Асосий адабиётлар.....	94
XI боб. МИКРОДАРАЖАДА (ФИРМА) СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ.....	95
11.1. Фирманинг ички ва ташқи муҳитлари таҳлили.....	95
11.2. Ҳаракат йуналишини аниқлаш.....	97
11.3. Фирмапнинг стратегияси, миссияси (асосий вазифаси) мақсадлари.....	98
Қисқача хулосалар.....	102
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	102
Асосий адабиётлар.....	102
XII боб. ФИРМАНИНГ МАҚСАД ВА ВАЗИФАЛАРИ.....	103
12.1. «Асосий вазифа» тушунчаси ва моҳияти.....	103
12.2. Фирма фаолияти мақсадлари тизими.....	105
12.3. Маҳсулотларни асослаш технологияси.....	111
Қисқача хулосалар.....	113
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	113
Асосий адабиётлар.....	113
XIII боб. ИНВЕСТИЦИЯНИ РЕЖАЛАШТИРИШ.....	114
13.1. Инвестиция ва инвестицион жараённинг моҳияти.....	114
13.2. Инвестицион режаларни амалга ошириш.....	118
13.3. Ўзбекистонда инвестицион муҳитни шакллантириш.....	122
Қисқача хулосалар.....	124
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	124
Асосий адабиётлар.....	124
XIV боб. ИҚТИСОДИЙ ТАШКИЛОТЛАРДА МОЛИЯВИЙ РЕЖАЛАШТИРИШ.....	125
14.1. Фирманинг асосий молиявий ҳужжатлари.....	125
14.2. Молиявий кўрсаткичлар таҳлили.....	130
Қисқача хулосалар.....	138
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	138
Асосий адабиётлар.....	138

XV боб. ФИРМА СТРАТЕГИЯСИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ.....	139
15.1. Корхона фаолияти ва стратегиясини ривожлантириш.....	139
15.2. Стратегия турлари ва элементлари.....	142
15.3. Стратегияларни қайта ишлаш технологияси.....	146
Қисқача хулосалар.....	156
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	156
Асосий адабиётлар.....	156

XVI боб. ИЛМИЙ-ТЕХНИКА ТАРАҚҚИЁТИ (ИТТ)НИ ТАРТИБ-ГА СОЛИШ ВА СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ.....	157
16.1. ИТТ ва унинг жамият ривожланишига таъсири.....	157
16.2. ИТТни стратегик режалаштириш.....	159
Қисқача хулосалар.....	162
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	162
Асосий адабиётлар.....	162

XVII боб. ИЖТИМОЙ-ИҚТИСОДИЙ РИВОЖЛАНИШНИ СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ ТАЖРИБАСИ.....	163
17.1. Хорижий давлатларда иқтисодий ўсишга режалаштириш.....	163
17.2. Япония иқтисодиёти режасининг эгилувчанлиги.....	165
17.3. АҚШ ҳукуматишнинг иқтисодиётдаги ўрни.....	169
Қисқача хулосалар.....	172
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	172
Асосий адабиётлар.....	173

XVIII БОБ. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ ВА ҲУДУДИЙ ИҚТИСОДИЁТ МУАММОЛАРИ.....	174
18.1. Ҳудудий стратегиянинг роли.....	174
18.2. Ҳудудий стратегияни таркибий тузилиши ва иқтисодий мотивацион таъминоти.....	176
18.3. Ҳудудий стратегиянинг иқтисодий мотивация таъминоти.....	177
Қисқача хулосалар.....	182
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	182
Асосий адабиётлар.....	182

