

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI
QARSHI MUHANDISLIK IQTISODIYOT INSTITUTI**



“Ishlab chiqarish menejmenti” kafedrası

**“STRATEGIG BOSHQARUV”
fanidan**

O`QUV-USLUBIY MAJMUA

Bilim sohasi:	200 000	– Ijtimoiy soha, iqtisod va huquq
Ta'lim sohasi:	230 000	– Iqtisod
Mutaxassislik:	5A230201	– Menejment (tarmoqlar va sohalar bo'yicha)

Ushbu o'quv uslubiy majmua Toshkent moliya instituti Kengashining 201__ yil “__” ____dagi __ -sonli qarori bilan tasdiqlangan “Strategik boshqarish” fani dasturi asosida ishlab chiqilgan.

Tuzuvchilar:

Ergashev T.Q. – Ishlab chiqarish menejmenti” kafedrası dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi

Taqrizchi:

G.Xo'jamuratova – TDIU “Menejment” kafedrası dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi

Nazarova F.X. – “Menejment va marketing” kafedrası profesori, i.f.d. professor

Fanning o'quv uslubiy majmuasi kafedraning 2018 yil “__” ____dagi __ “__” sonli yig'ilishi muhokamasidan o'tkazilgan va fakultet Kengashida ko'rib chiqish uchun tavsiya etilgan.

Kafedra mudiri

E.Nabiyev

Fanning o'quv uslubiy majmuasi “Moliyaviy menejment” fakultetining Kengashi muhokamasidan o'tkazilgan va institut Kengashida ko'rib chiqish uchun tavsiya etilgan (2018 yil “__” ____dagi __ “__” sonli qaror).

Fakultet dekani

O.Astanakulov

Kelishildi:

O'quv-uslubiy bo'lim boshlig'i

T.Baymurotov

O'quv ishlari bo'yicha prorektor

I.Qo'ziyev

Fanning o'quv uslubiy majmuasi institut o'quv-uslubiy Kengashining 2018 yil “__” ____dagi __ “__” sonli yig'ilishida ko'rib chiqilgan va tasdiqlash uchun tavsiya qilingan.

Fanning o'quv uslubiy majmuasi institut Kengashining 2018 yil “__” ____dagi __ “__” sonli majlisi bayoni bilan ma'qullangan.

Mundarija

	Betlar
Kirish	3
I. O'quv materiallari	5
1.1. Ma'ruza matnlari	5
1.2. Amaliy mashg'ulotlar	134
II. Mustaqil ta'lim mashg'ulotlari	161
III. Glossariy	195
IV. Ilovalar	208
4.1. Fan dasturi	209
4.2. Ishchi fan dasturi	211
4.3. Tarqatma materiallar	219
4.4. Testlar	240
4.5. Baholash mezonlarini qo'llash bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar	258

Kirish

Axborot inqilobi sharoitlarida boshqaruv madaniyati, boshqaruv bilimlarining shakllanish jarayoni tub sifat o'zgarishlari negizini tashkil qiladi. Ularning mohiyati shundan iboratki, zamonaviy menejmentning diqqat markazida «inson resursi» turadi. Zamonaviy menejmentning nazariya va amaliyoti «kovboylik menejmenti»dan farqi o'laroq, boshqa ijtimoiy kenglikda namoyon bo'ladi. Fuqarolarning ijtimoiy mavqei, ularning ijtimoiy ehtiyojlari qondirilishi va aholi turmush darajasini uzluksiz oshirib borish (ijtimoiy davlat), bozor munosabatlari (ijtimoiy chegaralangan bozor), sinflar va ijtimoiy guruhlarining o'zaro munosabatlari (ijtimoiy kenglik davlatning xulq-atvor me'yori bo'lib qoldi. Shu narsa oydinlashdiki: aholining yuqori turmush darajasi - nafaqat jamiyat rivojlanishining asosiy maqsadi, balki yuqori sifatli va ishonchli mahsulot olish, iqtisodiy muammolarni samarali echish mexanizmi hamdir.

Agar oldimizda «Milliy boylikning ko'payishini, respublikaning mustaqilligini, odamlarning munosib turmush va ish sharoitlarini ta'minlaydigan qudratli, barqaror va jo'shqin rivojlanib boruvchi iqtisodiyotni barpo etish» kabi buyuk vazifa turganligini, bunday iqtisodiyot Birinchi Prezidentimiz Islom Abdug'aniyevich Karimov aytganlaridek, «strategik maqsadimiz bo'lgan huquqiy demokratik davlat va fuqarolik jamiyatini barpo qilishning asosi» ekanligini e'tiborga olsak iqtisodiy ijtimoiy boshqaruvdagi muammolarimiz naqadar ko'pligi va murakkabligi yanada ayon bo'ladi.

Iqtisodiyotni rivojlantirishning "O'zbek modeli". Birinchi navbatda iqtisodiyotning mafkuradan xoli bo'lishi, iqtisodiyotning siyosatdan ustivorligida o'z ifodasini topgan pragmatik iqtisodiy siyosat, davlatning bosh islohotchi vazifasini o'z zimmasiga olishi, qonun ustivorligini ta'minlash, kuchli ijtimoiy siyosat olib borish, islohotlarni bosqichama-bosqich va vazmin bilan amalga oshirish. Bugungi boshqaruv amaliyotida nafaqat ijtimoiy ustuvor yo'nalishlar aniqlanmoqda, balki ijtimoiy texnologiyalar ham ishlab chiqilmoqda (axborot, tashkiliy, ma'muriy, me'yoriy-huquqiy). Boshqaruvning ijtimoiy sohasi ham ta'sir ob'ekti, ham sub'ekti nuqtai nazaridan mustaqil, ko'ptuzulmaviy va ommaviy bo'lib bormoqda. Bu sohada aloxida boshqaruvchi - menejer mutaxassisligi paydo bo'lmoqda. Shuning uchun bunday sharoitlarda ilmiy bilim sohalari ichida ijtimoiy menejment tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda.

U ijtimoiy jarayonlarga samarali ta'sir etishga, boshqarishning o'sishi, mutaxassislarni kelajakda nazariy va amaliy bilimlarini kafolatlashga inson uchun qulay ijtimoiy sohaning shakllanishiga ta'sir etishga, ijtimoiy tashkilotlarni loyihalashtirishga imkon beruvchi nazariy va amaliy bilimlarni shakllantirish sohasidir.

MA'RUZA MATNLARI

1-MAVZU: KOMPANIYANING BOSH QIYMATLARINI YARATISH

REJA:

- 1.1. Strategiyani bajarish bo'yicha asosiy vazifalar
- 1.2. Strategiyaga mos yo'nalishlarni belgilash
- 1.3. Strategiyani quvvatlovchi ishchanlik muhitini yaratish
- 1.4. Hal qiluvchi vazifalarga odamlar tanlash

Tayanch tusuncha va iboralar: *strategiya, kompaniya madaniyati, strategiyani yaratish, strategik tasavvur, strategik muvaffaqiyat, doimiy rejalashtirish, strategik reja, difersifikatsiyalashgan kompaniyalar, strategiyani boshqarish, strategik boshqaruv, boshqaruv funksiyalari, korxona moliyaviy va strategik maqsadlari, strategiya asoslari, korxona foydasi, korxonaning kredit reytingi, strategiyani quvvatlovchi ishchanlik muhiti, malakaviy tayyorgarlik*

1.1. Strategiyani bajarish bo'yicha asosiy vazifalar

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

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

1. Korxona qanday biznesda faoliyat ko'rsatadi, strategik tasavvurni shakllantirish ya'ni: missiyani va maqsadlarni aniqlash.

2. Strategik tasavvurni va missiyani qayta shakllantirish.

3. Qo'yilgan maqsadlarga erishish strategiyasini yaratish.

4. Tanlangan strategiyani sifatli va samarali tadbiq etish.

5. Faoliyat natijalarini baholash, yangi an'analarni aniqlash va uzoq muddatli rivojlanishga nisbatan moslashtiruvchi harakatlarni belgilash.

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

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

- strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga qodir tashkilot tuzish;
- strategik muvaffaqiyatni belgilab beruvchi qadriyatlar zanjiridagi faoliyat turlariga yetarlicha resurslarni yo'naltirish uchun byudjetlarni qayta ko'rib chiqish;

- strategiyaga mos keluvchi yo‘nalish va jarayonlarni belgilash;
- doimiy rejalashtirish va takomillashishni ta'minlash uchun eng yaxshi texnika va amaliyotni joriy qilish;
- rag‘batlantirish va mukofotlash tizimini strategiyani yuqori darajada bajarish va belgilangan maqsadlarga erishi bilan bog‘lash;
- strategiyani qo‘llab-quvvatlovchi ishchi muhit va korporativ madaniyatni yaratish;
- strategiyani amalga oshirish va bu jarayonda uni takomillashtirish uchun zarur bo‘lgan ichki rahbarlikni (liderlikni) ta'minlash.

	Katta miqdordagi resurslarni strategik muhim faoliyat turlariga jamlash	
Rivoj topadigan tashkilotni yaratish		Strategiyani qo‘llab-quvvatlovchi siyosatni yuritish
Strategik liderlikni amalga oshirish		Doimiy takomillashish uchun eng yaxshi mexanizm va amaliyotni joriy qilish
Strategiyaga mos ravishda korporativ madaniyatni shakllantirish	Rag‘batlantirish va mukofotlash tizimini asosiy strategik maqsadlarga erishish bilan bog‘lash	Korxonani qo‘llab-quvvatlovchi xodimlarga o‘z strategik roldan foydalanish imkoniyati taqdim etish

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

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

«Raqobatchilar bizning usullarimizni, prinsiplarimizni, imkoniyatlarimizni asosan bilishadi, ular o‘z ustunligidan foydalanish imkoniyatiga ega. Muvaffaqiyatlarimiz farqi strategiyalarni yaratilish va amalga oshirishdadir» deydi muvaffaqiyatli korxonaning ijrochi-direktori.

Yuqori darajali strategik fikrlash va boshqarish bu:

1. «Biz nima qilmoqchimiz va nimaga erishmoqchimiz?» nuqtai nazaridan tashkilotni yaxshiroq boshqarish;
2. Rahbarlarning o‘zgarishlarga nisbatan sezgirligi;

3. Investitsiyalarni va raqobatli ehtiyojlarni baholashda rahbarlarni rastional baholash asoslari bilan ta'minlash;

4. Tashkilot bo'yicha strategik qarorlarni muvofiqlashtirish;

5. Boshqaruv faolligini oshirish, faqat himoyalani sh strategiyasidan foydalanishni oldini olish. Biznes tarixi faqat himoyalani sh yoki javob choralari bilan muvaffaqiyatga erishib bo'lmashligini ko'rsatadi.

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

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

- ijrochi – direktor va kompaniya darajasidagi boshqa oliy rahbarlar;
- muayyan biznes yo'nalishida foyda va zararlar uchun javobgar va strategiyani shakllantirish huquqiga ega rahbarlar;
- biznes ichida funksional zonalar uchun javobgar (ishlab chiqarish, marketing, moliya, ilmiy izlanishlar va kadrlar) rahbarlar;
- asosiy ishlab chiqarish bo'limlarining rahbarlari javobgarligi.

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

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

1.2. Strategiyaga mos yo‘nalishlarni belgilash

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

"A'lo" darajali boshqaruv, rahbarlarning "a'lo" darajadagi strategiyalarni yaratishi va hayotga tadbiq etishi bilan bog'liqligi tajribalarda isbotlangan. Ba'zi rahbarlar ajoyib strategiyalarni yaratadilar, lekin, hayotga tadbiq etishda muvaffaqiyatsizlikka uchraydilar, boshqa rahbarlar esa o'rtacha strategiyalarni muvaffaqiyatli amalga oshiradilar. Ikkala holat ham muvaffaqiyatsizlikka olib keladi. Korxona faoliyati yuqori darajada samarali bo'lishi uchun rahbar strategiyani sifatli yaratishi va uni sifatli amalga oshirish qobiliyatiga ega bo'lishi lozim. Samarali strategiyani samarali amalga oshirish bu nafaqat biznesning muvaffaqiyati qoidasi, balki boshqaruv sifatini sinovdan o'tkazish demakdir.

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

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

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

Korxona strategik maqsadlari shuning uchun muhimki, ular korxona raqobat mavqeini mustahkamlaydi va biznesning rivojlanish yo‘nalishini ko‘rsatadi.

Odatda, korxona strategiyasi:

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

Yangi vaziyatlarga katta texnologik yutuqlar, raqobatchilarning bozorga yangi tovarlarni muvaffaqiyatli kiritishi, yangi qonunlarning paydo bo'lishi, davlat siyosatining o'zgarishi va iste'molchilarni tovarning yangi xususiyatlarga

qiziqishining ortib borishi va boshqa shu kabilar kiradi. Demak, strategiyani rejalashtirilgan harakatlar va muhit o'zgarishlariga javob reaksiyasi majmui deb qarash maqsadga muvofiqdir.

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

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

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

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

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

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

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

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

Atrofdagilar uchun korxona strategiyasining bir qismi ko'rinib turadi, boshqa qismi esa begonalar uchun yashirindir.

Korxona strategiyaga mos yo'nalishni belgilashda foyda keltiradigan va uzoq vaqt davomida raqobatbardoshlikni ta'minlaydigan sohalarga qaratilgan bo'lishi hamda joriy va kelajak xavf-xataridan ogoh etishi maqsadga muvofiqdir. Strategiyada hujum va himoya vositalari aniqlanadi. Korxona strategiyaga mos o'nalishlarining muvaffaqiyatli bo'lishi uchun u bozor imkoniyatlarini va tashqi xavf-xatarni hisobga oladi. Jozibador bozor imkoniyatlaridan samarali foydalanish uchun hujumkorlik harakatlarini va korxonaning raqobat mavqeyini hamda uzoq muddatli foydaliligini himoya harakatlarini strategiyada aks ettirish talab etiladi.

Strategiyaga mos yo'nalishni belgilashda rahbar "Strategiya nimalardan tashkil topadi?" va "Korxonaning moliyaviy va strategik maqsadlari qanaqa?" degan savollarga javob berishdan boshlaydi. Buning uchun:

- korxona past xarajatlar asosida samaradorlikka intilayaptimi?

- korxona o'z raqobatchilaridan farqli o'z mahsulotini differensiya-layaptimi?

- korxona o'z kuchini bozorning tor segmentiga o'naltirganmi?, - degan savollarga javob berish lozim.

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

- bozor ulushi bo'yicha korxonaning tutgan o'rni;
- korxona foydasining o'sishi yoki pasayishi;
- korxonaning sof foydasi va investisiya daromadlari;
- korxonaning kredit reytingi;
- tovar sotishlari hajmining o'sishi yoki pasayishi;
- korxonaning iste'molchilar o'rtasidagi obro'si va imiji;
- korxonaning texnologik sardorligi va boshqalar.

Korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlari qanchalik yuqori bo'lsa korxona strategiyasi shunchalik muvaffaqiyatli hisoblanadi.

Odatda rahbarlar strategiyaga mos yo'nalishlarni belgilashda quyidagi to'rt yo'nalishning biridan foydalanadilar.

Asosiy strategik yondashuvi. Ushbu yondashuvda bosh strategik funksiyasini bajaruvchi rahbar vaziyatni baholashga va strategiyani yaratishga kuchli ta'sir o'tkazadi. Bu strategiyani rahbarning o'zi bajaradi degani emas, lekin u strategiyaning "bosh arxitektori" sifatida uning asosiy tamoyillarini yaratadi.

Boshqalarga vakolatni berish yondashuvi. Ushbu yondashuvdan foydalanadigan rahbar strategiyani shakllantirish mas'uliyatini boshqalarga: ishonchli insonlardan iborat maqsadli guruhga, strategik rejalashtirish bo'limiga yoki boshqa lavozimli shaxslarga yuklaydi. Rahbar strategiyani yaratish jarayonidan chetroqda bo'lib, hisobotlar va muloqotlar orqali axborot olib, ko'rsatmalar berishi mumkin. Strategik reja muhokama etilgandan so'ng rahbar uni rasmiy tasdiqlaydi. Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, rahbar strategiyani shakllantirishda bevosita qatnashmaganligi uchun strategik sardorlik sifatlarini o'qota boshlaydi, natijada ijrochilar strategik rejalashtirish jarayonini unchalik muhim emas degan fikrga keladilar. Natijada korxona samarali maqsadlarni belgilash qobiliyatini o'qotadi.

Hamkorlikka asoslangan yondashuv. Ushbu yondashuv yuqorida keltirilgan yondashuvlar orasidagi o'rtacha o'rinni egallaydi, rahbar o'z qo'li ostidagi rahbarlarni shunday strategiyani yaratishga jalb etadiki, ushbu strategiyani amalga oshirishga korxonaning hamma a'zolari qatnashadilar va qo'llab-quvvatlaydilar. Ushbu yondashuvning ijobiy tomoni shundan iboratki, kim strategiyani yaratish

javobgarligini o'z zimmasiga olsa, strategiyani amalga oshirish javobgarligi ham uning zimmasida bo'ladi.

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

Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, agar rahbar strategiyani "bosh arxitektori" rolini bajaradigan bo'lsa, uning shaxsiy baholashlari, ma'naviy qadriyatlari, falsafasi strategiyani yaratishga kuchli ta'sir o'tkazadi. Rahbar korxonaning maqsadlarini kuchli va kuchsiz tomonlarini, raqobatbardoshligini yaxshi bilsagina strategiyaning markazlashgan holda yaratilishi va tadbqiq etilishi yaxshi natija beradi. Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, strategiyaning muvaffaqiyati faqat bir kishiga bog'liq bo'lib qoladi. Bunday usul katta korxonalarda qo'llanishi mumkin emas.

Lekin strategiyani yaratishda guruhlar kuchidan foydalanish ham o'z kamchiligiga ega. Guruhlar o'z manfaatlarini ko'zlab strategiyalarni yaratishlari mumkin, bunday strategiyada tashabusskorlik hamda kuchli g'oyalar yetishmasligi va har xil chekinishlar ko'plab uchraydi.

Musobaqaviy yondashuvning ijobiy tomoni shundan iboratki, bunda quyi pog'ona rahbarlarining tashabusskorligi rag'batlantiriladi. Yangi g'oya bilan strategiyani boyituvchilarga ko'proq imkoniyat va resurslar beriladi. Shu tarzda strategiyani muntazam yangilab borish imkoni tug'iladi. Lekin "G'oliblar" harakati korxonaning turli pog'onalariga tegishli ekanligini nazarda tutsak, rahbar takliflarni yaxlitlash uchun ularni bir-biriga moslashtirishni tashkil etishi lozim.

Shunday qilib, strategiyaga mos yo'nalishlarni belgilashda to'rtta usuli ham o'zining yaxshi va yomon tomonlariga ega. Ularni har birining muvaffaqiyatni yoki muvaffaqiyatsizlikni olib kelishi rahbarga bog'liq.

1.3. Strategiyani quvvatlovchi ishchanlik muhitini yaratish

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

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

Yuqori darajali strategik fikrlash va boshqarish bu:

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

- rahbarlarning o'zgarishlarga nisbatan sezgirligi;

- investisiyalarni va raqobatli ehtiyojlarni baholashda rahbarlarni rasional baholash asoslari bilan ta'minlash;

- tashkilot bo'yicha strategik qarorlarni muvofiqlashtirish;

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

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

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

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

Ikkinchidan, tashabusskor xodimlarning yangiliklarga, o'zgartirishlarga intilishini hurmat qilish va norasmiy so'rovlar va "aql hujumlari", tadqiqot erkinligi singdirishi lozim. Avvalambor ijodiy fikrlovchi insonlarga xotirjamlikni buzuvchi dushman sifatida qaramaslik kerak. Uchinchidan, menejerlar xatolik va

kamchiliklarga, tajribalarga chidam bilan qarashlari lozim. Ko'pchilik g'oyalar aniq natija bermaydi, lekin tashkilot izlanishlar, tajribalar orqali rivojlanadi.

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

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

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

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

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

1.4. Hal qiluvchi vazifalarga odamlar tanlash

Qobiliyatli boshqaruv komandasini yaratish muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatadigan tashkilotni asosini tashkil etadi. Strategiyani yurituvchilar strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshiradigan boshqaruv komandasining tarkibini aniqlashi so'ngra har bir lavozimga munosib nomzodlarni tanlashlari lozim.

Ba'zida mavjud boshqaruv komandasini takomillashtirish yetarli bo'ladi, ba'zida esa sharoitga mos keluvchi rahbar tashqaridan jalb etiladi. Keskin o'sish va rivojlanish davri yoki talab etiladigan kadrlarning yetishmasligi oqibatida quyi pog'onalardan kadrlarni rahbarlikka jalb etish orqali tashkilotni boshqaruv komandasini shakllantirish odatiy hol hisoblanadi.

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

Ishonchli boshqaruv komandasini yaratish – bu juda dolzarb tashkiliy funksiya bo'lib, ushbu muammoning muvaffaqiyatli hal etilishi strategiyani amalga oshirilishi yo'lida birinchi qadamdir.

Hal etuvchi sohalarni yetuk mutaxassislar bilan ta'minlash muhim tashkiliy masala hisoblanadi. Strategiyani «a'lo» darajada yaratish orqali raqobat ustunligiga ega bo'lish mumkin bo'lmasa, uni sifatli tadbqiq etish orqali muvaffaqiyatga erishish mumkin. Korxonalar o'xshash strategiyalar orqali raqobatlashadigan vaziyatda strategiyani samarali tadbqiq etilishi raqobat ustunligiga asos bo'ladi. Masalan, «Honda» korxonasining asosiy raqobat ustunligi bu benzinli dvigatellar texnologiyasini yaxshi bilishidir, «Intel» korxonasi esa personal kompyuterlar uchun murakkab mikrosxemalarni yaratadi, «Sony» korxonasi elektron texnologiyalar sohasida yetakchi hisoblanadi.

