

## КОРХОНАЛАР ФАОЛИЯТИДА СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ

**Муминов Санжар**

Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Бизнес  
ва тадбиркорлик олий мактаб тингловчиси

Бозор муносабатларининг шаклланиши натижасида корхоналарни стратегик бошқаришда янги талаблар пайдо бўлмоқда. Ўзбекистон иқтисодиётининг замонавий ўтиш босқичи тадбиркорлик фаолиятининг ривожланиши, хусусийлаштириш ва турли хил мулкчилик шаклларига ўтиш билан тавсифланади. Бу ўз навбатида самарали бошқаришнинг зарурлигини тақозо этади. Самарали бошқариш ўз навбатида ишлаб чиқариладиган маҳсулот рақобатбардошлигини ва унинг натижасида иқтисодиётнинг рақобатбардошлигини таъминлашда муҳим аҳамият касб этмоқда.

Стратегия грекча («стратегос») сўздан олинган бўлиб «генерал санъати» деган маънони англатади. Бу атаманинг биринчи бўлиб ҳарбий соҳада қўлланилганига таажжубланмаслик керак. Тарихга назар соладиган бўлсак, пухта ўйланган стратегия доим тарафларга ютуқ ва ғалаб олиб келган.

«Стратегия» термини бир қанча тушунчаларга эга. Бунга мисол қилиб фирманинг бизнесдаги стратегияси, футбол ўйини стратегияси, уруш ҳаракатлари стратегияси ёки оддийгина қилиб айтсак, имтиҳонларга тайёрланиш стратегияси деган жумлаларни кўп эшитганмиз ва дуч келганмиз. Худди шу «стратегия» терминидаги кўпхиллилик Г. Минцбергни «5P» стратегиясини ишлаб чиқишга мажбур қилди. У муваффақиятли бошқарувнинг бешта ташкилий хусусиятини белгилайди. "5 P " стратегияси қуйидагиларни ўз ичига олади: Г. Минцберг фикрича, стратегия ўз ичига қуйидагиларни жамлаган: қаттиқлик (Rigor); бардошлилик (Resilience); ресурслилик (Resourcefulness); масъулият (Responsibility); муносабатлар (Relationship). 1 жадвал

**1 жадвал.**

### Минцберг томонидан таклиф қилинган 5P стратегияси

Минцберг томонидан таклиф қилинган		
5P (Rigor, Resilience, Resourcefulness, Responsibility, Relationship)		
№	Стратегия — бу:	Қисқача шарҳи:
1	Қаттиқлик	Бу қарор қабул қилиш ва стратегик фикрлашда интизомли ёндашув зарурлигини билдиради.

2	Бардошлилик	Ташкилотлар мослашувчан бўлиши ва ўз муҳитидаги қийинчиликлар ва ўзгаришларга дош бера олиши керак.
3	Ресурслилик	Бу ечим топиш ва ресурслардан самарали фойдаланишда ижодий ва инновацион бўлишни англатади.
4	Масъулият	Рахбарлар ва менежерлар ҳалоллик, жавобгарлик ва ахлоқий хулқ-атвор билан ҳаракат қилишлари керак.
5	Муносабатлар	Манфаатдор томонлар, ходимлар ва жамият билан ижобий муносабатлар ўрнатиш ва қўллаб-қувватлаш узоқ муддатли муваффақият учун зарурдир.

“Гарвард бизнес-мактаби профессори Чандлер таърифига кўра, стратегия - ташкилотнинг вазифалари ва асосий узоқ муддатли мақсадларини бажариш учун зарур бўлган ресурс (моддий неъмат)ларни жойлаштириш ва ҳаракат йўналишини белгилаб олишдир. Тўғриси айтганда, «стратегия» терминининг Чандлер томонидан тушунтирилиши бошқа таърифларга нисбатан оддийроқ ва тушунарлироқдир. Чандлер таърифида стратегиянинг уч элементи тўғрисида сўз боради. (ҳаракат, ресурс, маблағ) Асосий узоқ муддатли мақсадларни аниқлаш кетма-кет бажарилиши кутилаётган стратегик мақсадларни белгилаб олишдир. Мақсадлар йўқлиги - демак ҳаракат ҳам бўлмайди. Агар сиз қаёққа боришингизни билмасангиз, сиз қандай ҳаракат қила оласиз? Ҳаракат йўналишини белгилаб олиш эса олдиндан қўйилган мақсадларга эришишга йўналтирилган ҳаракатлар йиғиндиси дир.