АДАБИЁТЛАР РҲЙХАТИ.....	183
-------------------------	-----

CONTENTS

INTRODUCTION.....	5
PART-I. THE ESSENCE AND TASKS OF STRATEGIC PLANNING... 6	
1.1. The essence of strategic planning.....	6
1.2. The structure of strategic planning.....	11
1.3. The advantages and disadvantages of strategic planning.....	13
Brief conclusions.....	16
Questions for discussion and control.....	16
Main literature.....	16
PART-II. OBJECTS OF STRATEGIC PLANNING.....	17
2.1. The objects of strategic planning.....	17
2.2. Improvement of the organizational structure of economical and statistical establishments in the Republic.....	18
Brief conclusions.....	22
Questions for discussion and control.....	22
Main literature.....	22
PART-III. SUBJECTS OF STRATEGIC PLANNING.....	23
3.1. The subjects of strategic planning.....	23
3.2. Strategic classification.....	23
Brief conclusions.....	26
Questions for discussion and control.....	26
Main literature.....	26
PART-IV. METHODS USED IN MAKING DECISIONS BY THE SUBJECTS OF STRATEGIC PLANNING	27
4.1. Methods used in making decisions by the subjects of strategic planning.....	27
4.2. Orders of strategic decision making.....	30
4.3. The logic and concepts of strategic planning.....	32
Brief conclusions.....	34
Questions for discussion and control.....	34
Main literature.....	34
PART-V. MODELS OF STRATEGIC PLANNING	35
5.1. Types of strategy.....	35
5.2. Models of strategic planning.....	36
Brief conclusions.....	40
Questions for discussion and control.....	40

Main literature.....	40
PART-VI. METHODOLOGY OF STRATEGIC PLANNING AND HOW IT IS ORGANIZED.....	41
6.1. The essence and logic of methodology of strategic planning	41
6.2. The principles and methodology of strategic planning	42
6.3. Indicators structure and methods of strategic planning.....	43
Brief conclusions.....	45
Questions for discussion and control.....	45
Main literature.....	45
PART-VII. GLOBAL STRATEGY AND COMPETITION	46
7.1. Equilibrium principles in strategic management theory.....	46
7.2. The strategy of minimizing expenditures.....	47
7.3. Differentiation strategy.....	48
7.4. Focus strategy	50
7.5. Innovation strategy.....	50
Brief conclusions.....	52
Questions for discussion and control.....	52
Main literature.....	52
Part-VIII. CORPORATE STRATEGY	53
8.1. Diversification related to strategy.....	53
8.2. Strategy non-related to diversification.....	54
8.3. Capital pushing and finishing strategy.....	55
Brief conclusions.....	71
Questions for discussion and control.....	71
Main literature.....	71
PART-IX. FUNCTIONAL STRATEGIES	72
9.1. Attack and defend strategy.....	72
9.2. Straight directed strategy	75
9.3. Strategy of organizations encompassing different branches	76
9.4. Life-directed branches in various stages of competitive strategy.....	80
9.5. Some branches of competitive strategy.....	83
Brief conclusions.....	85
Questions for discussion and control.....	85
Main literature.....	85
PART-X. STAGES OF STRATEGIC PLANNING	86
10.1. Realization of strategy.....	86
10.2. The trends of realization of strategy.....	88

Brief conclusions.....	94
Questions for discussion and control.....	94
Main literature.....	94

PART-XI. ORGANIZING STRATEGIC PLANNING IN MICRO LEVEL..... 95

11.1. Analysing internal and external environment of firms.....	95
11.2. Determining directions of activity.....	97
11.3. Strategy, mission and the main tasks of a firm.....	98
Brief conclusions.....	102
Questions for discussion and control.....	102
Main literature.....	102

PART-XII. GOALS AND FUNCTIONS OF A FIRM..... 103

12.1. Concept and meaning of the main tasks.....	103
12.2. System of goals of a firm.....	105
12.3. Founding technology of products.....	111
Brief conclusions.....	113
Questions for discussion and control.....	113
Main literature.....	113

PART-XIII. INVESTMENT PLANNING..... 114

13.1. The essence of investment and investment process.....	114
13.2. Realization of investment process.....	118
13.3. Formation of investment environment in Uzbekistan.....	122
Brief conclusions.....	124
Questions for discussion and control.....	124
Main literature.....	124

PART-XIV. FINANCIAL PLANNING IN ECONOMIC INSTITUTIONS..... 125

14.1. The basic documents of a firm.....	125
14.2. Analysis of financial indicators.....	130
Brief conclusions.....	138
Questions for discussion and control.....	138
Main literature.....	138

PART-XV. STRATEGIC PLANNING OF A FIRM..... 139

15.1. Developing the activity and strategy of a firm.....	139
15.2. Types and components of a firm.....	142
15.3. Technology of strategy re-development.....	146
Brief conclusions.....	156
Questions for discussion and control.....	156