Strategiyani tadbqiq etuvchilar hal kiluvchi sohalarda ko'nikmalarning quyidagi xususiyatlarini e'tiborga olishi tavsiya etiladi:

- Odatda tor ixtisoslashuv bilangina chegaralanib bo'lmaydi, korxonaning hamma bo'linmalarida yaratiladigan o'ziga xos tashkiliy sifat to'g'risida gap yuritish lozim.

- Ko'nikmalar ishchi guruhlar va bo'limlarning hamkorlikdagi faoliyati natijalaridan shakllanganligi sababli brigadirlarga va bo'lim boshliqlariga korxonani raqobat ustunligini shakllantirish majburiyatini yuklab bo'lmaydi.

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

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

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

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

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

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

Ishchilarni o'qitish. Malakaviy tayyorgarlik strategiyani amalga oshirishga xizmat qiladigan muhim elementlardan hisoblanadi. Texnik sakrashlar ro'y beradigan korxonalarda ishchilarni o'qitish juda muhim omildir. Chunki kadrlar bilim va ko'nikmada orqada qolsalar, korxona o'z raqobatdoshligini yo'rotadi. Rahbarlar kadrlarni tayyorlash tizimi xizmati zamonaviy adabiyotlar va resurslarga ega bo'lishini nazorat qiladilar. Agar tanlangan strategiya yangi ko'nikmalarni va texnologik «Nou-xau»ni talab qilsa, o'qitish tayyorgarlikning oldingi o'rinlarida bo'ladi.

2-MAVZU: REINJINIRING VA TUZILMANI TAKOMILLASHTIRISH REJA:

- 2.1. Bosh qiymatlarni yaratish
- 2.2. Tashkiliy tuzilmani strategiyaga moslashtirish
- 2.3. Nima uchun tuzilma strategiyaga ergashadi
- 2.4. Boshqarishning turli tashkiliy tuzilmalari afzalliklari va kamchiliklari
- 2.5. Tuzilmalarni moslashtirish faoliyati istiqbollari

Tayanch tushuncha va iboralar: *Reinjiniring, biznes-jarayonlar, kompaniyaning bosh qiymati, marketing faoliyati, kompaniyaning ustunlik imkoniyatlari, tashkilotchilik xatti-harakatlari, strategik muhim element, korxonaning tashkiliy tuzilmasi, tashkiliy qurilma, tovar qiymati, hisobotlarni va funktsiyalarni o'zaro muvofiqlashtirish, vakolatlarni va har bir bo'limning mustaqilligini aniqlash, qaror qabul qilish vakolati*

2.1. Bosh qiymatlarni yaratish

Reinjiniring - funktsional bo'limlarni qayta tashkil etish va asosiy biznes-jarayonlarni yaratish, ularning har biri multidistsiplinar jamoa tomonidan boshqariladi.

Kompaniyaning bosh qiymatini yaratish – bu yangi mahsulot ishlab chiqarishga raqobatchilarga nisbatan tezroq o'tish qobiliyati, zahiralarini boshqarishning yanada takomillashgan tizimi, marketing faoliyatidagi katta tajriba va savdo san'atini egallash, unikal texnologiyalarga egalik, boshqaruv jarayonida korxonaning ichki hamkorligi samaradorligidir. Funktsional va ishlab chiqarish bo'linmalarini qadriyatlar zanjirida muhim rol o'ynovchi bitta yoki bir nechta faoliyat turini amalga oshirishda korxonaning raqobatli ustunlikka ega bo'lishini ta'minlay oluvchi xodimlar bilan ta'minlash ham tashkilotni tuzishda muhim ahamiyat kasb etadi. Raqobatchilardan strategiya bo'yicha o'zib ketish qiyin yoki umuman buning iloji bo'lmagan hollarda tarmoqdagi etakchilikka erishish yo'li ustunlikka asoslangan bo'lib, raqobatchilar o'xshash strategiyaga ega bo'lgan va bir-birining strategik manevrlaridan nusxa ko'chirishga tayyor bo'lganda ko'zga yaqqol tashlanadi. Raqobatchi javob bera olmaydigan asosiy ustunlik va tashkilotchilik imkoniyatlarini yaratish raqiblardan o'zib ketishning eng yaxshi yo'llaridan biri hisoblanadi.

Asosiy ustunliklar istalgan strategik ahamiyatli faoliyat turlariga taalluqli bo'lishi mumkin. Ular qatoriga mahsulotni rivojlantirishdagi katta tajriba, nou-xau bilan yaxshiroq ta'minlanganlik, mijozlarni mahsulot sotishdan so'ng sifatliroq xizmat ko'rsatish bilan ta'minlash, mijozlar talabining o'zgarishiga tezkorlik bilan javob berish qobiliyati, xarajatlarni minimallashtirish sohasida eng katta yutuqlar, reinjiniringni amalga oshira olishni kiritish mumkin. Honda kompaniyasining

asosiy yutug'i shundan iboratki, u benzinli dvigatel ishlab chiqarish texnologiyalari va kichik dvigatellarni loyihalashtirish sohaslarida ekspert hisoblanadi. Intel kompaniyasi uchun esa bu - shaxsiy kompyuterlar uchun murakkab chiplarni ishlab chiqarishdir. Prokter & Gambel kompaniyasining asosiy ustunligi ularning marketing va mahsulotni taqsimlash hamda beshta asosiy ishlab chiqarish texnologiyasi sohasida katta tajriba va ko'nikmalarga egaligidir. Sony korxonasining asosiy ustunligi uning elektronika sohasidagi texnologiyalari va bu texnologiyalarni yangi tovarlar (kichik radiopriemniklar, videokamera, videomagnitofon va televizorlar) ishlab chiqarishga joriy qilish imkoniyatidan iborat. Ko'pincha korxonaning asosiy ustunliklari korxona o'z mahoratini muvaffaqiyatni tez fursat ichida ta'minlaydigan sohalarda rivojlantirishi yoki iste'molchilar talablari hamda raqobatchilarning xatti-harakatlariga o'z vaqtida javob berishni ta'minlagan hollarda tez o'sadi. Ba'zida kompaniya menejerlari bozor va iste'molchilar talablaridagi o'zgarishlarni to'g'ri bashorat qilish va raqobatli afzallikni ta'minlovchi ustunliklar to'plamini tezkorlik bilan shakllantirish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Tashkilotni tuzish vazifani bajarishda strategiyani bajaruvchi uchun to'rtta asosiy ustunlik muhim ahamiyat kasb etadi:

- asosiy ustunliklar kamdan-kam hollarda bitta operatsiyani bajarish yoki bitta bo'lim faoliyatining mukammalligi bilan belgilanadi. Ular ko'proq o'z ichiga kompaniya qadriyatlarining turli bo'g'inlarida mohirlik va foliyat turlarini jamlab, ularning yig'indisi o'ziga xos tashkilotchilik imkoniyatlarini yaratadi;

- asosiy ustunliklar turli ishchi guruhlar va bo'linmalarning birgalikdagi mehnat samarasi ekanligi sababli rahbariyat zimmasiga butun korporatsiya miqyosida bunday ustunliklarni yaratish vazifasini qo'ymaslik lozim;

- kompaniyaning asosiy ustunliklarini uzoq muddatli raqobatli afzallikka aylantirish yo'naltirish bu ustunliklarni chuqurlashtirish va kuchaytrishga asoslangan raqobatchilikka qaraganda ko'p kuch va mahorat talab qiladi;

- iste'molchilarning afzalliklari ko'p hollarda kutilmagan tarzda o'zgarib turishi sababli raqobatdagi muvaffaqiyatni doim ham aniq bashorat qilish mumkin bo'lmagan sharoitlarda o'ziga xos katta mahorat talab qilinadi, kompaniyaning ustunliklar to'plami kelajakdagi noaniq vaziyatlarda erkin harakatlanishi uchun juda keng va moslashuvchan bo'lishi lozim.

Barqaror raqobatli afzallikni ta'minlash uchun kompaniyaning shunday ustunlik va imkoniyatlarini yaratish kerakki, ularning oldida raqobatchilar hech nima qila olmay qolsin.

Kompaniya boshqacha ko'nikmalar, boshqaruv usullari va yondashuvlarini talab qiluvchi strategiyaga o'tayotganda xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash bu strategiyani amalga oshirish jarayonining muhim tarkibiy qismlari hisoblanadi. Xodimlarni o'qitish mohirik va ko'nikmalarga asoslangan ustunliklarni yaratish

bo'yicha tashkilotchilik xatti-harakatlarida ham strategik muhim element hisoblanadi. U texnik tezlik bilan nou-xaularning o'zgarish darajasi kompaniyaning malakali xodimlari qayta tayyorgarlikdan o'tib, so'nggi yutuqlar bilan tanishmasa kompaniyaning muvaffaqiyatli raqobatchilik imkoniyatlarini yo'qotishiga olib kelishi mumkin bo'lgan faoliyat turlarida juda muhim ahamiyatga ega. Muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatayotgan strategiya bajaruvchilari xodimlarni o'qitish jarayonini mos ravishda moliyalashtirish va o'qitish (trening) dasturlarining samarali bo'lishini nazorat qilib boradilar. Agar tanlab olingan strategiya xodimlardan yangicha ko'nikma va bilimlar yoki oldingilardan farq qiluvchi nou-xaularni talab qiladigan bo'lsa, xodimlarni o'qitish kompaniya xatti-harakatlari rejasining asosiy punktlari qatoriga kiritilishi lozim, chunki uni strategiyani amalga oshirish jarayonining dastlabki bosqichlarida o'tkazish zarur.

2.2. Tashkiliy tuzilmani strategiyaga moslashtirish

Strategiyani tadbiq etishga xizmat qiladigan umumiy tashkiliy kadrlar soni odatda ko'p emas. Har bir korxonaning tashkiliy tuzilmasi o'ziga xosdir, u oldingi tashkiliy tuzilmalarni inobatga olib, rahbarlar topshiriqlarni taqsimlashni oldingi siyosatini va ichki muhitini aks ettiradi. Bundan tashqari har bir strategiya alohida omillarga va faoliyatga asoslanadi. Shu sababli tashkiliy tuzilmaga individual yondashuv maqsadga muvofiq.

Tuzilmani strategiyaga moslashtirishda quyidagi tavsiyalar foydalidir:

1. strategiyani tadbiq etish nuqtai-nazaridan tovar narxini yaratuvchi asosiy faoliyat turlarini va tayanch faoliyatlarni aniqlashi va ushbu faoliyatlar asosida tashkiliy tuzilmalarni yaratishi lozim.
2. agar strategiya bilan bog'liq hamma ishlarni bitta menejerning zimmasiga yuklash mumkin bo'lmasa, unda bo'limlarni faoliyatini alohida muvofiqlashtirishga to'g'ri keladi.
3. markazlashish va markazlashmaslik muvozanatini ta'minlash maqsadida har bir tashkiliy birlikni boshqaruvini amalga oshirish uchun vakolatlar doirasini aniqlash maqsadga muvofiq.
4. ikkinchi darajali ishlarni tashqi korxonalar bajarishini tahlil qiling. Ba'zi ishlarni korxonani o'zi emas, tashqi tashkilotlar bajarishi ma'qul bo'lishi mumkin.

Strategiya bilan bog'liq asosiy faoliyat turlarini aniqlash. Har qanday tashkilotda tovar narxini yaratadigan operatsiyalar strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlash yo'lida tashkilotning boshqa faoliyatlariga nisbatan muhimroq hisoblanadi. Shu nuqtai-nazardan tashkiliy faoliyatning bir qismi zerikarli ma'muriy funktsiyalar (mehnat haqini hisoblash, naqd pul oqimlarini boshqarish, kompaniyaning xavfsizligini ta'minlash, aktsionerlar bilan o'zaro munosabatlar,

transport vositalariga xizmat ko'rsatish va qonunchilik me'yorlariga amal qilish) bilan bog'liq bo'ladi.

Boshqa faoliyatlar esa yordamchi funktsiyalarga kiradi (ma'lumotlarni qayta ishlash, buxgalteriya hisobi, kadrlarni tayyorlash, bozorni tahlil etish, huquqiy faoliyat va ta'minot). Muhim ahamiyatga ega faoliyatlar bu aynan strategiyani muvaffaqiyatiga xizmat qiladi. Masalan, mexmonxonalarga keluvchi va ketuvchilarni tezkorlik bilan ro'yxatga olish va ro'yxatdan chiqarish, xonalarda tozalik va muhit talab darajasida bo'lishi lozim. Brokerlik faoliyatida esa, strategiyani amalga oshirishda axborotning hajmi va sifati, talabnomalarni aniq bajarish, bitimlarni qayd etish va mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatish muhim ahamiyatga ega. Korxonaning muhim yo'nalishlari uning strategiyasi xususiyatlarining, narx yaratuvchi operatsiyalarning va raqobat muhitining o'zgarishi oqibatida yuz beradi.

Kuchli raqobat mavqeiga ega bo'lish uchun qanaqa funktsiyalarni yuqori aniqlikda bajarish kerak va narx yaratish tuzilmasidagi qaysi funktsiyalarni sifatsiz bajarilishi strategiyani xavf ostida qoldiradi kabi savollar strategiyaning kritik tomonlarini ochib beradi.

Strategik muhim funktsiyalarni tashkiliy tuzilmaning asosi deb qabul qilish juda ishonarli, chunki ular strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlasa, demak ularni tashkiliy rejaning markaziga joylashtirish lozim.

Tayanch xo'jalik birliklari va strategik muhim yo'nalishlar boshqa yo'nalishlar bilan teng huquqli deb qaralsa yoki strategik muhim yo'nalishlar rahbarlar nazaridan chetda qolsa, odatda ularni bajarilishiga etarlicha resurslar ajratilmaydi. Lekin asosiy faoliyat turlari kompaniyani tashkiliy tuzilmasini asosini tashkil rilsa, ularning menejerlari tashkiliy tuzilmada tayanch vaziyatlarni egallasa, ularning o'rnini qaror qabul qilish jarayonida va kundalik boshqarish mehnatida to'liq o'z o'rnini egallaydi. Kompaniyaning nufuzli mansabdor shaxslari tayanch xo'jalik birliklarini va funktsiyalarini tashkiliy tuzilmaning strategik muhim qismiga joylashtirishni va ushbu tuzilmada joylashgan menejerlarga boshqaruv ierarxiyasida munosib o'rin ajratish kerakligini ta'kidlaydilar. Odatda asosiy tashkiliy birliklarning faoliyati foyda keltiradigan markazlar sifatida vujudga keladi.

Kompaniya menejerlari tashkiliy tuzilmaning asosiy elementlari bilan shtab funktsiyalarini bir-biriga muvofiqlashtirish to'g'risida qaror qabul qilish jarayonida tovar qiymatini yaratadigan asosiy va yordamchi funktsiyalarning strategik bog'liqliklarini inobatga olishlari zarur. Boshqaruv funktsiyalarining turlarini operatsiyalar ketma-ketligini inobatga olib, muvofiqlashtirish mumkin ya'ni; xizmat ko'rsatiladigan iste'molchilar toifalarini, tovar sotish kanallarini, texnik ko'nikmalarni va bilimlarni va boshqa shu kabilarni.

Tashkiliy qurilma bilan strategiyani amalga oshirish talablarini uzviylikini ta'minlash uchun quyidagi o'zaro bog'liqliklarni e'tiborga olish lozim ya'ni:

1. har xil ishlab chiqarish birliklarini ish faoliyati natijalarini muvofiqlashtirish imkonini beruvchi bog'liqliklarni;
2. tayanch ko'nikmalar sifatida to'planishi mumkin bo'lgan bog'liqliklarni.

Menejerlar funktsional printsiptda tashkil etilgan tuzilmalar tarkibida strategik muhim faoliyatlarning tarqab ketmasligiga e'tibor berishlari lozim. Masalan, mijozlarning talablarini o'z vaqtida va aniq bajarish. Ushbu jarayon mijozlar talabnoma berishi bilan boshlanib, tovarlarni talabnoma asosida mijozlarga etkazib berish bilan tugaydi. Lekin ushbu jarayon orasida o'nlab xodimlar va bo'limlar bir necha operatsiyalarni bajarishda ishtirok etadi. Xizmat ko'rsatish bo'limi xodimi mijozdan buyurtmani qabul qiladi, ro'yxatga oladi va buyurtmada manzil to'g'ri ko'rsatilganini tekshiradi. So'ngra moliya bo'limi buyurtma egasining to'lov qobiliyatini tekshiradi. Kredit shart-sharoitlari yoki to'lov shartnomasining maxsus shakllari o'rganiladi. Tovar kalkulyatsiya kilinadi va narxlar o'rganiladi. Buyurtma omborxonaga etib kelganda tovarning etarli zahirasi mavjudligi tekshiriladi. Agar tovar etarli hajmda mavjud bo'lmasa, uni etarli hajmda zahiralash uchun buyurtma ishlab chiqarish bo'limiga etkaziladi. Buyurtma tayyor bo'lganda omborxona xodimlari tovarni etkazish hujjatlarini rasmiylashtiradilar. Transport bo'limi tovarni etkazib berish vositasini (temir yo'l, avtomobil, havo, suv transportlari) va transport rusumini hamda yuk tashish marshrutini belgilaydi. Omborxona xodimlari tovarni tayyorlaydilar, buyurtma bilan taqqoslaydilar va rasmiylashtiradilar.

Transportchilar tovarni mijozga etkazib berish uchun javobgardirlar. Bo'limlar o'rtasidagi harakatlar kutish va navbatda turishlar bilan bog'liq. Tashkilotlar Adam Smit printsiptida mehnat taqsimotini qo'llasalar (jarayonning har bir ishtirokchisi faqat bitta oddiy operatsiya uchun javobgar) va mukammal boshqaruv nazoratini (jarayonning har bir ishtirokchisi menejer oldida operatsiyaning sifati va samaradorligi uchun javobgar) amalga oshirsalar ham jarayonni boshidan oxirigacha to'liq xech kim nazorat kilmaydi. Demak buyurtmalarni to'liq o'z vaqtida bajarish tashkilot strategiyasining muvaffaqiyati uchun muhim ahamiyatga ega bo'lsa ham, ushbu jarayon bitta rahbar yoki bo'lim tomonidan to'laligicha nazorat qilinmaydi.

Menejerlar strategik muhim funktsiyalarni tarqoqlashtiradigan tashkiliy qurilmalarni paydo bo'lishiga yo'l qo'ymasliklari lozim. Strategik muhim funktsiyalarni ixtisoslashgan bo'limlarga taqsimlanishi kam xodimlar faoliyatini yakuniy natijaga yo'naltirmaydi, balki ish hajmini oshiradi. Muhim boshqaruv bo'g'inlarida ishchilar sonini ko'payishi ustama xarajatlarni oshishiga olib keladi, chunki tarqoq operatsiyalarni muvofiqlashtirish rahbarlardan katta mehnat

xarajatlarini talab qiladi. Lekin ma'lum darajada mehnat taqsimoti muayyan sohalarida: (moliya va buxgalteriyada, insoniy resurslarni boshqarishda, texnologik jarayonlarni loyihalashda) raqobat ustunligini yaratadi. Yordamchi funktsiyalar bilan (moliya va buxgalteriya, loyihalash, axborot sistemalari, ta'minot va boshqalar) tashkiliy sxema o'rtasidagi munosabatlar, hisobotlar sistemasini muvofiqlashtirishi ya'ni:

- tovar qiymatini yaratish zanjiridagi muhim strategik faoliyatlarni natijalarini maksimallashtirishi;

1. funktsional bo'limlar xarajatlarini minimallashtirishi lozim.

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

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

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

Markazlashgan tashkilotning salbiy tomoni shundan iboratki, vertikal boshqaruv ierarxiyasi byurokratiyani xaddan tashqari rivojlantiradi, boshqaruv pog'onalarida qaror qabul qilishni sekinlashtiradi. Markazlashmagan tashkilotlarda esa menejerlar vakolat doirasida mustaqil qaror qabul qiladi. Masalan, diversifikatsiyalashgan kompaniyalarda tashkiliy birlik rahbarlari keng huquqlarga ega bo'lib, qaror qabul qilishda mustaqildirlar.

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

1. Qaror qabul qilish vakolatini muammoni yaxshi bilib, unga yaqin turgan, hamma omillarni tahlil etish imkoniyatiga ega, o'z vaqtida va asoslangan qarorlarni qabul qilish qobiliyatiga ega quyi pog'onasida faoliyat ko'rsatadigan menejerlarga va oddiy xodimlarga berish lozim. Markazlashmagan strategik boshqaruv nuqtai-nazaridan har bir tashkiliy birlikning menejerlari nafaqat o'z bo'linmasi uchun strategiyani yaratish shartini balki, uni tadbiq etishni ham nazarda tutadi. Demak markazlashmagan boshqaruv samarali menejerlarni tanlashni va ularni o'z bo'linmalari uchun strategiyani yaratishni va tadbiq etishni bildiradi. Muntazam ravishda qoniqarsiz natijalarga ega bo'ladigan, mos strategiyalarni yaratish va tadbiq etish qobiliyatiga ega bo'lmagan menejerlardan voz kechish lozim.
2. Menejer toifasida bo'lmagan xodimlarga ham o'z faoliyatiga tegishli qarorlarni qabul qilish vakolati berilishi lozim. Xodimlarni o'z faoliyati natijalari uchun qaror qabul qilish vakolatini berish printsipi asosida quyidagi ishonch yotadi: g'oyani boshliqdan ijrochiga ya'ni, oddiy xodimlarga etkazishga asoslangan boshqaruvga qaraganda o'z xodimlarining jamoaviy bilimlariga asoslanadigan boshqaruv yaxshiroq natijalarga erishadi. Xodimlar kar tomonlama asoslangan qarorlarni qabul qilishi uchun ular etarli axborot hajmiga ega bo'lishi va o'z mehnati bilan kompaniya faoliyati natijalari o'rtasidagi bog'liqlikni tushunishi lozim. Gorizontal boshqaruv tuzilmalarining rivojlanishi va zamonaviy axborot texnologiyalarining keng tarqalishi boshqaruv vakolatlarini ham kengaytirishni talab qiladi. Xodimlar etarli axborot hajmiga ega bo'lib, mustaqil qaror qabul qilsalar, bu ularga haqiqiy qoniqish keltiradi.