Корхона бошқарувида стратегик вазифалар, қўйиладиган режалар аҳамият касб этиши зарурлиги унинг рақобатбардошлигини таъминлайди.

“Стратегиялар корхонанинг кучли тарафларини самарали сармоялаши, ва шу билан унинг заиф томонларидан четлаб ўтиши, ижобий ташқи шароитлардан устун тарафларини танлаб олиш ва ташқи хавфлардан холи бўлмоғи зарур”<sup>1</sup>

“Стратегия - ташкилотнинг ташкилий вазифа ва мақсадларига эришишда фойдаланиладиган ташкилий хатти-ҳаракатлар ва бошқарувга ёндашувлари тарзидир. Бизнес соҳасини белгилаш, мақсадни белгилаш, қисқа ва ўзоқ муддатли вазифаларни (дастурларни) аниқлаш, мақсадга эришиш стратегиясини белгилаб олиш стратегик режани ташкил қилади.”<sup>2</sup>

Корхона стратегияни амалга оширишдаги муаммолар:

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

<sup>2</sup> И.Н.Маврин Стратегический менеджмент. Учебной пообие Екатеринбург УрФУ 2014. Стр 246

Бир нечта тўсиқлар корхонанинг стратегияни қабул қилиш қобилиятига таъсир қилади. Бироқ, тўғри ҳал қилинганда, бу омилларнинг деярли барчасини ҳал қилиш мумкин. Кўп жиҳатдан стратегияни амалга ошириш уни ишлаб чиқишдан кўра муҳимроқдир.

Агар сиз ҳақиқий мақсадларни қўймасангиз, тўғри одамларни жалб қила олмасангиз, кучли муҳит яратмасангиз, стратегияни ташкилий тузилмангизга мослаштирмасангиз ва унга содиқ қолсангиз, унда сиз амалга оширишда муваффақиятсизликка учрайсиз.

Хулоса қилиб айтганда, стратегияни амалга оширишдаги энг катта муаммолар:

- Стратегияга содиқликнинг йўқлиги
- Стратегияни ташкилий тузилма билан мувофиқлаштириш
- Стратегияни ташкилот маданиятига мослаштириш
- Сизнинг стратегиянгиз муваффақиятга эришиш учун шароит яратиш
- Ишлаб чиқилган муддатларда этказиб бериш учун ҳаётий мақсадларни белгилаш

Корхонани бошқарув тизимини стратегияга асосан ташкил этилиши аҳамият жиҳатдан ҳамма жараёнларни хусусан ходимлардан тортиб, иқтисодий жараёнларигача қамраб олади. Муносиб стратегияни ишлаб чиқилиши корхонани рақобатбардошлигини ошириб, саноатда ёки ишлаб чиқаришда мустаҳкам ўрин эгаллашига сабаб бўлади.

Табиат мувозанатига таъсир этиши мумкин бўлган қарорларнинг аксарияти стратегик менежерлар томонидан қабул қилинади.<sup>3</sup>

Стратегияни ишлаб чиқиш ва танлаш менежерларнинг асосий вазифаларидан бирилигини яхши биламиз. Шунини алоҳида айтишимиз мумкинки айрим менежерлар кучли стратегия ишлаб чиқади, аммо уни ҳаётга қўллай олмайди. Шундай менежерлар борки улар ўртача стратегия ишлаб чиқади ва уни омадли тарзда амалга ошириб мувофақиятга эришади. Стратегия пухта ишланган ва омадли тажрибада ўталган бўлса, корхонанинг мавқеи муваффақиятли бўлади. Айрим ҳолатларда бошқариш тизими яхши ишлаб чиқилган корхоналар ҳам омадсизликка учрайди. Буни биз ҳаётда кўп кузатганмиз ва мисоллар ҳам келтиришимиз мумкин.

Менежернинг корхона ва ташкилотда стратегик бошқарув жараёнини аниқлашда қуйидаги вазифасиларни амалга ошириши, билиши керак бўлади:

- ҳозир биз қаердамиз?
- қаерга бормоқчимиз?
- биз кўзлаётган фаолиятимизнинг натижаси нимадан иборат?
- натижага эришишни қандай йўллари бор?
- муносиб йўлни танлаш мезонлари нималардан иборат?

<sup>3</sup> Stead, Jean G. & Stead, W. Edward. "Sustainable strategic management: An evolutionary perspective." International Journal of Sustainable Strategic Management, (2008): 62-81p.

- кутилаётган, охирги жараён қандай бўлади?