Main literature.....	156
PART-XVI. REGULATION AND STRATEGIC PLANNING OF ECONOMICAL EDUCATION SYSTEM DEVELOPMENT.....	157
16.1. Economical education system development and its effects to the development of society.....	157
16.2. Strategic planning of economical education system.....	159
Brief conclusions.....	162
Questions for discussion and control.....	162
Main literature.....	162
PART-XVII. EXPERIENCE OF STRATEGIC PLANNING OF SOCIAL-ECONOMICAL DEVELOPMENT.....	163
17.1. Economic growth planning in foreign countries.....	163
17.2. Elasticity of economic plans in Japan.....	165
17.3. Role of U.S. government in economy.....	169
Brief conclusions.....	172
Questions for discussion and control.....	172
Main literature.....	173
PART-XVIII. STRATEGIC PLANNING AND REGIONAL PLANNING PROBLEMS.....	174
18.1. The role of regional strategy.....	174
18.2. The structure of regional strategy and economic motivating structure...	176
18.3. Economic motivating structure of regional strategy.....	177
Brief conclusions.....	182
Questions for discussion and control.....	182
Main literature.....	182
LIST OF BIBLIOGRAPHY.....	183

ЯКУБОВ ИСКАНДАР ОДИЛОВИЧ
ОЧИЛОВ КЕЛДИЁР ТУРДИЕВИЧ
АБДУСАТТОРОВА ХАБИБА МУРАТОВНА
СИТДИКОВА ЛЮБОВЬ АЛЕКСАНДРОВНА

**СТРАТЕГИК
РЕЖАЛАШТИРИШ**
(Ўқув қўлланма)

Нашр учун маъсул:
Ўзбекистон Ёзувчилар уюммаси
Адабиёт жамғармаси директори
Қурбонмурод Йўмаев
Мусаввир: Акбарали Мамасолиев,
Мухаррир: З. Йўлдошев,
Техник муҳаррир: Ш.Таджиев,
Мусаххих: Ж. Йўлдошев,
Компьютерда саҳифаловчи: М. Ғойимназаров

Интернетдаги расмий сайтибиз: www.istsc.uz
Электрон почта манзили: info@istsc.uz

Теринга берилди 04.11.2003 й. Босинга рухсат этилди 20.01.2004 й.
Қўғоз формати 60x84 ¹/₄. Офсет босма усулида босилди.
Нашр босма тобоғи 12. Нусхаси 500
Буюртма № 177

Ўзбекистон Ёзувчилар уюммаси Адабиёт Жамғармаси нашриёти,
700000, Тошкент, Ж-Неру, 1.

«Тағавқулот ИСН» фирмаси матбиа бўлимида чоп этилди.
Тошкент шаҳри, Бедрина мажаси, 18-б.

ЯКУБОВ Искандар Одилевич — «Макроиктисодиёт» кафедраси доценти. У 4 та ўқув қўлланма, 2 та рисола, 50 тадан ортиқ илмий ва оммабоп мақолалар муаллифи.

Илмий ишларининг асосий мавзуси - Иқтисодиётда структура силжишлари ва уларнинг самарадорлиги муаммолари.



ОЧИЛОВ Келдиёр Турдиевич — «Макро-иктисодиёт» кафедраси катта ўқитувчиси. У 2 та ўқув қўлланма ҳаммуаллифи, 10 та илмий мақолалар чоп эттирган.

Илмий ишларининг асосий мавзуси - «Ўзбекистон Республикасида очиқ иқтисодиёт шароитида пахта маҳсулотларининг маркетинги».

АБДУСАТТАРОВА Ҳабиба Муратовна — «Макроиктисодиёт» кафедраси катта ўқитувчиси. У 2 та ўқув қўлланма ҳаммуаллифи, 10 тадан ортиқ илмий мақолалар чоп эттирган.

Илмий ишларининг асосий мавзуси - иқтисодий уеши муаммоларига бағишланган.



СИТДИКОВА Лубовь Александровна — «Макроиктисодиёт» кафедраси доценти, иқтисод фанлари номзоди. У 5 та монография, 2 та брошюра, 9 та ўқув қўлланма ва 13 та илмий

Илмий ишларининг асосий мавзуси — миллий иқтисодиётни ривожлантириш стратегиясини белгилаш муаммоларига бағишланган.