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

Muhim bo'lmagan ishlarni tashqi ijrochilarga berish asoslari. Korxonada tovar qiymatini yaratuvchi har qanday qo'llab-quvvatlovchi faoliyatni shtab

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

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

2.3. Nima uchun tuzilma strategiyaga ergashadi?

Tashkiliy tuzilmani strategiyaning aniq talablariga moslashuvi zaruriyatini o'tkazilgan tadqiqotlar tasdiqladi. Alfred Chendlerning tadqiqotlari shuni ko'rsatdiki, tashkilotning strategiyasidagi o'zgarishlar yangi muammolarni samarali hal etadigan tuzilmaning yangi o'zgarishlarini taqozo etadi. Etmishdan ortiq kompaniyalarni tahlil etgan A.Chendler shuni e'tirof etadiki, tuzilma strategiya orqasidan nafaqat samarasizlik va operatsiya muammolari tuzilma moslashuvini talab etadigan davrgacha ergashadi, balki u kompaniyalarda davom etadigan muayyan jarayonlar ya'ni: yangi strategiyani yaratish, yangi ma'muriy muammolarni paydo bo'lishi, samaradorlikni va foydani kamayishi, mos keladigan tuzilmaga o'tish va so'ngra foydani hamda samaradorlikni oshirishga harakat

qilishda ham o'z aksini topadi. Strategiyani o'zgartirishga to'g'ri kelgan har qanday vaziyatda menejerlar tuzilmani qayta tahlil etishlari lozim. Yangi strategiya boshqa ko'nikmalarni va tayanch ishlarni talab qilishi mumkin: agar tuzilma va strategiya muvofiqligini e'tiborga olmasak, bu strategiyani tadbiq etishda va uni natijalarida muammolarni keltirib chiqaradi.

Tuzilmani strategiyaga mosligiga asosiy e'tibor qaratilishi ta'kidlansa ham, strategiyani shakllanishiga tuzilmani ta'sirini ham e'tirof etish lozim. Yaxshi strategiya tashkilot imkoniyati chegarasida bo'ladi. Tashkilot strategiyasi uning tuzilmasiga haddan tashqari mos kelmasa, tashkilotda jiddiy qayta tashkil etish va tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish kerak bo'ladi yoki strategiyadan voz kechiladi. Bunday vaziyatlarda strategiyani tuzilma belgilaydi. Agar tashkiliy vaziyatga mos keladigan yakuniy strategiya tanlangan bo'lsa, unda tuzilmani strategiyaga moslashtirish talab etiladi.

Strategiya rivojlanishi bilan bog'liq ravishda tuzilmani o'zgarishi. Birlik biznes bilan shug'ullanadigan korxonalar rivojlanib, murakkablashib vertikal integratsiyalashgan korxonalarga aylanib borgan sari, ularning tashkiliy tuzilmasi o'zgaradi. Tashkiliy tuzilma funktsional bo'limlar, bo'linmalar va markazlashmagan xo'jalik birliklari hisobiga kengayadi. Bitta korxonaga ega kompaniyalar odatda funktsional bo'limlar atrofida tashkil etiladi. Vertikal integratsiyalashgan korxonalarda tovar qiymatini yaratish (xom-ashyo ta'minoti buyumlarini va detallarini ishlab chiqarish va ularni yig'ish, ulgurji savdo, chakana savdo operatsiyalari) ketma – ketligida bir yoki bir necha asosiy ishlarni bajaradigan bo'linmalar asosiy tashkiliy element bo'lib xizmat qiladi. Tovar qiymatini yaratish ketma-ketligida har bir bo'linma faoliyat natijalarini qayd etish uchun foyda markazi sifatida shakllanishi mumkin. Keng geografik qamrovga ega kompaniyalar hududiy xo'jalik birliklarini har qaysisining faoliyat natijalarini, iqtisodiy ko'rsatkichlarini alohida tasniflaydilar. Diversifikatsiyalashgan kompaniyaning tipik tashkiliy elementlari sifatida ularning alohida korxonalari qaraladi. Har bir xo'jalik birligi mustaqil foyda markazi sifatida harakat qiladi. Ularning bosh tashkiloti esa turli qo'llab-quvvatlovchi va muvofiqlashtiruvchi funktsiyalarni bajaradi.

2.4. Boshqarishning turli tashkiliy tuzilmalari afzalliklari va kamchiliklari

Tuzilmani strategiyaga mos holga keltirishning besh xil rasmiy yondashuvi mavjud. Bu yondashuvlar quyidagilarni ko'rib chiqadi:

- 1) Funktsional ixtisoslashuv;
- 2) geografik tamoyil bo'yicha tashkil etish;
- 3) markazlashmagan xo'jalik uyushmalari (boshqaruvning chiziqli tuzilmasi);
- 4) strategik biznes-birliklar (boshqaruvning divizional tuzilmasi);
- 5) bir xil boshlang'ich jihatlar va strategik ustuvorlik alomatlariga ega bo'lgan matritsali tuzilmalar.

Boshqaruvning funktsional jihatlar bo'yicha tashkiliy tuzilmasi. Funktsional jihatdan ixtisoslashgan bo'limlar asosida yaratilgan tashkiliy tuzilma faoliyat turi bitta bo'lgan korxonalar uchun ularning strategiyasi va tuzilmasini moslashtirish uchun eng qulay va tarqalgan yondashuv hisoblanadi.

Funktsional tuzilma ikkita juz'iy kamchilikka ega: o'ta funktsional uzoqni ko'ra bilmaslik va strategik ahamiyatga ega bo'lgan ishbilarmonlik jarayonlarini an'anaviy yo'nalishlar bo'yicha taqsimlash. Funktsional mutaxassislar asosiy e'tiborni kompaniya, tarmoq yoki iste'molchilar manfaatlariga emas, balki bo'lim ichida bo'layotgan hodisalar va o'z rahbariga qaratadi.

Funktsional bo'limlar o'zlari haqida yuqori fikrda bo'ladilar va strategiyaga biznes istiqboliga nisbatan ko'proq o'z pozitsiyalaridan kelib chiqqin holda yondashishga moyillik sezadilar.

Boshqaruvning geografik jihatlar bo'yicha tashkiliy tuzilmasi (mintaqaviy tuzilma). Kompaniyalarni geografik tumanlar yoki hududlarni ajratish bo'yicha tashkil etish turli xil geografik bozorlarda faoliyat ko'rsatuvchi va keng hududlarga xizmat ko'rsatuvchi korxonalar uchun hamma tomonidan qabul qilingan tuzilma shakli hisoblanadi. Kompaniyani geografik jihatlar bo'yicha tashkil etish o'ziga xos afzallik va kamchiliklarga ega bo'lib, uning keng tarqalganligiga asosiy sabab ishning yaxshi bajarilishini ta'minlashidir.

Markazlashmagan xo'jalik uyushmalari. Kompaniyalar faoliyatini biznes turi va tovarlar bo'yicha guruhlash 1920 yilda Du Pont va General Motors kompaniyalari tomonidan boshlab berilgan bo'lib, 70 yil ichida yakunlandi. Diversifikatsiya funktsional menejerlar ishini juda murakkablashtirganligi sababli biznesni yoki tovarni mustaqil bo'linmalarga ajratish zarurati yuzaga keldi. Ko'z oldingizga 20ta texnologiyadan foydalanib, 5ta tarmoqda 30 xil tovar ishlab chiqaruvchi 50ta turli xil korxonalar bilan bog'liq ishlab chiqarish va xodimlarni boshqaruvchining muammolarini keltirib ko'ring.

Diversifikatsiyalangan kompaniyalarda struktura yaratilishining asosi biznes birligi hisoblanadi: har bir xo'jalik bo'linmasi alohida foyda markazi sifatida harakat qiladi.

Strategik biznes-guruhlar (boshqaruvning strategik biznes-guruhlar bo'yicha tashkil etish tuzilmasi). Diversifikatsiyalangan kompaniyalarda markazlashmagan biznes birliklari soni shunchalik katta bo'lishi mumkinki, bitta ijrochi direktor uchun nazorat sohasi kattalik qiladi. Bu holda turdosh korxonalarni biznes-guruhlariga birlashtirish va ularni boshqarish funktsiyasini bitta shaxsga topshirish foyda keltirishi mumkin. Bunday yondashuv ishlab chiqarishni boshqaruvchilar va ijrochi direktor orasida oraliq boshqaruv bo'g'inining paydo bo'lishiga olib kelsada, shunga qaramay, oliy rahbariyat miqyosida kompaniyaning turli xil manfaatlarini muvofiqlashtirish strategik rejalashtirishni yaxshilashi mumkin. Buni ko'p profilli kompaniyalar o'rtasida vitse-prezidentlar guruhi kontseptsiyasining ommaviyligi va strategik biznes-guruhlarning (SBG) yaratilishi asoslab berishi mumkin.

SBG- bu biznes sub'ektlarining barcha guruh a'zolari uchun ba'zi bir muhim strategik elementlarning bir xilligiga asoslangan birlashuvidir.

Asosiy tushuncha. Strategik biznes-guruhlar (SBG)-bu o'zaro bog'liq (turdosh) faoliyat sohaslarini bitta rahbar qo'l ostida birlashtirishdir.

SBG-tuzilmalar keng diversifikatsiyalangan kompaniyalarni boshqarish va alohida faoliyat sohaslari o'rtasidagi strategik muvofiqlashtirishni kuchaytirishda muhim ahamiyat kasb etishi mumkin.

Boshqaruvni tashkil etish tuzilmasining matritsali shakli. Tashkiliy tuzilmalarning matritsali shakli ikki (yoki undan ortiq) hukumat idoralari, byudjetni boshqarishning ikkita kanali, mukofotlash va faoliyatni ta'minlashning ikkita manbasini nazarda tutadi. Matritsali tuzilmaning o'ziga xos jihatini biznesni (tovarni, loyihani, ventchur korxonasini) va funktsiya yoki jarayonlarni boshqarishning o'zaro kesishuvi (va bunda matritsani yaratishi), matritsaning har bir elementida qaror qabul qilish uchun javobgarlik biznes (tovar, loyiha, ventchur korxonasi) menejerlari va funktsional bo'limlar menejerlari o'rtasida taqsimlanishida namoyon bo'ladi.

Matritsali tuzilmalar boshqaruv uchun juda murakkab bo'lsada, korxonaga bir vaqtning o'zida bir-birini qo'llab-quvvatlovchi ikkita strategiyadan foydalanish imkoniyatini taqdim etadi.

2.5. Tuzilmalarni moslashtirish faoliyati istiqbollari

Tashkiliy tuzilmalarning mukammal yoki ideal shakli mavjud emas. Barcha asosiy tuzilmalar strategiyaga nisbatan kuchli va zaif tomonlarga ega. Tuzilmani strategiyaga moslashtirishni zarur darajada amalga oshirish uchun strategiya ijrochilari asosiy tuzilmani tanlab olishi, zarur hollarda kompaniyaning o'ziga xos xislatlariga mos holga keltirish uchun uni modifikatsiyalash va bu tuzilmani kompaniyaning strategiyasini samarali bajarish uchun talab qilinuvchi kommunikatsiya va muvofiqlashtirish mexanizmlari bilan to'ldirishi lozim. Amalda ko'p hollarda bir-biriga bo'ysunish munosablari, ichki siyosat, shaxs psixologiyasi va korxonaning boshqa o'ziga xos xususiyatlarini e'tiborga olish zaruratini talab qiladi, biroq bunda doimo "strategiya-tuzilma" nisbatlarini belgilab beruvchi omillar asosiy rol o'ynaydi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3-MAVZU: KOMPANIYA BYUDJETI VA SIYOSATI

REJA:

- 3.1. Byudjetlarni strategiya bilan bog'lash
- 3.2. Strategiyani quvvatlovchi siyosat va muolajalar yaratish
- 3.3. Strategiyani takomillashtirishning eng yaxshi amaliyotini kiritish
- 3.4. Quvvatlovchi tizimlarni o'rnatish
- 3.5. Strategik axborotni ifodalash

Tayanch tushuncha va iboralar: *byudjetlar strategiyasi, strategiyani quvvatlovchi siyosat, muolajalar yaratish, strategiyani takomillashtirish, quvvatlovchi tizimlar, strategik axborotni ifodalash, kompaniyaning mavjud strategiyasi, strategik reja, strategiyani tadbiq etilishi, tashkilot resurslari, siyosat va standartlashtirilgan jarayonlar, sifatni boshqarish, korporativ madaniyat, umumiy sifat menejmenti, korxonada operatsiyalarni quvvatlovchi tizimlar, strategik menedjment tizimi.*

3.1. Byudjetlarni strategiya bilan bog'lash

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

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

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

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

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

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

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

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

Strategiyani amalga oshiruvchilar strategik tashabusskorlikni va ustun yo'nalishlarni qo'llab-quvvatlash uchun resurslarni qayta taqsimlashga tayyor bo'lishlari shart. Strategiyani o'zgarishi odatda resurslarni qayta taqsimlashni taqozo etadi.

3.2. Strategiyani quvvatlovchi siyosat va muolajalar yaratish

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

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

1. Yangi yoki yaqinda tekshirilgan jarayonlar yuqoridan pastga xodimlarni nazorat qiluvchi bo'linma Menejerlariga, barcha xodimlarga mazkur sharoitlarda ma'lum bir xatti-harakatlarni qay tarzda amalga oshirish bo'yicha buyruq va ko'rsatmalarni etkazib berilishini ta'minlaydi.

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

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

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

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

3.3. Strategiyani takomillashtirishning eng yaxshi amaliyotini kiritish

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

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

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

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

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

Boshqaruvning vazifasi odamlarda bajarilayotgan ishlarning sifatini oshirishda ixtirochilik va tashabbuskorlikdan foydalanish istagini rag'batlantirishdan iborat. Umumiy sifat menejmenti har bir shaxsning o'z bajargan ishi natijalari uchun javobgarligi va uni doimiy takomillashtirishda ishtirok etishini nazarda tutadi.

3.4. Quvvatlovchi tizimlarni o'rnatish

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

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

Otis Elevator korxonasining Oits Line deb ataladigan murakkab qo'llab-quvvatlovchi tizimi mamlakat miqyosida liftlarni ta'mirlash va moddiy-texnik ta'minotini muvofiqlashtirishga qaratilgan. Tayyorgarlik ko'rgan operatorlar barcha trevogali qo'ng'iroqlarni qabul qilib, olingan ma'lumotlarni kompyuter ekraniga chiqaradilar va darhol avariya yuz bergan joyga mutaxassislarni yuboradilar. Kompyuterga kiritilgan qo'ng'iroqlar bo'yicha muammoning xarakterini aniqlash va ishlab chiqaruvchilar bilan ma'lumotlarni ayirboshlash mumkin – bularning barchasi vaziyatni o'z vaqtida va tezda o'zgartirish hamda kamchiliklarni yo'qotishga imkon yaratadi. Bundan tashqari, ta'mirlash uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarning aksari qismi bevosita buzuvchi liftlardan kelib tushadi. Liftning buzilish sabablari lift ichkarisida o'rnatilgan minikompyuterlar monitorlari orqali qayd qilinadi, bu esa liftni ta'mirlash uchun zarur bo'lgan vaqtni qisqartirishga imkon beradi.

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

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

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

Yaxshi asoslangan va hayotga oqilona tatbiq etilgan ta'minot tizimlari strategiyani amalga oshirish mexanizmini yaxshilashdan tashqari, korxonaning tashkilotchilik imkoniyatlarini oshirishi hamda uning raqobatchilarga nisbatan ustunlikka erishishini ta'minlashi mumkin. Masalan, birinchi darajali sifatga asoslangan differentsiatsiya strategiyasiga ega korxona jo'natilgan barcha tovarlarning sifat standartlariga mos ekanligiga to'liq ishonch hosil qilishlari uchun xodimlarni ishlab chiqarishning har bir bosqichida sifatni boshqarish masalalari

bo'yicha tayyorgarlash tizimiga muhtojlik sezadi. Mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirishga intiluvchi korxonalar uchun xarajatlarni qisqartirishning barcha yo'laridan foydalanish imkoniyatini beruvchi tizim bo'lishi zarur. Tez o'sib borayotgan korxonalar uchun esa katta miqdorda malakali mutaxassislarni jalb qilishi mumkin bo'lgan ishchi kuchini yollash tizimi talab qilinadi.

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

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

3.5. Strategik axborotni ifodalash

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

Ushbu qayta aloqa yordamida:

- menejerlar strategiyaning dastlabki muammolarini aniqlash va moslashtiruvchi harakatlarni amalga oshirish imkoniga ega bo'ladi;
- faoliyat maqsadga mos yo'nalishda amalga oshirilayotgani to'g'risida ishonch hosil qiladi.

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

Strategiyaning bajarilishini sinchiklab nazorat qilish uchun kompaniya Menejerlari uni amalga oshirishdagi barcha xatti-harakatlarga o'z vaqtida javob

berishi, kutilgan natijalarga erishilmaganda yoki belgilangan yo'nalishdan chetga chiqib ketilganda mos keluvchi qaror qabul qilishlari zarur. Bunday nazorat Menejerlarga muammolarni yuzaga kelish bosqichidayoq aniqlash hamda strategiyani aniqlashtirish yoki uni amalga oshirish bo'yicha zarur chora-tadbirlarni qabul qilish imkonini beradi va ishlar rejadagidek ketayotganiga ishonch hosil qilishga imkon yaratadi. Dastlabki tajribani baholash ba'zida oson bo'lmasada, u ishlarning haqiqiy ahvoli to'g'risida aniq ma'lumot beradi va batafsil tahlil qilinishi lozim bo'ladi, chunki u o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish uchun asos hisoblanadi.

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

Axborot tizimlari to'rtta asosiy sohani qamrab olishi zarur:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4-MAVZU: STRATEGIYANI QUVVATLOVCHI MODDIY RAG'BATLANTIRISH TIZIMINI YARATISH

REJA:

- 4.1. Taqdirlash san'ati.
- 4.2. Mukofotlar va rag'batlantirish.
- 4.3. Mukofotlarni ish natijalariga bog'lashning zarurligi
- 4.4. Erishilgan natijalar uchun to'lovlar

Tayanch tushuncha va iboralar: *taqdirlash san'ati, mukofotlar va rag'batlantirish, mukofotlar, erishilgan natijalar uchun to'lovlar, rag'batlantirish sistemasi, stress vaziyat, bonuslar, rag'batlantirish tizimi, mukofotlash faqat strategik reja, faoliyatni tavsiflash, natijalar uchun mukofotlash, rag'batlantirish sistemasi, rag'batlantirish rejasi, rag'batlantirish va mukofotlash tizimi,*

4.1. Taqdirlash san'ati.

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

Rag'batlantirish turli yo'nalishlari mavjud:

2. Ba'zi korxonalarda (MARS- shokolad batonlari) ishga hafta davomida kechikmay keladigan xodimlar 10% mukofot oladilar. Ushbu usul shokolad batonlarini ishlab chiqaradigan jikozlarning bo'sh turmasligini ta'minlashga qaratilgan.
3. Bir qator yapon korxonalari xodimlari muntazam ravishda ilkomlantiruvchi ma'ruzalarni, madkiya va shiorlarni aytadilar. Boshqa korxonalar (AQSh) har dushanba kunlari kechki paytda kengashlar o'tkazib, unda yaxshi ishlagan xodimlarni taqdimlaydi.
4. "San-Diego" (AQSh) territorial korxonasida har haftaning boshida oltita zavodda 2000 ishchi to'planib, korxona holati to'g'risida axborotlarni eshitadilar va ular bilan jismoniy mashqlar o'tkaziladi. Korxona rahbariyati haftalik muloqot korxona birdamligini oshiradi deb hisoblaydi.

Agar strategiyani yurituvchilarning motivlashga yondashuvlari va rag'batlantirish sistemasi stress vaziyatni vujudga keltirsa, ish joyini stabilligiga xavf solsa, natijalar samarasiz bo'lishi mumkin. Lekin istalgan natijalarga erishish uchun xodimlarga bosimni va u bilan bog'liq notinchlikni to'lig'icha inkor etish

maqsadga muvofiq emas. Bosimni inkor etish orqali strategiyani muvaffiqiyatli amalga oshirishni ta'minlaydigan dalillar mavjud emas. Yuqori natijalarga erishadigan tashkilotlar obro'-talab, yuqori lavozimlarga intilishdan qoniqish oladigan, tavakkalchi insonlarga muhtojdir.

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

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

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

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

Biroq bu ta'sirga yarasha xodimlar muvaffaqiyatga erishganda ularni mukofotlash ham zarur. Bunday to'lovlarsiz tizim ishdan chiqadi va menedjer strategiyani samarasiz ishlayotgan muhitda jiddiy yo'riqnomalar va ko'p sonli chaqirilar bilan bajarishga majbur bo'ladi.