Каби саволларга аниқ жавоб олиш кутилаётган бошқарувларда фойдаланиш, кузланган маррага ва натижага эришиш учун жудаям керакдир.

“Стратегик менежментнинг мазмуни қуйидагилардан иборат:

- корхона бизнесининг йўналиш ва асосий мақсадларини белгилаб олиш;

- корхонанинг ташқи муҳитини таҳлил қилиш;

- ундаги ички вазиятни таҳлил қилиш;

- корхона ёки хўжаликнинг ўрта бўғинларида стратегияни танлаш ва ишлаб чиқиш;

- диверсияланган корхона портфелини таҳлил қилиш;

- унинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаш;

- интеграция даражасини ва бошқарув тизимини танлаш;

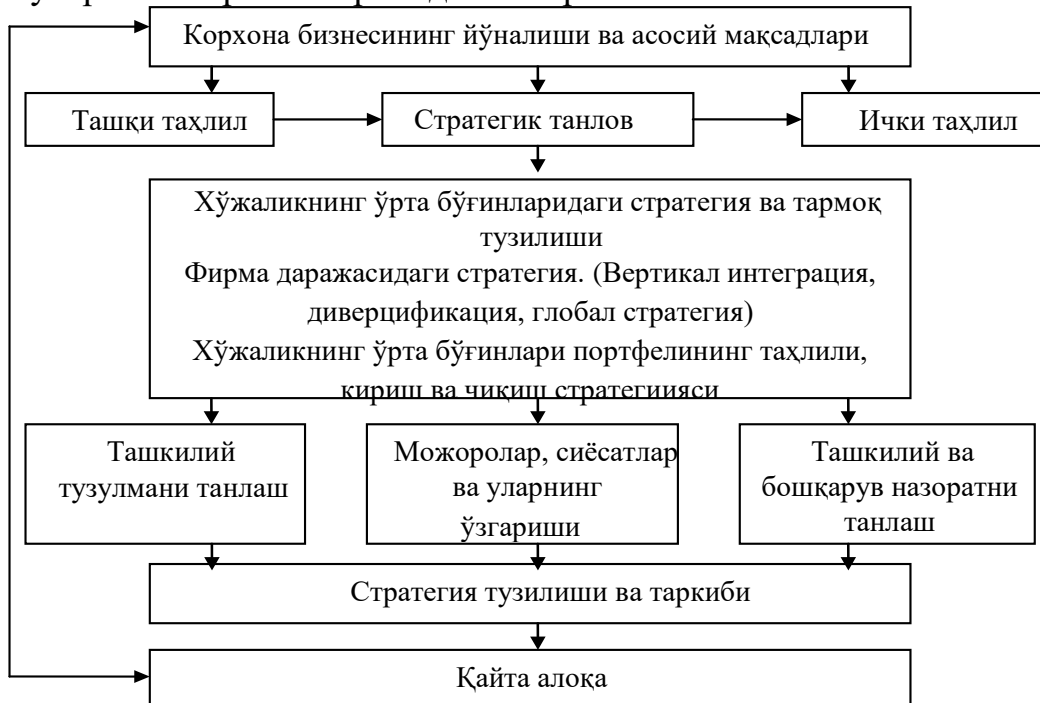
- «стратегия - тузилма - назорат» мажмуасини бошқариш,

- корхона фаолиятининг баъзи соҳалардаги сиёсати ва унинг феъл-атвор меъёрларини белгилаш;

- корхона стратегия ва натижаларининг тескари алоқасини таъминлаш; -

стратегия тузилма ва бошқарувни такомиллаштириш.

Буларнинг барчаси 1-расмда келтирилган.



### 1-расм. Стратегик бошқарувнинг мазмуни.”<sup>4</sup>

Стратегик бошқариш бу мураккаб жараён бўлиб, у корхона ва ташкилот раҳбаридан, шунингдек, менежерларидан кучли маҳорат, тажриба ҳамда эҳтиёткорликни талаб қилади. Корхона раҳбарлари бошқарувда келажакни кўзлаб, муносиб стратегик бошқарувни ишлаб чиқишлари керак бўлади. Бу

<sup>4</sup> Х.С.Асадуллаев, Б.О.Турсунов Корхоналарни режалаштириш стратегияси ўқув қўлланма Тошкент 2019 й. 136 бет

уларга жудаям катта масъулият юклайди Бунда уларга тажрибали, маҳоратли менежерларнинг ёрдами керак бўлади. Маҳоратли менежерлар кучли аналитик ҳамда режалаштирувчи мутахассислар ҳисобланади.