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

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

Remington Products korxonasida xodimlar oluvchi pulning atigi 65 % qismi maosh stavkasi bo'lib, qolgan 35 % qismi turli xil mukofotlardir. Korxona barcha ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni tadqiq etib, qaytarib berilgan tovarlarni hisobga oladi va buning uchun xodimga beriluvchi mukofot pulini kesib tashalaydi. Yuqori boshqaruv apparati ularning nominal ish haqidan ko'p miqdorda mukofot pullari oladi. Natijada rag'batlantirish dasturi amal qilgan birinchi 4 yilda korxonada mehnat mahsuldorligi 17%ga o'sgan.

Bu va boshqa misollar mukofot va rag'batlantirish tizimini ishlab chiqishning ba'zi bir muhim jihatlari aks ettiradi:

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

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

3. Rag'batlantirish tizimi jiddiy tuzilmalanishi va batafsil tahlil qilinishi lozim – agar ishlab berilgan normalar qo'shib yozilgan yoki har bir xodimning

ulushi to'g'ri aniqlanmaydigan bo'lsa, tizimdan qoniqmaganlik yoki undan norozilik undan foydalanishning barcha foydasini yo'qqa chiqarishi mumkin.

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

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

4.2. Mukofotlar va rag'batlantirish

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

Strategiyani rag'batlantirishlar orqali qo'llab-quvvatlash funktsiya va xizmat burchlarini aniqlashdan iborat bo'lmay, balki bajariladigan ishni, topshiriqni va natijani aniqlashdan iborat. Ijrochining e'tiborini aniq natijaga qaratish orqali uni ish samarasini oshirish mumkin.

Faoliyatni tavsiflashda funktsiyaga, xizmat burchlariga va operatsiyalarga alohida e'tibor berish o'z-o'zidan kutilgan natijani beradi deb o'ylash noto'g'ri. Sidqidildan mehnat qilish va funktsiyalarni bajarish kerakli natijani kafolatlamaydi. Harakatlarga zo'r berish emas, balki maqsadni amalga oshirishga zo'r berish – bosh vazifadir. Har bir talaba biladiki, o'kituvchining o'tgan darslarining hammasi ham o'zlashtirilmaydi, chunki o'qitish - bu mehnat, o'zlashtirish - bu natijadir.

Maqsadli yo'llanmalar mavjud bo'lmaganda xodimlar funktsiyalar va muddatlar bilan shunchalik band bo'ladilarki, oqibatda maqsadni nazardan qochiradilar. Menejerlar rejadagi bajariladigan ishni muntazam taqqoslash va muvofiqlashtirish orqali maqsadni amalga oshirishga erishishlari mumkin.

Natijalar uchun mukofotlash. Strategiyadagi maqsadlarni amalga oshirish uchun xodimlarni qiziqtirishni ishonchli yo'li – bu belgilangan natijalarga erishganlarni munosib mukofotlash, erishmaganlarni esa mukofotlamaslik yoki jazolashdir. Boshqacha har qanday yondashuv strategiyani bajarilishini xavf ostida qoldiradi. Strategik maqsadlarni amalga oshirish yo'nalishida bosim so'zsiz mavjud bo'lishi lozim.

Kutilgan natijalarga erishish yo'nalishidagi bosim odilona va sezilarli mukofotlar bilan kuzatilishi shart. Rag'batlantirilmaydigan boshqaruv sistemasi izdan chiqib boshlaydi, strategiyani yurituvchilarning esa bo'yruq berib, ularni bajarilishini talab qilishdan boshqa imkoniyati qolmaydi.

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

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

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

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

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

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

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

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

mahsulotlar va xizmatlar sifatini oshirish orqali raqobatchilardan uzib ketmoqchi bo'lsa, rag'batlantirish sistemasi nuqsonsiz ishlashni, xaridorlarning kam shikoyat qilishini va buyurtmalarni tezkorlik bilan bajarishini e'tiborga olishi lozim.

4.3. Mukofotlarni ish natijalariga bog'lashning zarurligi

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

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

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

Rag'batlantirish va mukofotlash tizimidan foydalanish menedjerning xodimlarning strategik rejani bajarishdan manfaatdorligini oshirishdagi asosiy quroli hisoblanadi. Ish haqini oshirish, mukofotlar to'lash, xizmat bo'yicha ko'tarilish, asosiy lavozimlarga tayinlanish, ma'naviy rag'batlantirish usullari (maqtov va hamma tomonidan tan olinish) to'g'risidagi qarorlar menejer siyosatining asosiy vositalari hisoblanadi. Rag'batlantirish xodimlarni strategik vazifalar rejasida aks ettirilgan natijalarga erishi uchun zarur barcha narsani o'zi amalga oshirishga undaydi.

4.4. Erishilgan natijalar uchun to'lovlar

Strategiya va rag'batlantirish tizimi tuzilmasi o'rtasidagi mutanosiblikni ta'minlash strategik ahamiyatli vazifalarni bajarish bo'yicha kelishuvlar hisobiga

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

Ish bajarilgandan so'ng to'lov tamoyillariga e'tibor qaratmaslik uchun kompaniyalar haqiqatda bajarilgan ishni rejadagi vazifalar bilan solishtirishda haqqoniy bo'lishni talab qiladi. Pul mukofotlarining nimaga asoslanishi va uning bajarilishi kompaniyaning maqsadlari bilan mos tushishini hamma shuni tushunishi kerak. Maqsaddan chetga chiqish xodimlarning o'z vazifasini to'liq bajarmasligi yoki unga bog'liq bo'lmagan sabablarga ko'ra ro'y berganligi aniqlash maqsadida buning sabablari sinchiklab tadqiq etilishi lozim. O'z vazifasini bajarmagan xodimlarni mukofotlash umuman istisno qilinishi kerak. O'z ishini sidqidildan bajarishga bor kuchi bilan intilayotgan, biroq ularga bog'liq bo'lmagan holatlar tufayli bunga erisha olmagan xodimlarni mukofotlash masalasi hali to'liq hal qilinmagan. Qisqasi, tashkilotdagi barcha pog'onadagi xizmatchilar ularga topshirilgan kompaniyaning strategik rejasining bir qismi bo'lgan vazifani bajarish uchun javobgar bo'lishi hamda strategik vazifalarni bajarish darajasiga qarab mukofotlanishi to'g'risida bilishlari zarur.

5-MAVZU: STRATEGIYANI QUVVATLOVCHI KORPORATIV MADANIYAT YARATISH

- 5.1. Korporativ madaniyat manbalari.
- 5.2. Korporativ madaniyat kuchi.
- 5.3. Kuchli va zaif korporativ madaniyat.
- 5.4. Yaxshi rivojlanmagan yoki nosog'lom korporativ madaniyat.
- 5.5. Moslashuvchan korporativ madaniyat.
- 5.6. Strategiya va madaniyatni muvofiqligini ta'minlash
- 5.7. Axloqiy me'yorlar va qadriyatlar tizimini o'rnatish
- 5.8. Korporativ madaniyatni takomillashtirish

Tayanch tushuncha va iboralar: *korporativ madaniyat manbalari, korporativ madaniyat kuchi, kuchli korporativ madaniyat, zaif korporativ madaniyat, yaxshi rivojlanmagan korporativ madaniyat, moslashuvchan korporativ madaniyat, strategiya madaniyati, axloqiy me'yorlar, korporativ madaniyat, korxona strategiyasi, kompaniyalar qadriyatlar, etika normalari va qadriyatlar tizimi, mukammalik ruhi*

5.1. Korporativ madaniyat manbalari

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

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

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

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

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

Kompaniya etakchilari va rahbariyatini almashtirish ham korxona madaniyatining paydo bo'lishiga sabab bo'lishi mumkin. Korporativ madaniyat konsepsiyasidagi o'zgarishlar ko'p hollarda kompaniyaning yangi biznes sohasiga

kirib borishi, yangi bozorlarni egallashi va uning tez suratlarda o'sishi va xodimlar sonining o'sishi bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

5.2. Korporativ madaniyat kuchi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quyida keltirilganlar ham korxona strategiyasini amalga oshirishda rahbariyat uchun muhim vazifa hisoblanadi: strategik rejani qo'llash va hayotga tatbiq etish uchun korporativ madaniyat korporatsiyaning strategik liniyasiga hamnafas bo'lishi lozim. Korporativ strategiya bilan strategik yo'nalishning eng yuqori samaradorlik ko'rsatkichlarini ta'minlovchi darajada faoliyat ko'rsatuvchi ishchi muhit eng optimal sharoit hisoblanadi. Bir jurnalistning to'g'ri qayd etganidek: "Yaponiya korporatsiyalariga amerikaning avtomobil bozorini egallab olishga faqat amalga oshirilayotgan strategiyaning o'zigina yordam bergani yo'q. Aynan yuzaga kelgan madaniyat ishchilari avtomobillarni yig'ish, site'molchi uchun ko'proq mos keluvchi konstruktsiya materiallarini ishlab chiqishga ilhomlantiradi. Korporativ madaniya tufayli Toyota ishchilarning ko'plab ratsionalizatorlik takliflaridan foydalanishga erishdi. Ikki yil ichida takliflar soni 10 mingtadan milliontagacha o'sdi va kompaniyaga 250 mln dollar hajmida foyda keltiradi"¹.

5.3. Kuchli va zaif korporativ madaniyat.

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

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

Zaif korporativ madaniyat- kompaniyalarda madaniyat quyi tizimlarga bo'lingan, umumiy qadriyatlar, xulq-atvor qoidalari va an'alar bo'lmagan hollarda korporativ madaniyat kuchsiz va tarqoq bo'lishi mumkin. Bu holda jamoa a'zolari odatda kompaniya g'amxo'rliklarini o'zlariga yaqin olmasdan, uni o'z bo'limiga, hamkasblariga, kasaba uyushmalari va rahbariyatga kun kechirish

¹ ¹ Waterman Robert H. The Seven Elements of Strategic Fit. Journal of Business, Strategy 2. 2009 №3. P. 70.

uchun mablag' topishga xizmat qiluvchi manba sifatida ko'rib chiqadi, odatda kompaniya missiyasi va vazifalari ularning ehtirolari uyg'onishiga sabab bo'lmaydi.

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

Biroq, korporativ madaniyat faoliyat aniq belgilangan tamoyillarga asosan amalga oshirilayotgan, Menejerlar esa ko'p vaqtini xodimlarga ushbu tamoyillarning mohiyatini tushuntirishga sarflayotgan hollarda kompaniya faoliyatga etarlicha jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bunday kompaniyalarda odatda bir qator asosiy tamoyillar mavjud bo'lib, menejerlar qaror qabul qilishda bunday tamoyillarni qo'llash zarurati va ahamiyatini alohida ko'rsatib o'tadilar. Bunday kompaniyalarda xulq-atvor normalari va qadriyatlar shu darajaga etadiki, ular hattoki yangi ijrochi direktor tayinlanganda ham, garchi vaqt o'tishi bilan yangi rahbariyat etarlicha e'tibor qatratmaydigan bo'lsa umuman yo'q bo'lib ketadigan bo'lsada, hech ham o'zgarmaydi.

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

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

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

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

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

5.4. Yaxshi rivojlanmagan yoki nosog'lom korporativ madaniyat.

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

Nosog'lom korporativ madaniyatning ikkinchi xususiyati turli xil innovatsiyalarga shubha bilan qarash, ba'zida esa umuman dushmanlarcha munosabatda bo'lish hisoblanadi. Shunday qilib, ehtiyotkorlik va riskli

operatsiyalardan bosh tortish kareraning o'sishida tadbirkorlik ruhi va fan va texnikaning yangi yutuqlarini joriy qilishga qaraganda ko'proq ahamiyat kasb etadi.

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

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

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

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

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

Ba'zida rahbarlar ayrim menedjerlar guruhi, bo'lim va bo'linmalar qadriyatlari va xulq-atvor normalarida muvaffaqiyatga erishgan bo'lsada, vaqt o'tishi bilan bu butun tashkilot ta'siri ostida yo'qolib ketavergan. Tashkilotchining o'pchilik qismi tomonidan qo'llab-quvvatlanish yangi korporativ madaniyat uchqunlarini so'ndirishi va korxonannig taraqqiyotiga to'sqinlik qilishi mumkin. Rahbariyat tashkilotchilik sxemalarini yangilashi, yangi trategiyalarni e'lon qilishi, chetdan menedjerlarni taklif etishi, yangi texnologiyalarni joriy qilishi va yangi korxonalarni ochishi, biroq xodimlarning yangi rivojlanish yo'nalishlariga ishonqiramasligi va ana'anaviy ish usullarining o'zgarishiga jiddiy qarshilik

ko'rsatishi sababli amal qilayotgan xulq-atvor qoidolari va madaniyat normalarini o'zgartirishda muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin.

5.5. Moslashuvchan korporativ madaniyat.

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

Moslashuvchan madaniyatning ikkita o'ziga xos jihati mavjud:

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

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

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

Bunda ular o'zlarini kompaniya qabul qiluvchi barcha qarorlarga aloqador hisoblaydi va korxonaning gullab-yashnashini ta'minlash uchun qyo'lidan keladigan barcha ishni qilishga harakat qiladi. Menejerlar odatda kompaniya xodimlaridan kelib tushuvchi barcha takliflarni qabul qilib, yangi g'oyalarni ochiq muhokama qiladilar va kompaniyaning yangi raqobatli afzalliklarini yaratish bo'yicha tavakkalchilikni o'z zimmalariga oladilar. Tadbirkorlik rag'batlantiriladi va mukofotlanadi. Strategiyalar va an'anaviy faoliyat yuritish usullariga bozor tez o'zgaruvchan sharoitlarga moslashtirish uchun zarur o'zgarishlar kiritiladi. Moslashuvchan madaniyatli kompaniya rahbariyati bu o'zgarishlarni ular haqiqatdan ham zarur bo'lgan hollardagina, biznes yuritishning asosiy tamoyillarga amal qilgan holda kiritadi. Moslashuvchan madaniyat yangi va foydali g'oyalarni rivojlantirishga qodir menedjer va xodimlarni xizmat pillapoyasidan olg'a qadam tashlashlariga xizmat qiladi.

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

Moslashuvchan madaniyat sharoitlarida kompaniya rahbariyati korxona faoliyatining barcha ishtirokchilari- iste'molchilar, xodimlar, aktsiyadorlar, ta'minotchilar haqida g'amxo'rlik qiladi va iloji boricha ularning ehtiyojlarini

to'liq qondirishga harakat qiladi. Ishtirokchilarning hesh qaysi toifasi esdan chiqarilmasligi kerak; bunday barcha uchun adolatli munosabat qaror qabul qilishning eng asosiy tamoyillaridan hisoblanadi.

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

5.6. Strategiya va madaniyatni muvofiqligini ta'minlash

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

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

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

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

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

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

Hamma tomonidan qabul qilingan qadriyatlar va etika tamoyillariga asoslanuvchi kuchli korporativ madaniyat haqiqatdan ham strategik muvaffaqiyatga erishish yo'lida katalizator rolini o'ynaydi. Ko'plab menejerlarning fikricha, kompaniya o'z faoliyatini yuritishi to'g'risida qayg'urishi lozim, aks holda u o'z reputatsiyasini, demak, belgilangan vazifalarning bajarilishini ham xavf ostiga qo'yadi. Kompaniyaning etika qoidalari normasining maqsadi atrofdagilarni aldash emas, balki aniq belgilangan qadriyatlar va maslaklarga ega muhitni yaratish va etikali xulq-atvorni hayotiy normaga aylantirish hisoblanadi. Ijobiy qadriyatlar va etika normalari butun korporativ madaniyatga ijobiy impuls beradi.

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

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

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

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

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

- yangi qadriyatlar va etika normalarini xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirish dasturiga kiritish;
- xodimlarni yollashda asosiy e'tiborni nomzodlarning yangi qadriyatlarga mos kelishiga qaratish va talab qilinuvchi sifatga javob bermaydiganlarga rad javobini berish;
- etika normalari va qadriyatlar tizimining mazmunini barcha xodimlarga etkazish va ularni qabul qilish jarayonini tushuntirish;
- boshqaruvning barcha pog'onalarida, ijrochi direktordan tortib to quyi bo'g'in menejerlarigacha, muammolarni hal qilish va kamchiliklarni bartaraf etish;
- yangiliklarning ijrochi direktor tomonidan qo'llab-quvvatlanishi;

- yangi g'oyalarni og'zaki tarzda tarqatish.

5.8. Korporativ madaniyatni takomillashtirish

Strategik muvaffaqiyat uchun individual javobgarlikni belgilash va hamma narsa yakuniy natijalarga yo'naltiriluvchi muhitni yarata olish qobiliyati strategiyani amalga oshirishda eng muhim ko'nikmalardan biri hisoblanadi. Tashkilotning faoliyat natijalari cho'qqiga chiqqan yoki shunga yaqin hollarda strategik muvaffaqiyatni maksimal ishlab chiqarishdan tashqari korporativ madaniyat ham belgilab berib, mukammallikka sig'inish uning tarkibiy qismi hisoblanadi. Mukammallikka sig'inishni xodimlarning baxt, qoniqish va yaxshi ish kabi his-tuyg'ulari bilan almashtirmaslik lozim. Mukammallikka sig'inish mavjud bo'lgan tashkilot asosiy e'tiborni o'z yutuqlari va ustunliklariga qaratadi. Uning korporativ madaniyati natijalarga yo'naltirilsa, boshqaruv siyosati va amaliyoti xodimlarning o'z ishini yaxshi bajarishini faollashtirishga qaratiladi.

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

- Boeing, General Electric, 3M Corporation kompaniyalarda rahbariyat o'z g'oyalarining haqligiga o'z loyihalarini tizim orqali o'tkazish va yangi mahsulot yoki hatto yangi faoliyat sohalarini yaratish yo'li bilan barcha byurokratik to'siqlarni mustaqil bartaraf etishga tayyor bo'lgan darajada ishonuvchi xodimlarni rag'batlantirib boradi. Bu kompaniyalarda chempionlar katta obro'ga ega bo'lib, ularning o'z g'oyalarini amalga oshirishlari uchun qulay sharoitlar yaratilgan. Odatda g'oyalari hayotga tatbiq etilgan xodimlar mukofotlanadi, agar bunday bo'lmasa ular o'z joylarida qolaveradilar va keyingi safar yana bir bor harakat qilib ko'rish imkoniyatga ega bo'ladilar.

- Nyu-York savdo bo'limi boshqaruvchisi Meadowlands (N-Y Giants komandasidan so'ng) stadionini bir kechaga ijaraga oldi. Ishdan so'ng sotuvchilar stadiongga taklif qilindi va ulardan maydonga o'yinchilar chiqib keladigan joydan yugurib chiqish so'raldi. Ulardan har biri yugurib chiqqanda uning nomi tribunada o'tirganlar – korporatsiya rahbariyati, ofis xizmatchilari, qarindosh-urug'lar va

oshna-og'aynilar uchun maydondagi tabloda paydo bo'ldi. Bundan maqsad individual savdodagi yutuqlarni nishonlash edi. Bu kompaniya jahonga mashhur bo'lgan IBM kompaniyasi edi. Bu tadbirni amalga oshirshidan maqsad har bir shaxsning jamiyatning bir qismi ekanligini his qilishga intilishini qondirish va yana bir bor IBM kompaniyasining eng yaxshi natijalarga erishgan xodimlarga ko'rsatiluvchi g'amxo'rlikini namoyish qilish edi.

Natijalarga yo'naltirilgan va xodimlarni o'z ishini iloji boricha yaxshiroq bajarishga undovchi korporativ madaniyat strategiyaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga xizmat qiladi.

Ba'zi bir kompaniyalar har bir xodimni kasta a'zosi (Disney), komanda a'zosi (McDonald's) yoki hamkor (Wal-Mart va J.C. Pewney) sifatida tasniflash yo'li bilan ularning ahamiyati va maqomini ajratib ko'rsatadi. Mary Kay Cosmetics, Tupperware va McDonald's kabi kompaniyalar o'rtacha xodimlardan ajralib turuvchi xodimlarni mukofotlash tartibini ishlab chiqmoqdalar. O'z mehnatiga yarasha adolatli baholanish imkoniyati kundalik bir xildagi ish bilan shug'ullanuvchi xizmatchilar o'rtasida mehnat mahsuldorligining o'sishiga sabab bo'ladi.

McDonald's korxonasi AQShda eng yaxshi hamburger ishlab chiqaruvchi uchun konkurs o'tkazadi. Avvaliga savdo nuqtasidagi eng yaxshi ishlab chiqaruvchi aniqlanadi. G'oliblar mintaqaviy konkursga, so'ngra Butunamerika konkursiga yuboriladi. Konkurs g'oliblari esa qimmatli mukofotlar va ko'krakda taqib yurish mumkin bo'lgan "amerikalik eng yaxshi ishlab chiqaruvchi" nishoniga ega bo'ladi.

- Milliken & Co kompaniyasi har uch oyda bir marta korporativ sletlar o'tkazib turadi; delegatlar qimmatli g'oyalar va muvaffaqiyatga erishish usullari bilan almashinish uchun birgalikda to'planadilar. Ikki kun mobaynida 100 ta komanda besh daqiqalik chiqishlarida o'z muvaffaqiyatlarini gapirib beradilar. Har bir slet bitta asosiy shior (sifat, xarajatlarni kamaytirish va hokazo) ostida o'tkazilib, tanqid va salbiy baholashlarga yo'l qo'yilmaydi, ahamiyatli va ahamiyatsiz g'oyalar o'rtasida farqlar ajratib ko'rsatilmaydi. Baholash uchun son ko'rsatkichlari foydalaniladi. Barcha tashrif buyurganlar eng yaxshi taqdimot uchun ovoz beradilar, natijalar bo'yicha mukofotlar belgilanib, har bir ishtirokchi esa chiroyli bezalgan sertifikatga ega bo'ladi.

Mukammal ruhi nima? Bu kompleks tizim amaliy usullar, so'zlar, ramziy belgilar, boshqaruv usullari, qadriyatlar va siyosat usullaridan iborat bo'lib, ularning birlashuvi oddiy odamlardan ajralib turish uchun yuqori natijalarga erishishga xizmat qiluvchi sharoitlarni yaratadi. Tizimni harakatlantiruvchi kuch shaxsning ahamiyatiga ishonch bo'lib, rahbariyat tomonidan mehnat xavfsizligi va xodimlarning ilgari harakatlanishiga katta e'tibor qaratilishi, xodimlarni motivlashtiruvchi va ularning jarayonni zarur tartibga bo'ysundirish qobiliyatidan

g'ururlanuvchi menejment amaliyoti hisoblanadi. O'z xodimlariga yaxshi munosabatda bo'luvchi kompaniyalar xodimlarning moyilligi va bor kuch bilan ishlashidan katta foyda oladi.

Mukammallikka sig'inishni qo'llab-quvvatlash doimo ijobiy xislatlarga taalluqli bo'lsada, bir qator salbiy jihatlar ham mavjud. O'rta qolayotgan bo'linma rahbarlari almashtirilishi zarur. Yaxshi ishlamayotgan menejerlarni almashtirish kompaniyaga ko'zga yaqqol tashlanuvchi foydadan tashqari menejerlarning o'zi uchun ijobiy psixologik ahamiyatga ega bo'ladi, chunki bu ularni hayajonlanish, o'z kamchiliklarini his qilishga majbur qiladi. Bundan tashqari, qo'l ostidagi xodimlar ham g'amxo'r rahbariyatga ega bo'lishlari lozim, aks holda ularning o'zi ham takomillashishdan to'xtaydi. Takomillashishga intilmaydigan va bor kuch bilan ishlashning ahamiyatini tushunmaydigan xodimlar ishlab chiqarish jarayonini tark etishlari lozim. Xodimlarni yollash bo'limi fikrlash doirasi va ishga munosabati belgilangan vazifalarini hal qilishga yo'naltirilgan korporativ madaniyat bilan uzviy bog'liq xodimlarni tanlashga qaratilishi zarur.

6-MAVZU: STRATEGIK YETAKCHILIKNI TA'MINLASH

REJA:

- 6.1. Personal bilan maksimal muloqot asosida boshqarish
- 6.2. Strategiyaning quvvatlovchi muhit va madaniyat yaratish
- 6.3. Tashkilot ichki muhitining yangiliklarni tadbiq etish qobiliyatini quvvatlash
- 6.4. Kompaniya siyosatiga munosabat
- 6.5. Axloqiy xulqni quvvatlash
- 6.6. Muvofiqlashtirish jarayoniga rahbarlik qilish

Tayanch tushuncha va iboralar: *Personal bilan maksimal muloqot, strategiyaning quvvatlovchi muhit, madaniyat yaratish, tashkilot ichki muhiti, kompaniya siyosatiga munosabat, axloqiy xulqni quvvatlash, muvofiqlashtirish jarayoniga rahbarlik qilish, formal va noformal axborot manbalari, strategiya ijrochilari, yangi madaniyat, kuchli diversifikatsiyalangan ishlab chiqarish, yangi g'oyalarga ko'maklashish, noordinar shaxslar va guruhlar, strategik liderlar, strategiya sohasidagi siyosat.*

6.1. Personal bilan maksimal muloqot asosida boshqarish

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

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

XBMMAB - samarali liderlar tomonidan keng foydalaniluvchi vositalardan biridir.

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

- Bir kichik kompaniyaning ijrochi direktori o'z vaqtining asosiy qismini fabrika bo'ylab mashina sayr qilish, golf o'ynashga sarflaydi, ishchilar bilan

hazillashadi, ularning fikriga quloq soladi va 2000 ta xizmatchining har birini vaqti-vaqti bilan o'z oldiga chaqirib turadi. Bundan tashqari, u ko'p vaqtini jamoatchilik tashkilotlari bilan o'tkazib, ularni uchrashuvlarga taklif qiladi va korxonada ro'y berayotgan barcha hodisalar haqida gapirib beradi.

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

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

- Marriott Corp. kompaniyasida Bil Marriott yiliga kamida bir marta mehmonxonalari shaxsan tekshirib chiqishdan tashqari barcha mehmonlarni kompaniya taqdim etuvchi mehmonxona xizmatlariga beruvchi baholarini yuborishga chaqiradi. U mijozlarning barcha takliflari bilan shaxsan tanishib chiqar va kerakli ma'lumotlarni zudlik bilan mehmonxona boshqaruvchilariga etkazar edi. Ko'plab kompaniyalarning menejerlari noformal muloqotga katta e'tibor qaratadilar. Ularning fikriga ko'ra vaziyatni his qila olish va ma'lumotlarga osonlik bilan erisha olish lozim. Menejerlar o'z ofislarida o'tirib olsa, atrofdagilardan ajralib qoladi hamda tanqid va yangi fikrlardan yiroqda qolib ketadi. Ular ma'lumotni ikkinchi va hatto uchinchi qo'ldan, saralangan va kechikkan holda oladi.

6.2. Strategiyani quvvatlovchi muhit va madaniyat yaratish

Strategiya ijrochilari strategiyani qo'llab-quvvatlovchi muhit va madaniyatni yaratishda birinchi qatorda bo'lishlari lozim. Asosiy strategik o'zgarishlar ro'y berganda menedjer bu o'zgarishlarga katta e'tibor qaratishi va ularni shaxsan boshqarishi, korxona madaniyatida zarur o'zgarishlarni amalga oshirishi zarur. Tashkilotning madaniy qadriyatlari har 5-25 yilda qayta ko'rib chiqilishi mumkin. Bunday vaqt ko'rsatkichlarini turli korxonalarga atrof-muhit va korxonaning rivojlanishini belgilab beruvchi boshqa omillar turlicha ta'sir ko'rsatishi bilan izohlash mumkin. Strategiya aniq belgilanishi bilan madaniyat va

qadriyatlarni strategiyaga mos holga keltirishga unchalik ko'p kuch va vaqt talab qilinmaydi. Biroq menedjer kelgusida ham hayotga doimiy takomillashuvlarni kiritishda etakchi rolni o'ynaydi. Savodli rahbarlar odamlarni tanlangan strategiyaning to'g'riligiga va uning bajarilishi korxonaning rivojlanishi uchun eng yaxshi yo'l ekanligiga ishonitirish uchun majburiyatini anglaydilar.

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

- uzoq muddatli ehtiyojlar va korxonada o'tkaziluvchi o'zgarishlarni moslashtirish uchun korxona "kaptali"ni tashkil etuvchi barcha shaxslar (iste'molchilar, xodimlar, aktsiyadorlar, ta'minotchilar va boshqalar) manfaatlari;

- yangi g'oyalarga nisbatan ochiqlik;

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

- korxona a'zolarini vujudga kelayotgan to'siqlarga qaramasdan yangi faoliyat tamoyillariga rioya qilishga undash;

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

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

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

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

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

6.3. Tashkilot ichki muhitining yangiliklarni tadbiq etish qobiliyatini quvvatlash

Strategiyani shakllantirish va bajarish uchun menedjer javobgar bo'lsada, yangi g'oyalarni ishlab chiqish, yangi imkoniyatlarni aniqlash va o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishni yuitta shaxsning o'zigina bajar olmaydi. Bu ayniqsa korporatsiya juda yirik bo'lgan hollarda butun tashkilot bajarishi lozim bo'lgan vazifa hisoblanadi. Strategik liderlik oddiy xodimlarning yangi g'oyalarni olg'a surishi va o'zgaruvchan sharoitlarda tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashi lozim. Moslashuvchan, tashabbuskor ichki muhit hayotiylik davri kichik bo'lgan tovarlarni tezlik bilan rivojlantirishda, muvaffaqiyat garovi mahsulotni differentsiyalash bo'lgan kuchli diversifikatsiyalangan ishlab chiqarishda, xarajatlar bo'yicha liderlik strategiyasi mehnat mahsuldorligini oshirish va xarajatlarni kamaytirishning boshqa yo'llarini izlab topishga bog'liq bo'lgan korxonalarda muhim omil hisoblanadi. Menedjerlar odamlarni tashabbuskor bo'lishga undashning o'zi bilangina bunday mushitni yaratishga erisha olmaydilar.

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

Yangi g'oyalarga ko'maklashish. Yangi g'oyalar uchun qulay tashkilotchilik muhitini yaratish uchun strategiya bo'yicha menedjer, birinchidan, ayrim shaxslar va guruhlarning o'z g'oyalarini ilgari surishini rag'batlantirishi lozim. Madaniyat tajribalar o'tkazish va yangiliklar kiritishni qo'llab-quvvatlashi zarur. Odamlarda ularning o'zgarishlar va yangiliklarni zarurat sifatida qabul qilishlari uchun ularning biznesdagi ahamiyati va o'rnini his etishini qo'llab-quvvatlash zarur. Ikkinchilan, bunday tashabbuskorlar xulq-atvori bilan kelishish va ularga erkinlik berish. Tajribalar erkinligi va miyaga noformal hujumlarni amalga oshirish norma bo'lib qolishi lozim. /oyalarni rivojlantiruvchi odamlarga buzg'unchilar sifatida qaramaslik lozim. Uchinchidan, menedjerlar tajriba davomidagi xato va kamchiliklar odamlarni to'xtatib qo'ymasligi uchun ularni rag'batlanitirishi zarur. Ko'plab g'oyalar muvaffaqiyatga erishmasada, odamlar ularda ishtirok etadi va xatolarda o'rganadi. To'rtinchidan, strategiya bo'yicha

menedjerlar barcha doljni umet ispolzovat vse vidi adhos turlari -g'oya va tajribalarni qo'llab quvvatlash uchun tashkilotchilik shakllarini qo'llab-quvvatlashi – risk komandalarini tuzishi, bitta loyiha ustida ishlovchi turli guruhlar o'rtasida ichki raqobatni rivojlantirishi, ko'ngillilar kuchi bilan noformal loyihalarni amalga oshirishi lozim. Beshinchidan, muvaffaqiyatli tashabbus albatta qayd etilishi va tashabbuskor mukofotga ega bo'lishi, shuningdek, muvaffaqiyatsiz g'oyani ilgari surgan xodimlar ham jazolamasdan va ikkinchi darjali hisoblanmasdan rag'batlantirilishi zarur bo'lib, shu sababli ular yana bir o'z harakatlarini qaytarib ko'radilar.

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

6.4. Kompaniya siyosatiga munosabat

Menedjer korxona siyosatidan xabardor bo'lmasa va siyosiy manevrlarning mohiyatini tushunmasa, u strategiyani samrali shakllantirishi va amalga oshirishi mumkin emas. Siyosat strategiyani shakllantirishda deyarli har doim birinchi o'ringa chiqib oladi. Noordinar shaxslar va guruhlar koalitsiya tuzadi va har bir guruh o'z g'oya va manfaatlarini himoya qiladi. Siyosat qaysi vazifalar asosiy bo'lishi va resurslarni taqsimlashda korxona biznesining qaysi rivojlanish yo'nilishlari ustuvor bo'lishiga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ichki siyosat strategik vazifalarni chegeralashga xizmat qiladi.

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

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

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

Strategiya bo'yicha menedjer tashkilotning rahbariyati qanday ishlashi, mansabdor shaxslardan qaysilari katta ta'sirga ega ekanligi, qaysi shaxs va guruhlar yangi g'oyalarni taklif qilishi va tashabbuskorligi, kim hamma narsaning avvalgiday qolishini, kim esa asosiy qarorlar uchun kurashda yordam berishni istash va siyosiy ahvol qaysi yo'nalishda ekanligini tushunishi kerak. Asosiy qarorlarni qabul qilish payti kelganda strategiya bo'yicha menedjer koalitsiyalarni boshqarish va konsensusga erishishga alohida e'tibor qaratishi lozim. Britaniyaning eng yirik korporatsiyalaridan biri boshqaruvi raisining aytganidek: "Men hech qachon jiddiy qarorlarni o'z hamkasblarim bilan maslahatlashmasdan qabul qilmaganman. Hattoki buni qanday amalga oshirgan bo'lishimni tasavvur ham qila olmayman. Birinchidan, ko'p hollarda ular menga yanada to'g'ri qaror qabul qilishga yordam beradilar. Ikkinchidan, agar ular bu qarorlarga rozi bo'lsalara ularni qallvb-quvvatlaydilar. Aks holda ular bunga ochiqdan-ochiq bo'lmasadan, qarshilik ko'rsatishlari mumkin".

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.5. Axloqiy xulqni quvvatlash

Tashkilot yuqori axloqiy normalarining o'sib borishini namoyish qilishi uchun rahbariyat ularga ochiq-oydin rioya qilishi lozim. Bu yo'lda jiddiy kurash olib borilayotgan kompaniyalarda etika normalarini reallikka aylantirish uchun rahbariyat kompaniyaga murojatlari, etikaga to'g'ri kelmaydigan xulq-atvorga salbiy munosabati, jamoada qulay muhitni qo'llab-quvvatlash bo'yicha xatti-harakatlari bilan bu normalarga rioya qilishini namoyish etadi.

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

Ba'zi bir menejerlar ularning maqsadi etika kodeksiga rioya qilinishini kuzatishgina emas, balki qoidabuzarlarni jazolash ham ekanligini takrorlashdan charchamaydi. Biroq asosiy maqsad baribir ma'muriy jazolar emas, balki kompaniyaning ichki kelishuvlarini ta'minlashdir. Ijrochi direktor o'z maqomiga ko'ra tarbiya jarayonini boshqarsada, barcha menejerlar shaxsiy javobgarlikka ega

bo'ladilar hamda xizmatchilar bilan etika masalalari bo'yicha aloqani ta'minlaydilar, ularni etika normalarini qo'llab-quvvatlash va ularga rioya qilishga undaydilar. Tushunmovchiliklar aniqlanishi va ochiq muhokama qilinishi, shuningdek, har bir holatda ro'y berishi mumkin bo'lgan qoidabuzarliklar o'rganilishi lozim. Joriy ishni etika normalarini hisobga olgan holda bajaruvchi kompaniyalar tajribasi shundan dalolat beradiki, bu kompaniyalarda vaziyatni yaxshiroq tushunadi va kompaniya manfaatlari yo'lida bor kuchini ayamay birgalikda kelishgan holda mehnat qiladi.

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

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

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

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

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

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

6.6. Muvofiqlashtirish jarayoniga rahbarlik qilish

Hech bir strategik reja tajribada paydo bo'ladigan hamma voqea va hodisalarni, muammolarni oldindan ko'ra olmaydi. Strategiyani tadbiq etish jarayonida uni muvofiqlashtirish – bu strategik zaruriy va me'yoriy jarayon hisoblanadi. Strategiyaga yoki uning tadbiq etilishiga nisbatan yangi sharoitga reaksiya odatda tezkor harakatlarni taqozo etadi. Krizis vaziyatlarda boshqaruvga

tipik yondashuv shundan iboratki, qarorni shakllantirish uchun etarli axborotni to'plash maqsadida ishonchli xodimlar jalb etiladi. Taklif etiladigan tadbir-choralar muhokama etilishini shaxsan boshqarish va mansabdor shaxslar tor doirasida kelishuvga tezkorlik bilan erishish tavsiya etiladi. Agar kelishuvga erishib bo'lmasa, tayanch xodimlar o'rtasida tarqoqlik mavjud bo'lsa, qaror qabul qilish majburiyati va qo'llab-quvvatlashni ta'minlash strategik menejer zimmasiga tushadi.

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

1. Moslashuvchanlikni namoyish etadi va bir necha variantlarni ko'radi.
2. Ko'plab savollar beradi.
3. Mutaxassislardan mukammal axborot oladi.
4. Alternativ qarorlarni yaratishga ijrochilarni undaydi.
5. Qarorlarni muvaffaqiyat keltirishini chamalaydi va ko'plab har xil insonlarning reaksiyasini aniqlaydi.

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

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

- kerakli axborotni to'plash;
- nima qilish kerakligini bilish uchun vaziyatni oydinlashtirish;
- tashkilotdagi har xil siyosiy kuchlar va guruhlar bilan qarorni kelishish.

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

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

1. Muvofiqlashtirishni talab etuvchi muammolarni mukammal o'rganish uchun ilmiy izlanishlarga buyurtma beradilar.
2. Ishonchli hamkasblar bilan muammo muhokama etiladi va sinov echimlar taklif etiladi.

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

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

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

Sardorlarning muvofiqlashtirish jarayoniga tegishli ogohlantiruvchi harakatlari odatda o'xshashdir: ular ehtiyojni aniqlaydilar, axborot to'playdilar,

vaziyatni oydinlashtiradilar, sinov takliflarini tadbiq etadilar, muammoni tahlil etish jarayonida «tarafdor» va «qarshilar»ni hisoblaydilar, vakolatlar taqsimotini tashkil etadilar va kelishilgan holda harakat qilish uchun qaror qabul qiladilar.

7-MVZU: KORXONA BOSHQARUVI FUNKTSIONAL TUZILMALARINING STRATEGIK AFZALLIKLARI VA KAMCHILIKLARI

REJA:

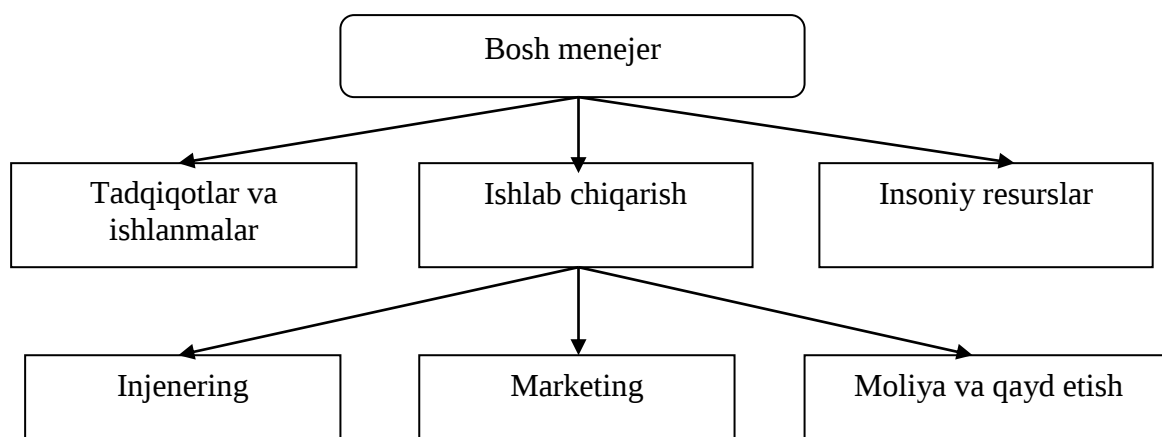
- 7.1. Korxona funktsional tuzilmalarining strategik ustunliklari va strategik kamchiliklari
- 7.2. Boshqaruvning biznes birliklariga moslashgan markazlashmagan tuzilmaning strategik afzalliklari va kamchiliklari
- 7.3. Boshqaruvni matritsa tuzilmasining strategik afzalliklari va kamchiliklari
- 7.4. Faoliyat turlari ko'paytirilgan global kompaniyadagi matrisa ko'rinishidagi tuzilma
- 7.5. Xalqaro bozorlarda ishtirok etadigan korxonalarning tashkiliy jihatlari
- 7.6. Tashkiliy tuzilmalarning rivojlanish istiqbollari

Tayanch tushuncha va iboralar: *korxona funktsional tuzilmalari, strategik ustunliklar, strategik kamchiliklar, boshqaruvning biznes birliklari, markazlashmagan tuzilma, strategik afzalliklar, strategik kamchiliklar, boshqaruvni matritsa tuzilmasi, strategik afzalliklar, faoliyat turlari, global kompaniyadagi matrisa ko'rinishidagi tuzilma, xalqaro bozorlar, korxonalar tashkiliy jihatlari, tashkiliy tuzilmalar, funktsional tashkiliy tuzilmalar, tipik funktsional*

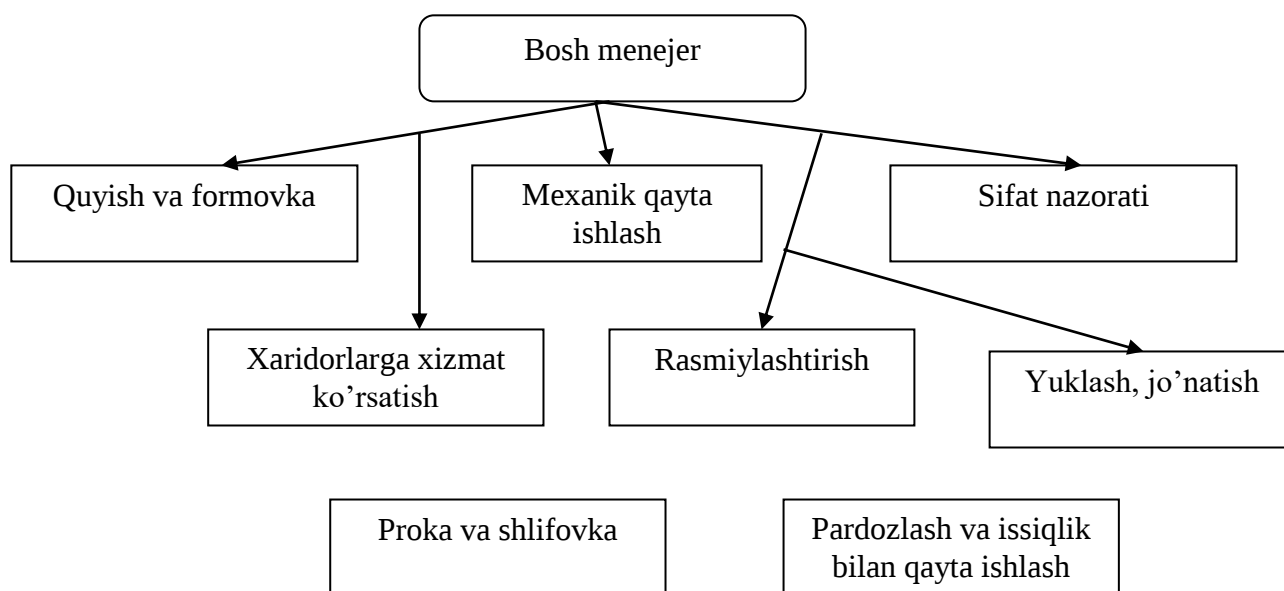
7.1. Korxona Funktsional tuzilmalarining strategik ustunliklari va strategik kamchiliklari

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

A. Tipik funktsional tashkiliy tuzilma elementlari.



B. Texnologik operatsiyalarga yo'naltirilgan funktsional tuzilma elementlari.



Funktsional tashkiliy tuzilmaning ustunligi	Funktsional tashkiliy tuzilmaning kamchiliklari
1.Strategik natijalarni markazlashgan nazorati.	2. Strategik muhim jarayonlarni haddan tashqari tarqoqligi
2.Yagona xaridor asosida korxonani tarkiblashtirish uchun qulay.	3. Bo'limlar o'rtasidagi raqobat hamkorlikka emas ixtilofga sabab bo'lishi mumkin, shu sababli menejer káam sifatida harakat qilishi lozim.
3.Tayanch ishlarni funktsional tashkilotlarga ajratish yordamida strategiya tuzilma bilan chambarchas bog'langan.	4. Ko'p pog'onali byurokratik markazlashgan boshqaruv jarayoni tashkilotning reaksiyasini sekinlashtiradi.
4.Mukammal maxsus bilim olishni rag'batlantiradi.	5. Lavozimlar bo'yicha o'sish bir funktsional yo'nalishda bo'lganligi uchun menejrlarni har tomonlama rivojlanishi uchun sharoit
5.Funktsional ko'nikmalarni va kompetentlikni rivojlantirish uchun mos keladi.	