Стратегик менежментнинг бешта вазифаси мавжуд. Корхона стратегиясини яратишда ўзаро боғлиқ 5 та қисмдан иборат:

1) тижорат фаолиятининг турини аниқлаш ва корхона ривожланишининг йўналишини белгилаш, яъни мақсадни аниқлаб ўзоқ муддатли истиқболни белгилаш;

2) умумий мақсадларни ишнинг аниқ йўналишларига айлантириш;

3) кўзланган кўрсаткичларга эришиш учун танланган режани мохирона амалга ошириш;

4) танланган стратегияни самарали ижро этиш;

5) бажарилган ишни баҳолаш, бозордаги вазиятни таҳлил қилиш, фаолиятнинг ўзоқ муддатли асосий йўналишларига, мақсадларга, стратегияга ёки уни амалга ошириш усулларига тўзатишлар, янги ғоялар киритиш.

“Стратегик бошқарувни ташкилотнинг асоси сифатида инсон потенциалига суянувчи, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмолчилар талабларига йўналтирувчи, ташкилотда эгилувчан бошқарув ва ўз вақтида ўзгаришларни амалга оширувчи бошқарув сифатида аниқлаш мумкин. Стратегик бошқарув мураккаблашиб бораётган рақобат курашида муваффақиятга эришишнинг энг муҳим омили бўлишига қарамай ташкилот ҳаракатларида стратегиянинг йўқлигини кузатиш мумкин.”

“Стратегик бошқарувнинг йўқлиги қуйидаги икки шаклда намоён бўлади. Биринчидан, ташкилотлар ўз фаолиятини атроф муҳити умуман ўзгармайди ёки унда катта ўзгаришлар бўлмайди деган тахминдан келиб чиққан ҳолда режалаштирадilar. Ностратегик бошқарувда ҳам ҳозирда, ҳам келажакда аниқ ҳаракатлар режаси тузилади. Нимаики ва қачон қилишни ўз ичига олган ўзоқ муддатли режаларни тузиш ва дастлабки даврда келгуси йиллар учун ечим излаш, «кўп ўзоқ йилларга» сотиб олиш - буларнинг барчаси ностратегик бошқарувнинг белгиларидир. Ўзоқ муддатли истиқболни қўриш-бошқарувнинг жуда муҳим таркибий қисмидир.

Корхоналарда стратегик бошқарув бир неча сабабларга кўра зарур:

1. Йўналиш ва эътибор: ташкилотга ўзининг ўзоқ муддатли мақсадларини аниқлашга ва унинг фаолияти учун аниқ йўналишни белгилашга ёрдам беради, барча саъй-ҳаракатлар ушбу мақсадларга эришиш билан уйғун бўлишини таъминлайди.

2. Ресурсларни тақсимлаш: стратегик мақсадларга эришиш ва ташкилот салоҳиятини максимал даражада ошириш учун молиявий капитал, инсон ресурслари ва технология каби ресурсларни самарали тақсимлашга ёрдам беради.

3. Ресурсларни оптималлаштириш: Самарали стратегик бошқарув корхоналарга ўз ресурсларини, жумладан, молиявий, инсоний ва технологик активларни ташкилот мақсадларига максимал таъсир кўрсатадиган тарзда тақсимлашга ёрдам беради. Бу исрофгарчиликнинг олдини олади ва иш самарадорлигини оширишга ёрдам беради.

4. Ўзгаришларга мослашиш: Бу ташкилотга технологик тараққиёт, бозор тенденциялари ва рақобат динамикаси каби бизнес муҳитидаги ўзгаришларни олдиндан билиш ва мослашиш имконини беради.

5. Самарадорликни ўлчаш: Бу ташкилот фаолияти ва стратегик мақсадлар сари олға силжишини баҳолаш учун асос бўлиб, доимий такомиллаштириш ва керак бўлганда курсни тузатиш имконини беради.

Умуман олганда, стратегик менежмент ташкилотларнинг динамик ва рақобатбардош бизнес муҳитида ривожланиши ва муваффақият қозониши учун зарурдир.

#### **Фойдаланилган адабиётлар**

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11 сентябрдаги ПФ-158-сонли “ЎЗБЕКИСТОН — 2030” стратегияси тўғрисидаги Фармони /[www.lex.uz](http://www.lex.uz).

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сонли “2022 — 2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида” Фармони /[www.lex.uz](http://www.lex.uz).

3. И.Н.Маврин Стратегический менеджмент. Учебной пообие Екатеринбург УрФУ 2014. Стр 246