6.Funksional ixtisoslashuv orqali malaka oshirish samaradorligini oshiradi	yaratmaydi
7.Ishlarni zerikarli va ko'p marta takrorlanishida operatsiyalar samaradorligini oshiradi.	6. Foyda olish uchun javobgarlik yuqori pog'ona rahbariga o'tadi. 7. Funksional mutaxassislar faqat funksional yo'nalishning rivojlanishiga asosiy e'tibor qaratishi tufayli «davlat ichida davlat» paydo bo'lishi mumkin.

7.1-Rasm. Funksional tashkiliy tuzilma

Funksional tuzilmalar asosan uzoqni ko'ra olmaslik va strategik muhim xo'jalik jarayonlarini an'anaviy funksional bo'limlar o'rtasida tarqoqligidan jabr ko'radi. Funksional mutaxassislar o'z bo'limlari manfaatlarini jiddiy mudofaa qiladilar. Bunda ular korxonaning, mijozlarning yoki biznesning manfaatlarini e'tiborga olmaydilar. Yuqorida keltirilgan muammolar avtoritar, byurokratik, muammoga nisbatan bir tomonlama qaror qabul qilish kabi salbiy ta'sir etuvchi omillarni funksional tuzilmalar kuchaytiradi. Bundan tashqari funksional tuzilmalar bozor va texnologiya o'zgarishlariga tezkorlik bilan javob bera olmaydi.

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

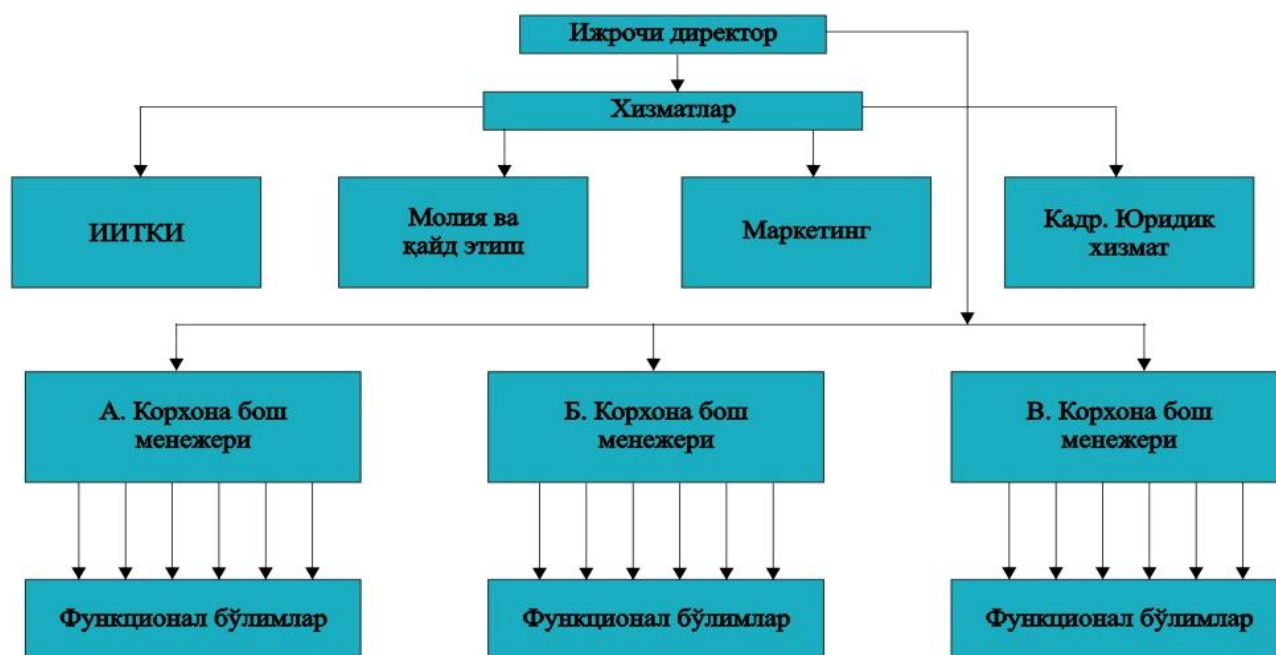
7.2. Boshqaruvning biznes birliklariga moslashgan markazlashmagan tuzilmaning strategik afzalliklari va kamchiliklari

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

Ko'p tarmoqli korxonalarda boshqaruv chizig'i bosh ma'muriy idoradan quyi pog'onadagi funksional bo'limlarga emas, balki har bir korxona rahbariyatiga yo'naltiriladi. Demak, agar korxona bitta korxonadan iborat bo'lib,

standart bloklar funktsional bo'limlar va geografik bo'linmalardan iborat bo'lsa, ko'p filliilli korxonalarda tashkiliy tuzilma elementlari korxonalardan iborat bo'lishi mumkin. Har bir xo'jalik birligining boshqarish uning menejmentiga yuklatiladi. Bunda tashkilotning strategiyasini yaratish uni tadbiq etish va foyda uchun javobgarlik ham menejment zimmasida bo'ladi. Korxona tʻlig'icha mustaqil faoliyat ko'rsatishi ham mumkin.

To'liq mustaqil xo'jalik birliklari o'zaro diversifikatsiyaga amal qiladigan vaziyatda muammolarga duch keladi. Chunki har xil mustaqil xo'jalik birliklarini muvofiqlashtiruvchi mexanizm mavjud emas. Mustaqil xo'jalik birliklarini menejerlarini hamkorlikda faoliyat ko'rsatishiga undash ham muammolarga duch keladi. Ular o'z nazoratida bo'lmagan faoliyatlar uchun javobgarlikni zimmasiga olishni istamaydilar. Diversifikatsiya korxonasi muhim strategik ustunlikka ega bo'lish uchun bosh idora xo'jalik birliklarini o'zaro faoliyatlarini muvofiqlashtirish mexanizmini yaratishi lozim. Bunda bir necha variantlar mavjud.



Strategik ustunlik	Strategik kamchiliklar
• Diversifikatsiyalashgan korxonalarda vakolatlarni javobgarlikni topshirishning mantiqiy to'g'ri va qulay usulining mavjudligi. • Xo'jalik strategiyasi har bir korxonani sharoitini aniq e'tiborga olgan holda yaratiladi. • Har bir xo'jalik birligi qiymat	• Shtab funktsiyalarini takrorlanishi hisobiga xarajatlarni o'sishiga olib keladi. • Qanaqa qarorlarni markazlashtirish va qanaqalarini markazlashtirmaslik muammolari paydo bo'ladi. • Korxona resurslari va korxona rahbariyati e'tiborini qozonish uchun kurash avj olib

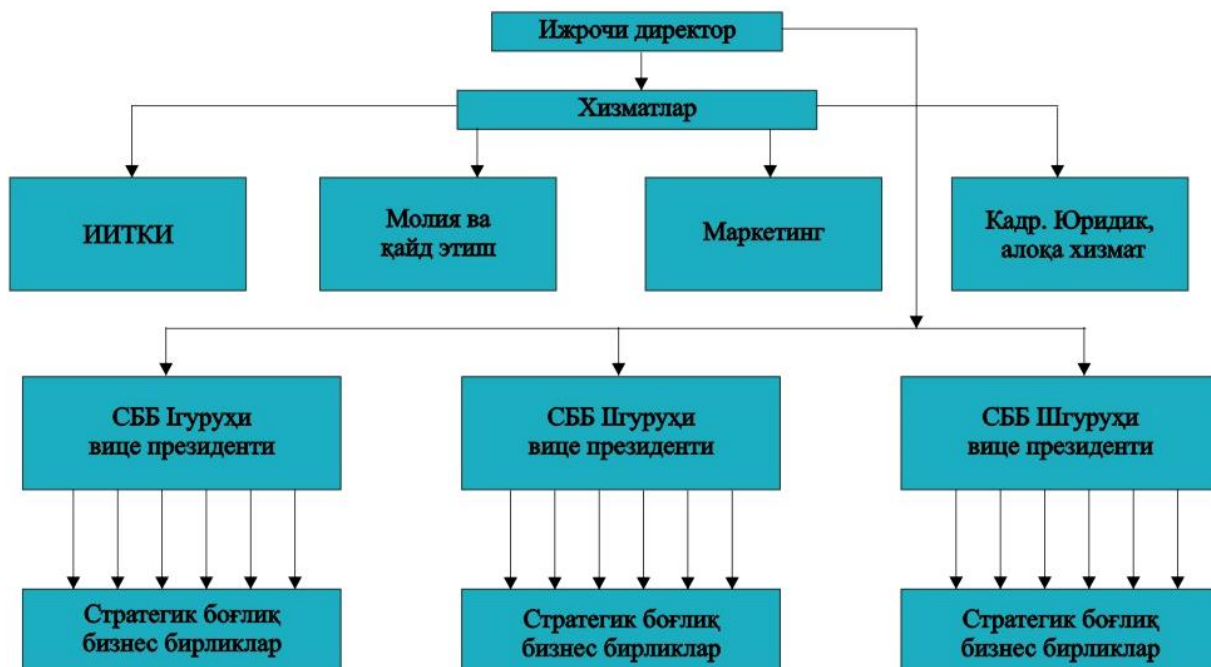
shakllanishida tayanch ishlar va funktsional talablarni e'tiborga olib yaratiladi. • Bosh rahbar korxonani muammolarini yaxlit tasavvur etadi. • Xo'jalik birliklari foyda va zarar uchun javobgarlikni muayyan menejerlar zimmasiga yuklaydi.	ketishi mumkin. • Korxona rahbariyati biznes birliklari menejerlariga qattiq bog'lanib qoladi. • Mustaqil bo'linmalarning o'zaro bog'liq faoliyatlarini muvofiqlashtirishda rahbariyat qiyinchiliklarga duch keladi. Natijada strategik muvofiqlik ustunligi yo'qqa chiqadi.
--	--

Rasm 7.2. 1. Faoliyat turlari bo'yicha yaratilgan, markazlashmagan tashkiliy tuzilma.

Masalan, hamkorlikda bajariladigan texnologik jarayonlarni, mahsulotlarni, muammolarni ilmiy izlanishlar va tajriba konstruktorlik bo'limi yordamida bir xaridorlar guruhiga xizmat ko'rsatuvchi dilerlar tarmog'ini, yuk tashishni va buyurtmalarni iste'molchilar bnyicha jamlash asosida takomillashtirish mumkin.

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

Strategik biznes birlik (SBB) – bu bir korxona tarkibida paydo bo'lgan korxonalar bo'lib, ular ma'lum strategik elementlar asosida birlashtirilgan. Ular umumiy xususiyatga ega bo'lganligi uchun bir guruhga jamlanadi. Ushbu elementlar tarkibiga keskin to'qnashadigan raqobatchilar, chambarchas bog'langan faoliyat turlari va narxni belgilovchi maqsadlar, muayyan ustunliklarga tayanib ish ko'rish (kam xarajatlar yoki differentsiyalash), muvaffaqiyatning umumiy tayanch omillari va boshqalar kiradi.



Strategik ustunlik	Strategik kamchiliklar
• Keng diversifikatsiyalashgan korxonalarning biznes portfelini strategik asoslash orqali tashkil etishni ta'minlaydi. • SBB doirasida o'zaro bog'liq operatsiyalarni muvofiqlashtirishni osonlashtiradi. • Korxonaning muayyan boshqaruv pog'onalarida strategik rejalashtirish imkonini beradi • Oliy rahbariyatning strategik tahlil etishini samaraliligini va ob'ektivligini ta'minlaydi • Korxonaning resurslarini o'sish kelajagi mavjud bo'lgan sohalarga yo'naltirish imkonini beradi.	• SBB tarkibiga korxonalarni birlashtirish shunchalik erkin bo'lishi mumkinki, u natijada faqat rahbariyat maqsadiga xizmat qiladi • Boshqarish pog'onasining yana bittaga ko'payishiga sabab bo'ladi • Bosh rahbarning, vitse prezidentning va SBBga xizmat qiladigan boshqa rahbarlarning rolini va boshqarish vakolatini aniq belgilash lozim, aks holda vitse prezidentlarning vakolatlari noaniq. • Faoliyat natijalarini tan olinishi, kimning yutug'i ekanligi noaniq bo'lib qoladi. Yutuq sababchisi bosh rahbar, SBB rahbari va oxirgi navbatda guruh rahbari vitse prezident deb qabul qilinishi mumkin.

Rasm 7.2.2. SBBga asoslangan tashkiliy tuzilma.

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

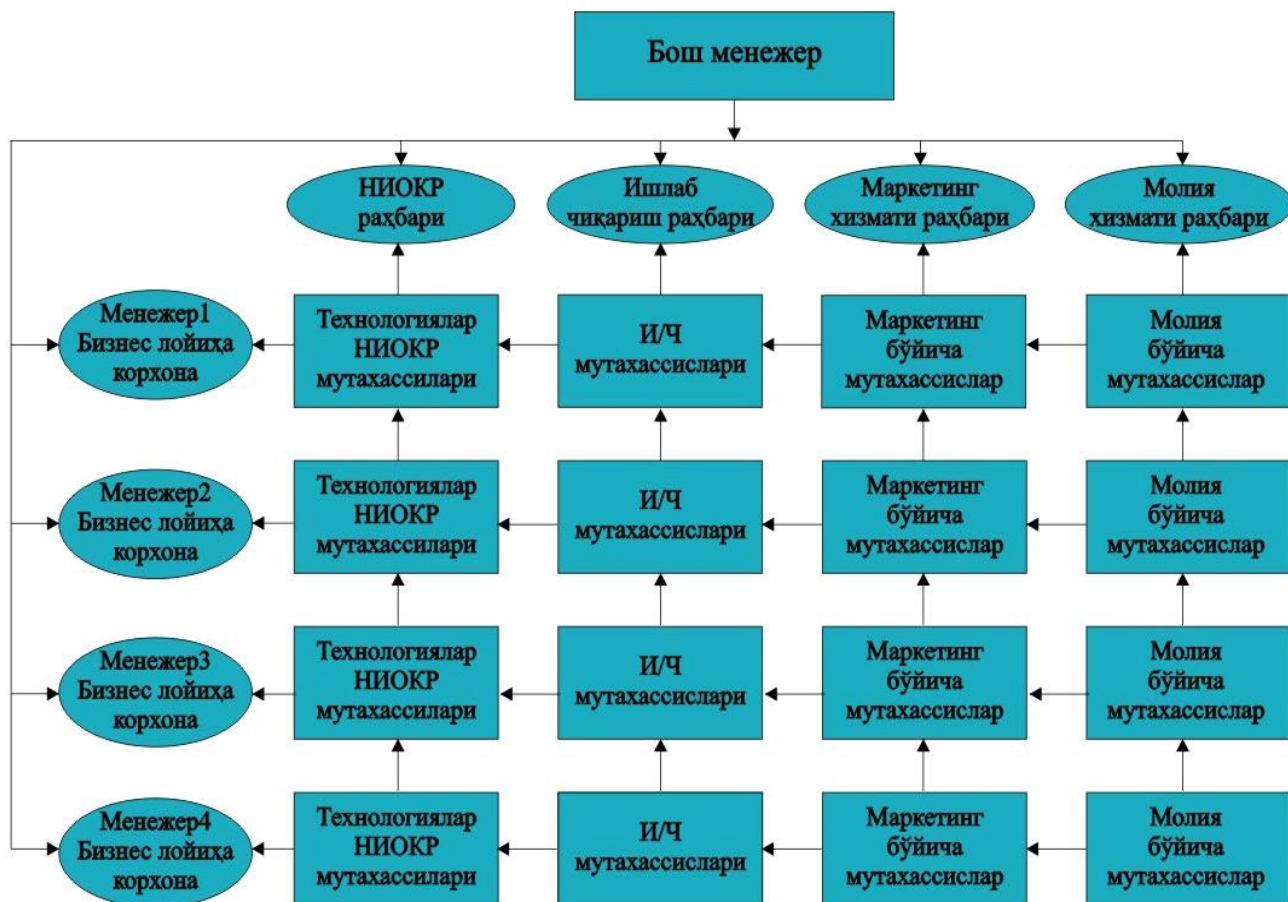
7.3. Boshqaruvni matritsa tuzilmasining strategik afzalliklari va kamchiliklari.

Matritsali tashkilot – bu ikki tomonlama bo'ysunish, ikki tomonlama byudjet vakolatlari, ikki tomonlama natijalar manbai va mukofotlashdir. Ushbu tuzilmaning asosiy xususiyati shundan iboratki, korxonani, mahsulotni, loyihani boshqarish ikki tomonlama ya'ni; funktsiyani va xo'jalik jarayonini boshqarish orqali amalga oshiriladi. Bunda funktsiyani va xo'jalik jarayonini boshqarish kesishadi va matritsani yaratadi. Har bir matritsa birligida qaror qabul qilish ikki menejer: ya'ni korxona menejeri va funktsional menejer tomonidan amalga oshiriladi.

Tashkilotning matritsa tipidagi boshqaruv tuzilmasidan foydalanishi an'anaviy yakka raqbarlikdan voz kechishi demakdir.

Ikki tomonlama bo'ysunish, ikki rahbar va hamkorlik vakolatlari xaqiqatdan ham yangi tipdagi tashkiliy muhitni yaratadi (rasm 9.6).

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



Strategik ustunlik	Strategik kamchiliklar
• Strategik yo'nalishlarning har biriga etarlicha e'tiborni ta'minlaydi. • Raqobatbardosh g'oyalarning to'qnashuv muvozanatini ta'minlaydi. • Diversifikatsiyalashgan korxonaning strategik muvofiqligini engillashtiradi. • Tashkilot manfaatlariga mos keladigan kompromiss strategik qarorlarni qabul qilishni ta'minlaydi. • Hamkorlikni va yondashuvlar birligini rag'batlantiradi, har xil faoliyatlarni muvofiqlashtirishni va ixtilofni bartaraf etishni ta'minlaydi.	• Haddan tashqari murakkablashgan boshqaruv. • Ikki tomonlama boshqaruv muvozanatini saqlash murakkab muammodir. • Vakolatlarning haddan tashqari tarqoqligi operatsiyalar bajarilishini sustligiga olib keladi va kelishuvlar ko'p vaqtni talab qiladi. • Ko'p sonli mansabdor shaxslarning roziligini olmay turib, keskin va qat'iy harakat qilib bo'lmaydi • Byurokratik boshqaruv usullarining rivojlanishiga va tashabusskorlikka qarshi to'sqinlik paydo bo'lishiga olib keladi.

Rasm 7.3.1. Matritsali tashkiliy tuzilma.

7.4. Faoliyat turlari ko'paytirilgan global kompaniyadagi matritsa ko'rinishidagi tuzilma.

“Asea Brown Boveri” (ABB) faoliyat turlari ko'paytirilgan ko'p millatli korxona bo'lib uning markazi (shtab-kvartirasi) Tsyurix (Shveytsariya) shahrida joylashgan. AVV korxonasi 1987 yilda ikkita korxona birlashishi yo'li bilan tashkil etilgan – Shvetsiyadagi eng yirik korxonalardan biri bo'lmish “Asea” korxonasi va Shveytsariyadagi eng yirik “Brown Boveri” korxonasi. Ikkala korxona elektrostantsiyalar uchun uskunalar hamda elektrotexnik mahsulotlar ishlab chiqargan. Birlashgandan keyin o'sha zahotiyoq AVV asosan Evropadan tashqari joylashgan 60-ta korxonalarning arziyas aktsiyalar paketini sotib oldi. 1991 yilda AVV korxonasining yillik daromadi 25 mlrd. dollarga etdi. Korxonaning butun dunyo bo'yicha joylashgan korxonalarida 240 000 kishi ishlagan, jumladan, G'arbiy Evropada –150 000 kishi, Shimoliy Amerikada - 4 000 kishi, Janubiy Amerikada - 10 000 kishi, Hindistonda -10 000 kishi. Elektrotexnik mahsulotlar va elektruskunalar, ular bilan bog'liq xizmatlar hamda generator mashinalar bozorida korxona dunyo bo'yicha etakchiga aylanardi. AVV Evropada asosiy ishlab chiqaruvchi korxonaga aylandi. Evropada sotuvlardan tushgan daromad korxonaning jami daromadini 60 foizini tashkil etdi, Shimoliy Amerikada – 30 foizni, Osiyoda – 15 foizni.

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

AVV korporatsiyasining tashkiliy tuzilmasini eng oliy bo'g'ini bo'lib ijroiya qumita hisoblanardi. Uning tarkibini ijroiya direktor Persi Barnevik (Percy Barnevik) va uning o'n ikkita xamkasblari: shvetsiyaliklar, shveytsariyaliklar, nemislar, amerikaliklar tashkil etib, ularning ba'zilari shu vaqtning o'zida Shveytsariyadan tashqarida doimiy ish joiga ega bo'lganlar. Uchrashuvlari har uch haftada bir marta dunyoning turli joylarida o'tkaziladigan bu guruh korporatsiya strategiyasi va uning amalga oshirilishiga javobgar bo'lgan.

AVV korporatsiyasi matritsa turdagi tuzilmasining saflarida bir biriga chambarchas bog'langan tovarlar va xizmatlar to'plami bilan ifodalangan 50-taga yaqin faoliyat sohalari (FS) joylashgan. Faoliyat sohalari 8-ta biznes-segmentlarga guruhlashtirilgan. Segmentlarning har biri ijroiya qo'mitasining biror a'zosi tomonidan nazorat qilingan. Har bir FSda o'zining rahbari (menejeri) bo'lgan va u quyidagilarga javobgar bo'lgan: 1) global strategiyani ishlab chiqish va unda etakchilik qilish; 2) mazkur sohaga taalluqli bo'lgan butun dunyodagi

korxonalarga sifat va xarajatlar bo'yicha standartlar o'rnatish; 3) qaysi korxonalar va qaerga o'z mahsulotlarini eksport qilish haqidagi masalini hal etish; 4) o'zaro tajriba almashish, FS muammolarini echishga mo'ljallangan millatlararo komandalarni tashkil etish hamda jamoada o'zaro ishonch va yordam munosabatlarini o'rnatish maqsadida turli mamlakatlarda joylashgan bo'linmalar o'rtasida xodimlarni joylarini almashtirish; 5) FS foydasini butun dunyo bo'yicha oshishini ta'minlash maqsadida tadqiqot va ekspert jamg'armalarni birlashtirish. FS rahbari dunyoning qaysi mintaqasi uning bo'linmasi uchun eng katta qiziqish uyg'otishini aniqlaydi. Masalan, tasarrufida 16-ta mamlakatda joylashgan 25-ta zavod bo'lgan transformatorlar bo'yicha FS rahbari (millati shvedtsiyalik) o'zini joylashishi uchun Manxeymni (Germaniya) tanladi, elektroo'lchagich uskunalar bo'yicha FS rahbari esa, amerikalik – Shimoliy Karolinani.

Matritsaning ustunlarida o'zlarining prezidentlari, direktorlar kengashi, moliyaviy hisobotiga ega milliy korxonalar joylashgan. AVV korxonasining milliy korxonalar prezidentlari o'zining mamlakati doirasida korporatsiyaning barcha turdagi faoliyatini maksimal ravishda samaradorligi va unumdorligi uchun javobgar bo'lgan. Turli FSlarni mazkur mamlakatdagi faoliyati bilan bog'liq barcha xarakterlarini baholash va yaxshilash maqsadida "milliy prezidentlar" (AVV korxonasining milliy korxonalarini prezidentlari) faoliyat sohalari rahbarlari bilan yaqindan xamkorlik qilishadi.

Matritsaning ichida AVV korporatsiyasining har biriga prezident rahbarlik qiladigan, o'rtacha 200 kishi ishlayotgan, 1 200 mahalliy korxonalar joylashgan. Mahalliy korxona prezidenti bir vaqtda ikkita rahbar oldida hisobot beradi: mazkur korxona joylashgan mamlakatning milliy prezidentiga va korxona tovarlari (xizmatlari) mo'ljallangan FS rahbariga. Har bir mahalliy korxona AVV korporatsiyasining milliy korxonasini filiali deb hisoblangan. Masalan, Norvegiyada joylashgan barcha mahalliy korxonalar Norvegiya milliy korxonasining filiallari bo'lgan; Portugaliyadagi mahalliy korxonalar – AVVning Portugaliyadagi filiallari va hokazo. AVVning 1 200 mahalliy korxonalarining prezidentlari foyda markazining ajoyib menejerlari bo'lib, ikkita rahbar talablarini samarali qondirishga qodir bo'lishlari kerak edi. Mahalliy prezidentlarni umumiy rahbari bo'lib FS menejeri hisoblangan. U mahalliy korxonalarni AVV global strategiyasidagi ahamiyatini aniqlagan, strategiyani amalga oshirishda mahalliy korxonalar qaysi qoidalarga rioya qilishlarini o'rnatgan. Mahalliy prezidentlarga milliy korxonaning direktori rahbarlik qilgan. Mahalliy miqyosida paydo bo'ladigan muammolarni hal etishda ijroiya direktor bilan xamkorlik qilish shart bo'lgan.

AVV korporatsiyasini taxminicha, mazkur matritsa ko'rinishdagi tuzilma global biznes-strategiyalarni eng yaxshi ko'rinishda amalga oshirishga imkoniyat

beradi va binobarin har bir alohida olingan mamlakat bozoridagi uning faoliyati natijalarini maksimallashtiradi.

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

AVVni Tsyurixdagi shtab-kvartirasida atigi 100-ta mutaxassis ishlagan. Boshqaruvni ma'lumot bilan ta'minlash tizimi har oyda axborotlarni foyda markazlaridan yig'ib borgan hamda joriy vaziyatni byudjet va taxminlar bilan solishtirgan. Ma'lumotlar milliy valyutada taqdim etilgan, keyinchalik solishtirishga imkoniyat yaratish uchun AQSh dollariga aylantirilgan. AVVning moliyaviy hisoboti AQSh dollarida taqdim etilgan va ingliz tili korporatsiyaning rasmiy tili bo'lgan. Oliy darajadagi barcha uchrashuvlar ingliz tilida o'tkazilgan.

Asosiy tashkiliy tuzilmaga qo'shimcha. Bazaviy tashkiliy tuzilmalarning birortasi ham barcha mehnat xarakatlarni tanlangan strategiyani amalga oshirishni quvvatlashga mujassamlash masalasini to'la hal etilishini ta'minlamaydi. Ba'zi kamchiliklarni ikkita va undan ko'proq tipdagi tashkiliy tuzilmalarni bir vaqtda ishlatish yo'li bilan bartaraf etish mumkin. Ko'p korxonalar etarli darajada yirik va faoliyat turlari xilma-xil. Shu bois ularda o'zlarining rasmiy boshqaruv tuzilmalariga matritsa printsiplarida tashkil etilgan strategik biznes-guruhlar (SBG), funktsional yoki geografik alomati bo'yicha tashkil qilingan bo'linmalar, hamda ixisoslashgan bo'limlarni kiritishga imkoniyat mavjud. Ammo ko'p korxonalarda strategiyani amalga oshirishni ta'minlovchi tashkiliy tuzilmaga qo'shimcha ravishda ixtisoslashgan muvoqilashtirish mexanizmlarni yaratish hamda "yaratuvchan izdan chiqarish" kerak bo'ladi. Bu vazifani funktsiyalararo topshiriqlarni bajaruvchi guruhlar, loyihalash guruhlar, venchur guruhlar, mustaqil ishchi guruhlar, hamda ish tezlik bilan ijro etilishni talab qilingan vaqtda byurokratik to'sqinlar bilan hisoblashmaslik vakolatini olgan ayrim xodimlar bajarishlari mumkin. Quyida rasmiy tashkiliy boshqaruv tuzilmani to'ldiruvchi eng keng qo'llaniladigan oltita mexanizmlar keltirilgan:

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

Xodimlarga vakolatlar berish, o'zini o'zi boshqaradigan ishchi komandalardan foydalanish korxona menejerlariga tashkiliy tuzilmalar ishlab chiqishda yangi imkoniyatlar yaratadi. Ko'p bo'g'inli tashkiliy tuzilmani

boshqaruvni o'rta bo'g'indagi sonlarini qisqartirish yo'li bilan ixchamroq qilish mumkin. Ijro uchun mas'uliyat va qaror qabul qilish huquqni quyi bo'g'indagi boshqaruv tizimlariga hamda korxonadan tashqarida bo'lgan iste'molchilar bilan bevosita muloqatni olib boruvchi bo'linmalarga uzatish mumkin. Strategik muxim amallarni bir xil andazaga tushirish, ularga sarflanadigan vaqt va xarajatlarni esa - qisqartirish mumkin. Binobarin ular iste'molchilarni o'zgaruvchan talablariga va umidlariga mos bo'lishi kerak. Korxona tuzilmasini ishlab chiqishga bo'lgan bu yangi yondlashuvlardan to'g'ri foydalanish unumdorlikda va korxonaning yaratuvchan imkoniyatlarini rivojlanishida katta yutuqlarni ta'minlaydi.

7.5. Xalqaro bozorlarda ishtirok etadigan korxonalarni tashkiliy jihatlar.

1993 yilda boshqaruv masalalariga oid maslahat berish bo'yicha etakchi "McKinsey & Co" korxonasi tomonidan o'tkazilgan istem'ol tovarlarni ishlab chiqaruvchi 43-ta yirik amerikalik korxonalarni tadqiqot qilish jarayonida bu korxonalarni halqaro va global bozorlardagi sotuvlari hajmini va foydasini tez oshishiga ko'p yoki kam darajada ta'sir ko'rsatgan tashkiliy tuzilmalarni o'zgartirish bilan bog'liq tadbirlar alohida e'tiborda bo'ldi.

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

- Yangi tovarlarni ishlab chiqish masalalardan tashqari barcha jabhalarda halqaro miqyosidagi qarorlarni markazlashtirilgan holda qabul qilish.
- Menejmentni rivojlantirishni keng ko'lamdagi dasturlarini mavjudligi va oliy darajadagi rahbarlik lavozimlarga chet elliklarni jalb etish.
- Oliy darajadagi rahbarlik lavozimlarga nomzodlarni taklif etishda halqaro miqyosda ishlash tajribasi borligi talabi.
- Global bo'g'inda ishlaydigan menejerlarni elektron pochtdan foydalanish hamda videoyig'ilishlarni o'tkazish uchun zarur bo'lgan texnik vositalar bilan ta'minlash.
- Chet el filiallardagi mahsulotlar bo'yicha menejerlarni mazkur mamlakatda korxonaning barcha turdagi faoliyatini boshqaradigan rahbariga shartli ravishda hisobot berishi.
- Mahalliy bajaruvchilarni chet ellardagi korxona amallariga rahbarlik qilish uchun jalb etish (ammo, bu omil qisqa vaqtda muvaffaqiyatli ishlayotgan korxonalarni farqlantiradigan alomat deb saqlanib qolmaydi, chunki bunday yondashuv deyarli hamma korxonalar o'z amaliyotida qo'llay boshlaydi).

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

- Global bo'linmalarni tashkil etish.
- Halqaro strategik biznes-birliklarni tashkil etish.

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

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

• Global integratsiyalashgan axborot boshqaruv tizimlarni yaratish.

Uning tashkiliy tuzilmasidagi o'zgarishlar nimaga qodir va nimaga qoldir emasligi ro'yxatini davom ettirish mumkin. Umuman olganda, o'tkazilgan tadqiqotlar ko'rsatdiki, korxonalar uchun tashkiliy tuzilma huddi korxonada narxlar va xususiyatlari bilan o'ziga e'tibor tortuvchi tovarlar mavjudligi kabi muxim. Yaxshi tashkillashtirishdan yaxshi natijalar kutish kerak emas. Undan tashqari, masalan, “mahorat markazlari” shunchalik yangi bo'linmaki, ularning sotuvlar va foydaning o'sishiga qanchalik ta'sir ko'rsatishini aniqlash qiyin.

Strategiyani amalga oshirish ishlari strategik rejalarni xarakatlar va yaxshi natijalarga aylantirishda ifodalanadi. Strategiyani amalga oshirilishi muvaffaqiyatligini strategik rejada belgilangan maqsadlarni to'la yoki ortig'i bilan erishishda ko'rish mumkin. Rejaning bajarilmaganligi strategiya yomon ishlab chiqilganligi, yoki noto'g'ri amalga oshirilganligi, yoki shu ikkita sabab birdaniga mavjudligidan dalolat beradi.

Strategiyani amalga oshirayotgan shaxslar siyosatni o'zgartiruvchi jarayonni korporativ madaniyatni yangi strategiyaga eng katta darajada mos ravishda o'zgartirishga ta'sir ko'rsatuvchi kuch sifatida ishlatishlari mumkin. Strategiyani amalga oshirishni istiqboli nuqtai nazaridan shu strategiyani samarali amalga oshirilishini hayotiy muxim quvvatlashni ta'minlaydigan siyosat va amaliyotni o'rnatishda ijodkorlik yondashuv bo'lishi kerak. “McDonald □s” korxonasining komanda a'zolari ishlashida xizmat sifatini oshirish va xarakatlar tarzi haqidagi siyosatiga bag'ishlangan qo'llanmada quyidagilar yozilgan: “Gamburgerlar pazandalarga isitish uchun qaytarilmaslik kerak. Agarda “Big Mac” harid qilinmagan bo'lsa, u 10 daqiqadan so'ng tashlab yuborilishi kerak, frantsuzcha tayyorlangan kartoshka esa – 7 daqiqadan so'ng. G'aznachilar mijozlarga doimo xayrixoh munosabatda bo'lishlari va ularni ko'ziga qarab, doimo kulib turishlari lozim.”

“Delta Airlines” korxonasining korporativ siyosati reyslarda xizmat qiluvchi xodimlar lavozimiga ishlash uchun qabul qilinadigan barcha da'vogarlarini ularni xayrixohlik va birgalikda ishlash qobiliyati borligiga tekshiruv o'tkazilishini nazarda tutadi. “Caterpillar Tractor” korxonasi ehtiyot qismlarni dunyoning barcha nuqtasiga 24 soat ichida etkazishni kafolatlaydigan siyosatni olib boradi. Agar

buyurtma muddat ichida bajarilmasa, korxona ehtiyot qismlarni bepul etkazib beradi. “Hewlett-Packard” korxonasi tadqiqotlar va ishlab chiqish bo'yicha xodimlardan mijozlarning muammolarni yaxshiroq bilish uchun shartli ravishda ularga tashrif buyurishni, ular bilan yangi mahsulotlarni ishlatish sohalarini muhokama qilishni va, umuman olganda, mijozlarni korxonaning tadqiqot dasturlari haqida xabardor qilib turishni talab qiladi. 10.1- sonli izoh “Nike” korxonasining ishlab chiqarish siyosati va amaliyoti haqida ba'zi bir ma'lumotlarni ifodalaydi.

7.6. Tashkiliy tuzilmalarning rivojlanish istiqbollari

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

Boshqarish sohasida taniqli olim Piter Druker tashkiliy tuzilmalar bo'yicha quyidagicha fikr yuritadi.

«Tashkilot oldidagi vazifalarni hal etish qobiliyatiga ega tashkiliy tuzilmalardan eng oddiysi ularning eng yaxshisi hisoblanadi. Tashkiliy tuzilmaning muammosi qanchalik kam bo'lsa, u shunchalik qulay hisoblanadi. Tuzilma qanchalik oddiy bo'lsa, uning muammosi shunchalik kam bo'ladi.

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

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

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

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

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

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

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

Nomi zikr etilgan elementlar tashkiliy tuzilmalarda inqilobiy hisoblanadi. Qayta tashkil etishlarning asosiy qismi o'rta boshqarish pog'onasida va funktsional bo'limlarda byurokratik an'analarni engishga va avtoritar tuzilmalarni yotiq, markazlashmagan tuzilmalarga aylantirishga qaratilgan. Tuzilmani strategiyaga moslashtirish harakatlari: boshqarish pog'onalarini kamaytirishdan, kichik xo'jalik birliklarini va jarayonlarni funktsional bo'limlarga tarqoqlashib ketishini oldini olish uchun ularni qayta tashkil etishdan, jarayonli brigadalarni tashkil etishdan va faoliyatlararo ishchi guruhlarini yaratishdan, quyi pog'onalar rahbarlarining vakolatlarini kengaytirishdan, vertikal va gorizontaal bo'yicha axborot kanallarini ochiqqligini ta'minlash, kompyuter texnologiyasini va telekommunikatsiyalarini tadbiq etishdan iborat bo'ladi.

8-MAVZU: STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH VA NAZORAT ETISH

REJA:

- 8.1. Mavjud strategiyaning samaradorligi.
- 8.2. Korxonaning strategik muammolari
- 8.3. Raqobat ustunligini saqlash uchun himoya strategiyalaridan foydalanish
- 8.4. Turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlardagi strategiya
- 8.5. Strategiyani qayta ko'rib chiqish
- 8.6. Muvaffaqiyatli strategiya yaratish tamoyillari

8.1. Mavjud strategiyaning samaradorligi

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

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

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

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

Korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlari qanchalik yuqori bo'lsa korxona strategiyasi shunchalik muvaffaqiyatli hisoblanadi va uni keskin o'zgartirish uchun asos bo'lmaydi.

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

Bozor imkoniyatlari ya'ni, korxonaga aniq mos keladigan imkoniyatlar – bu korxonaning qulay raqobatbardoshlik potentsialiga va resurslariga ega bo'lishidir.

Imkoniyatlar va xavf-xatar nafaqat korxona vaziyatini belgilaydi, balki harakat yo'nalishini ham ko'rsatadi. Strategiya korxonaga mos bo'lishi uchun:

- 1) Korxona vaziyatiga mos keladigan bozor imkoniyatlaridan foydalanishga yo'naltirilgan bo'lishi lozim;
- 2) Tashqi xavfdan himoyani ta'minlashi lozim. Shu sababli SWOT-tahlili yaratiladi.

SWOT-tahlili yaratilgandan keyin quyidagi strategik savollarga javob beriladi.

- 1) Jozibador strategiyani yaratish uchun korxona qanaqa kuchli tomonlarga ega?
- 2) Korxonaning kuchsiz tomonlari bozor imkoniyatlaridan to'liq foydalanishga xalaqit beradimi? Strategiya korxonaning qanaqa zaif tomonlarini to'ldirishi kerak?
- 3) Korxona bozor imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun qanaqa resurslarga va malakaga ega bo'lishi lozim? Bozor imkoniyatlaridan qaysi biri «eng yaxshi» hisoblanadi?
- 4) Ishonchli himoyani yaratish uchun tashqi xavflardan qaysi biri rahbarlarni tashvishga soladi va qanaqa strategik harakatlar ketma-ketligini amalga oshirgan ma'qul?

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

8.2.Korxonaning strategik muammolari

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

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

- Joriy strategiya tarmoqdagi harakatlanuvchi kuchlarga mos keladimi?
- Joriy strategiya istiqboldagi muvaffaqiyat omillariga qanchalik mos keladi?
- Joriy strategiya tarmoqda harakatlanuvchi besh raqobat kuchidan (tarmoqdagi sotuvchilar raqobati, o'rinbosar tovarlar raqobati, yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi, ta'minotchilar raqobati, iste'molchilar raqobatchi kuchi) qanchalik himoya qiladi?
- Joriy strategiyaning korxonani tashqi xavf-xatardan himoya qila olmasligining sababi nimada?
- Korxona raqobat ustunligiga egalik yoki u raqiblardan orqada qolmaslik tadbir-choralarini ko'rish kerakmi?

- Joriy strategiyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?

- Xarajatlarni pasaytirish va raqobatbardoshlikni oshirish uchun korxona ko'shimcha tadbir-choralar yaratishi kerakmi?

Bular korxonaning nima qilishi kerakligini ya'ni kichik tuzatishlar bilan joriy strategiyani amalga oshirish kerakligini ko'rsatadi. Strategiya korxonaning tashqi vaziyatiga va ichki holatiga qanchalik mos bo'lsa, shunchalik kam sonli o'zgarishlarni strategiyaga kiritish kerak bo'ladi. Strategiyani kelajakka mos kelmaslik darajasi oshib borgan sari, rahbarlikning yangi strategiyani yaratish ehtimoli ham oshib boradi.

8.3. Raqobat ustunligini saqlash uchun himoya strategiyalaridan foydalanish

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

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

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

3. Raqiblarga nisbatan pastroq narxlarni ta'minlash.

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

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

6. Istemolchilarga tovarni o'rganish uchun sharoit yaratish.

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

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

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

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

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

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

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

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

- Rahbariyatning korxona bozor ulushini ta'minlash majburiyatini olganligini va uni jiddiy himoya qilishni e'lon qilish.
- Tarmoqdagi talabni to'la qondiradigan, kerak bo'lsa, ortig'i bilan talabni qondirilishi mumkinligini raqobatchilarga bildirish uchun, korxonaning ishlab-chiqarish imkoniyatlarini oshkor etish.
- Raqobatchilarni yangi mahsulot to'g'risida ularning ishlab-chiqarish hajmi, tannarxi va narxi to'g'risida, yangi texnologiyalarning ishga tushganligi to'g'risida ogoh etish.
- Korxonaning tovarlari va narxlari raqobatga bardosh berishini ochiq e'lon qilish, zahira fondi va qimmatli qog'ozlar hajmi to'g'risida ma'lumotlarni oshkor etish.
- Korxonaning yaxshi himoyalaniishi mumkinligini namoyish etish uchun kuchsiz korxonalarga qattiq zarbalar berish.

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

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

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

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

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

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

Xarajatlarni pasaytirish uchun jiddiy kurashish.

Xarajatlarni pasaytirish harakatlari bu:

- a) boshqa tashkilotlar tejamkor bajarishi mumkin bo'lgan faoliyat va funktsiyalardan voz kechish;
- b) ichki ishlab chiqarish jarayonlarini to'liq qayta qurish;
- v) ish bilan to'liq ta'minlanmagan ishlab chiqarish quvvatlarini markazlashtirish;
- g) tovar tarqatilishini yangi tejamkor usullaridan foydalanish;
- d) foydasi past faoliyatlarni xarajatlar zanjiridan chiqarish.

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

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

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

8.5. Strategiyaning qayta ko'rib chiqish

Samarasiz faoliyat noto'g'ri strategiya natijasi bo'lsa, vaziyatni bir necha yo'llar bilan izga solish mumkin, ya'ni: 1) kompaniyani raqobat mavqeini o'zgartirish uchun yangi raqobat yondashuvini tanlash; 2) biznesning umumiy strategiyasini qo'llab-quvvatlash uchun kompaniyaning ichki funktsional xizmatlar strategiyasini o'zgartirish; 3) shu tarmoqdagi boshqa kompaniya bilan qo'shilishi orqali paydo bo'lgan yangi kompaniyani yangi strategiyasini yaratish; 4) kompaniya imkoniyatlariga moslash uchun tovar nomenklaturasini va iste'molchilarini qisqartirish.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

To'liq yangilanish strategiyasi yuqori tavakkalchilikka ega chora hisoblanadi va odatda muvaffaqiyatsizlik bilan tugaydi. Naqd pul va qobiliyat etishmasligi, to'liq yangilanish strategiyasini uzoq kutish, raqibning kuchli ekanligi kompaniyani muvaffaqiyatsizligiga sabab bo'lgan vaziyatlar tajribada ko'plab uchraydi.

8.6. Muvaffaqiyatli strategiya yaratish tamoyillari

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

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

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

«Yarim yo'lda to'htashni» taqozo etadigan past xarajatlar, differentsiya va bozorda keng yoki tor qatnashish o'rtasida kompromiss variantni tanlay olmaslik oqibatida strategiyani noaniq bo'lishiga yo'l qo'ymaslik. Kompromiss strategiyadan foydalanadigan kompaniyalar kamdan-kam hollarda muvaffaqiyatga erishadi. Faqat past xarajatlar yoki differentsiya strategiyasini tanlash masalasida tovar ishlab chiqaruvchi ikkilanishi mumkin.

Mustahkam raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun investitsiya qiling.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9-MAVZU: STRATEGIK BOSHQARUVDA MAHSULOT KONTSEPTSIYASI

REJA:

- 9.1. Korxonani strategik boshqarishda mahsulotning o'rni
- 9.2. Mahsulotga bo'lgan qarashlarning shakllanishi
- 9.3. Mahsulotning markasi
- 9.4. Mahsulotning imiji
- 9.5. Kafolatlar.

9.1. Korxonani strategik boshqarishda mahsulotning o'rni

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

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

Masalan, mahsulotlarni korxona tomonidan yaratiladigan narsalar deb hisoblash mumkin. Biroq, Amerikalik boshqaruvchilardan “Sizning korxonangiz nimani yaratadi?” degan savolga javob berish so’ralsa, ularning ko’pchiligi “Biz pul qilamiz” deb javob berishadi. Yaponiyalik yuqori bo’g’in boshqaruvchilari bo’lsa bu savolga quyidagicha javob berishlari mumkin: “Biz korxonada yuqori sifatli mahsulotlarni yaratadigan sifatli kishilarni tayyorlaymiz”. “Biz televizorlar ishlab chiqaramiz” ko’rinishidagi javoblar ham bo’lishi mumkin. Hatto, aniq mahsulot modellari aytilishi mumkin, muayyan mahsulot turlari, masalan yarim fabrikatlarning ishlab chiqarilishi aytilishi mumkin, va nihoyat, biz mijozlarning muayyan ehtiyojini, masalan ovqatlanishga bo’lgan ehtiyojini qondiramiz degan javob ham yangrashli mumkin. Har bir berilgan mahsulot tushunchasi korxonaning nima qilishi to’g’risidagi savolga javob beradi, va bir-biridan kim va qanday nuqtai-nazardan kelib chiqqan holda javob berishiga qarab tubdan farqlanadi.

Agar mahsulotga yuqori bo’g’in boshqaruvi pozitsiyasidan qaraladigan bo’lsa, u korxonaning bozorda o’zi uchun pozitsiyani egallashiga yordamlashadigan narsa sifatida gavdalanadi. Ishlab chiqaruvchi uchun esa mahsulot – bu muayyan texnologik sxemalar bo’yicha bajariladigan, uning uchun resurslar va vaqt sarflanadigan hamda muayyan namunalar, standartlarga mos kelishi kerak bo’lgan, muayyan sifat va miqdor xususiyatlariga ega bo’lgan narsadir. Iqtisodchi uchun mahsulot – bu korxona uchun ishlab chiqarilguncha, saqlanguncha yoki sotilishini kutguncha xarajatlarni shakllantiradigan, xaridorlarga sotilganidan keyin bo’lsa korxona uchun daromadlar beradigan narsadir. Marketing xizmati ishchisi uchun mahsulot – bu sotilishi kerak bo’lgan va quyidagi ikkita masalani hal etishga olib kelishi kerak bo’lgan narsadir: korxona uchun muayyan daromad keltirish va imkoniyatga qarab xaridorlarning muayyan ehtiyojlari va talablarini yaxshiroq qondirish. Mahsulot loyihasini ishlab chiquvchi mahsulot tushunchasiga nisbatan o’zining muayyan fikriga ega bo’ladi, mahsulotni rejalashtiruvchi bo’lsa unga o’z fikri-nuqtai nazaridan kelib chiqqan holda yondashadi, va nihoyat xaridor uchun mahsulot o’ziga xos mazmunga ega bo’ladi.

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

9.2. Mahsulotga bo'lgan qarashlarning shakllanishi

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

Bozorning rivojlanishi, jamoatchilik munosabatlarning rivojlanishi, bozorning tovarlar bilan to'yinishi, amaldagi ehtiyojlar strukturasi o'zgarishi va bir qator boshqa omillar mahsulotni shakllantiruvchi omillar markazining ishlab chiqarish sohasidan uni sotish sohasiga siljishiga olib keldi. Bu mahsulotning muhim xususiyatlari, mos ravishda mahsulot tushunchasi xususida gap ketganda birinchi navbatda nima, qanday qilib va nimadan ishlab chiqariladi mazmunidagi savollar bilan emas, balki nima sotiladi va eng avvalo, nima xarid qilinadi mazmunidagi savollar bilan murojaat qilish kerakligini anglatadi. Shuning uchun, agar korxona bozor raqobati strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishga, bozor kurashida g'olib chiqishga hamda o'z faoliyatining xarakteri va mazmunidan qat'iy nazar uzoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishga intilsa, u holda korxona rahbariyati mahsulotni ishlab chiqarish nuqtai-nazaridan ta'riflashdan, unga korxona tomonidan ishlab chiqariladigan buyum sifatida qarashdan qochishi kerak.

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

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

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

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

sifatlarga ega bo'lishi kerakligini tushunish darajasidan kelib chiqqan holdagina yaratishi mumkin.

Juda ko'p hollarda korxona bitta mahsulotni ishlab chiqaradi, butunlay boshqa mahsulotni sotadi, garchi bunday ishlab chiqariladigan mahsulot ham va sotiladigan mahsulot ham deyarli bir xil jismoniy xususiyatlarga ega bo'lishadi. Chunki, bu bitta mahsulotning o'zi yoki ko'rsatiladigan xizmatning mazmuni va shakliga ko'ra bitta narsaning o'zini namoyon etadi. Bu xaridorning korxona tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulot xususiyatlarinigina xarid qilishi shart emasligi bilan bog'liqdir. U o'z ehtiyojlari va istaklarini qondira oladigan, mos ravishda o'zining didi va hatto kayfiyatiga mos keladigan mahsulot xususiyatlarinigina xarid qiladi. Masalan, Aeroflot uzoq vaqt mijozlarini o'zining dunyodagi eng uzun avialiniyalari bilan xursand qilib keldi. Bu Aeroflotning o'ziga xos xususiyati bo'lishi mumkin, biroq uning xizmatlarini xarid qiladigan mijozni xizmat ko'rsatish darajasi, salonning qulayliklarga boyligi, parvozlarni amalga oshirishning aniqligi va xavfsizligi va boshqa shu kabilar qiziqtiradi. Shuning uchun bir narsani e'tibor olish kerakki, mahsulot – bu ishlab chiqariladigan narsa emas, balki xaridor tomonidan xarid qiladigan, u pul to'laydigan narsadir.

Korxona mahsulot ishlab chiqaradi. Ushbu mahsulotning mijoz ehtiyojlarini qondiradigan xususiyatlari mahsulotning tarkibini tashkil etadi. Bunday holda xaridorning nimani sotib olishi, u mahsulotning qanday xususiyatlari uchun pul to'lashi, ya'ni mahsulotning tarkibi nimalardan iborat ekanligini ko'rib chiqamiz.

Barchamizga ma'lumki, xaridorni uning muayyan ehtiyojlarini qondirish imkonini beradigan mahsulotning funktsional sifat va xususiyatlarinigina qiziqtiradi. Bir xil iste'mol funktsiyalariga ega bo'lgan mahsulot ma'lum darajada xaridor uchun bir xil iste'mol xususiyatlariga ega bo'ladi. Biroq, bu mahsulot iste'mol funktsiyasining eng umumlashgan tushunchasigagina tegishli bo'ladi. Masalan, umumlashgan tushunchada avtomobilning iste'mol funktsiyasi uning kishilar va yuklarni tashish imkoniyatlaridan iborat bo'ladi. Biroq, avtomobilni pul ishlash maqsadida tashish vositasi sifatida foydalanish maqsadida sotib oladigan xaridorni avtomobilning quyidagi iste'mol sifat va xususiyatlari qiziqtirishi mumkin: avtomobildan intensiv, uzoq muddatli foydalanishdagi ishonchlilik, avtomobilning yoqilg'ini kam iste'mol qilishi, unda ko'p narsa va yo'lovchilarning sig'uvchanligi hamda avtomobilda ma'lum sig'imli yukxonaning mavjud bo'lishi. Avtomobilni pul topish maqsadida emas, balki o'zi uchun sotib oladigan xaridor bo'lsa uning dizayni, salonining jihozlanishi, shinamligi va boshqa shu kabi sifat va xususiyatlari bilan qiziqadi. Avtopoygachi avtomobilning tezlik bilan bog'liq xususiyatlari, haydovchi xavfsizligi ta'minlash imkoniyatlari, shuningdek bir qator boshqa tegishli sifat va xususiyatlari bilan qiziqadi.

Shunday qilib, tovarning iste'mol xususiyatlari yig'indisi ikkita guruhchaga bo'linadi. Birinchi guruhcha – bu tovarning ko'rinishi, uning muayyan tovar guruhi, masalan avtomobillar, qo'l soatlari va boshqa shu kabilarga tegishlilikini belgilab beradigan iste'mol funktsiyalari va xususiyatlaridir. Har bir tovar guruhi umumiy funktsional ahamiyatga ega bo'ladi. Bunda funktsional jihatdan yanada tor ixtisoslashgan yanada aniq guruhchalarni yuzaga keltirish imkoniyati istisno etilmaydi. Ikkinchi guruhchani tovarning xaridorlar uchun alohida iste'mol mazmuniga ega bo'lgan iste'mol xususiyatlari va sifatleri, ya'ni aniq iste'molchining aniq talablarini qondiradigan xususiyatlari tashkil etadi.

Ishlab chiqaruvchi tovarga nisbatan o'ziga xos munosabatga ega bo'lganligi tufayli uni asosan birinchi iste'mol xususiyatlari guruhchasi doirasida ko'radi. Xaridor bo'lsa asosan ikkinchi guruhchaga tegishli bo'lgan iste'mol xususiyatlarini qabul qiladi. Oxirgi paytda birinchi va ikkinchi iste'mol sifatleri guruhchalarining mahsulot ichidagi munosabatlarini o'zgarish tendentsiyasi ikkinchi guruhcha salmog'ining doimiy o'sishidan iborat bo'lmoqda. Shuning uchun korxona samarali faoliyat ko'rsatishi uchun o'z mahsulotining iste'mol sifatlerini asosan ishlab chiqaruvchi emas, balki iste'molchi nuqtai-nazaridan ko'rib borishi kerak. Aks holda ushbu korxona o'zi yaratayotgan mahsulotdan boshqa mahsulotni sotishga mahkum bo'ladi.

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

9.3. Mahsulotning markasi.

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

Biznes amaliyotida

Amerikaning Financial World jurnalining baholashlariga ko'ra, 1993 tsildagi eng qimmat savdo markasi bo'lib qiymati 35,9 mlrd. doll. baholangan Coca-Cola markasi hisoblangan. Bunday baho 290 ta korxonaga nisbata o'tkazilgan murakkab hisob-kitoblar asosida berilgan. 1992 yilda, ya'ni jurnal tomonidan shunga o'xshasha 111 ta korxonaning baholanishi natijasida Marlboro markasi birinchi o'rinni egalladi.

1-jadval**Dunyoning eng yaxshi o'nta savdo markasi**

Marka	Korxona - ishlab chiqaruvchi	1993 yildagi o'rni	1992 yildagi o'rni	Markaning qiymati, mlrd. doll
Coca-Cola	Coca-Cola	1	2	35,9
Marlboro	Philip Morris	2	1	33,0
Nescafe	Nestle	3	4	11,5
Kodak	Eastman Kodak	4	7	10,0
Microsoft	Microsoft	5	8	9,8
Budweiser	Anheuser Bush	6	5	9,7
Kellogg's	Kellogg	7	6	9,3
Motorola	Motorola	8	13	9,2
Gillette	Gillette	9	11	8,2
Bacardi	Bacardi	10	14	7,1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bundan tashqari, marka mahsulotni bozorda samarali sotilishiga imkon yaratishi mumkinligi sababli korxona uchun undan foydalanish bir qator boshqa ustunliklarni ham beradi. Xususan, marka ishlab chiqarilgan tovarlarni qalbakilashtirishdan muhofaza qilish yo'li bilan, shuningdek barqaror tovar iste'molchilari guruhlarini shakllantirish yo'li bilan muayyan darajada raqobatchilardan himoyalanih imkonini beradi. Marka korxonaning mavqeini oshirish imkonini beradi, uning imijini yaratishga ko'maklashadi. Masalan, "Toyota" korxonasi uchun uning mavqeini oshirish va bozordagi pozitsiyasini kuchaytirish ishida "Korolla" markasidagi avtomobil nihoyat darajada katta ahamiyat kasb etgan. U xaridorlar tomonidan keng miqyosda tan olingan va bu bilan "Toyota" korxonasning avtomobmlariga bo'lgan qiziqishni kuchaytirdi.

Korxonalar markaga katta hajmdagi pul mablag'larini qo'yish bilan o'zlari uchun raqobatdagi ustunliklarni yaratishadi. Bunda korxonalar katta e'tiborni ham o'z markasini noqonuniy foydalanishdan ham unga zarar keltirishi mumkin bo'lgan harakatlardan himoya qilishga qaratadi.

Biznes amaliyotida

1962 yilda o'zining mahsulotlari uchun qo'l, cho'ntak va stol soatlarini ishlab chiqaradigan Petrodvorets soat zavodi o'zining "Raketa" nomli savdo markaini ro'xatdan o'tkazdi. Keyingi yillarda zavod o'z mahsulotini sotish borasida qiyinchiliklarni boshdan kechirmoqda. 1995 yilda u foyda olmasdan o'z faoliyatini qoniqarsiz natijalar bilan yakunladai. Biroq, Rossiya televideniesida bo'lgan yangi yil tomoshasi soat zavodiga o'z moliyaviy ahvolini tezda tuzatish imkonini berdi. Ushbu ko'rsatuv uchun maxsus tayyorlangan "Kasio" korxonasining soatlariga tegishli bo'lgan reklamani ko'rsatish vaqtida ko'rsatuv olib boruvchisi kema kapitanining ikki minutga orqaga qolgan soatini bortga uloqtiradi va unga bu soatni hech qachon orqada qolmaydigan "Kasio" korxonasining soati bilan almashtirish taklifini beradi. Agar olib lruvchi eski soatni tashlayotgan paytda "Raketa nima qilishi kerak? Uchishi kerak!" iborasini aytmaganida edi hammasi boshqacha tus olgan bo'lardi.

Ushbu aytilgan ibora Petrodvorets soat zavodining rahbariyati tomonidan ma'naviy va moddiy zarar keltiradigan haqorat sifatida baholandi va ularni xafa

qilganlardan (“Soti” prodyuserlik korxonasi, Yaponiyaning “Kasio” korxonasi va uning reklama agentligi “Makkan Erikson”) zavod foydasiga 7 mln. doll. hajmida kompensatsiya to’lovi talab qilindi. Petrodvorets soat zavodi reklama to’g’risidagi qonunni buzgan va “Raketa” savdo markasiga nisbatan hurmatsizlik bilan munosabatda bo’lgan korxonalar bilan kurash olib borishni mijozlarning manfaatlarini sudda himoya qilish borasida ancha tajribaga ega bo’lgan “Lenstroyateriali” investitsion-moliyaviy guruhiga topshirdi va undan ushbu ishda ishonchli vakil bo’lishini so’radi.

Zavod tomonidan uning mahsuloti savdo markasiga nisbatan qilingan haqoratga sababchi bo’lgan “ayblanuvchilar” zavodning bunday davosiga turli-tuman munosabatda bo’lishdi. Televidenie “Soti” prodyuserlik markazi bilan reklamaning mazmuniga javobgar emasligi to’g’risida tuzilgan shartnomaga asoslanib o’zining aybsizligini isbotlay oldi. “Soti” o’zining aybini tan olib, o’z hisobidan Petrodvorets soat zavodi to’g’risida to’rtta o’n besh daqiqalik filmni tayyorlash va televidenie orqali ko’rsatish majburiyatini oldi. “Kasio” korxonasi bo’lsa yangi yil shousidagi reklama namoyishiga o’zining dahlsizligini quyidagi sabablar bilan asoslashga urindi: uning dasturda ishtirok etishi to’g’risidagi qaror Tokioda kimdir tomonidan qabul qilingan bo’lib, “Kasio” da “Raketa” savdo markasi to’g’risida hech nima ma’lum emas va ularning raqobatchisi bo’lib “Sitizen” korxonasi hisoblanadi.

9.4. Mahsulotning imiji.

Mahsulotning funktsional iste’mol xususiyatlari doirasidan tashqarida bo’lgan ikkinchi muhim tarkibiy qismi bo’lib imij hisoblanadi. Marka va imij bir-biri bilan juda uzviy bog’langandir. Marka imijni yaratishga ko’maklashadi, o’z navbatida marka korxona mahsulotlarining muayyan imijini ifodalaydi. Agar mahsulot marka, uni boshqa mahsulotlardan ajratib turadigan tovar belgisiga ega bo’lmasa, mahsulotning imiji majud bo’lishi mumkin emas. Shuning bilan birga ko’pchilik hollarda xaridor tegishli mahsulot muayyan imijga ega bo’lganligi uchun ham bu yoki u markadagi mahsulotga o’z afzalligini bildiradi. Biroq, marka va imij mahsulotning bir-biri bilan juda uzviy bog’langan tarkibiy qismlarini tashkil etishiga qaramasdan ular hech qanday holatda bir-biriga mos kelmaydi va bir-birining o’rnini bosa olmaydi.

Endi, mahsulotning bir qismi sifatida e’tirof etiladigan imijning o’zini nima ekanligi, u o’zida mahsulotning qanday xususiyatlarini ifoda etishi, korxona mahsulotning imijini yaratish bilan nimani yaratishi, xaridor imijni xarid qilib nima uchun to’lovni amalga oshirishi, va u bunda qanday ehtiyojlarini qondirishi kabilarni ko’rib chiqamiz.

Biror-bir ko’rinishning imiji – bu ushbu ko’rinish uchun xos bo’lgan xususiyatlar, spetsifik sifatlar va jihatlar to’g’risida mustahkam va keng tarqalgan tasavvurdir.

Odatda imij jamoatchilik ongi bilan shakllanadi va jamoatchilik ongida mavjud bo'ladi. Garchi har bir individ jamoatchilik ongida mavjud bo'lgan ushbu ko'rinishning imiji to'g'risidagi tasavvurdan farq qiladigan o'z tasavvuriga ega bo'lishi mumkin bo'lsada.

Mahsulot imiji – bu mahsulotga o'ziga xoslik beradigan va uni bir qator o'xshash mahsulotlardan ajratib turadigan mahsulotning farqli yoxud istisnoli xususiyatlari to'g'risida keng tarqalgan va etarli darajada mustahkam bo'lgan tasavvurdir.

Mahsulot imiji quyidagi to'rtta omilning ta'siri ostida shakllanadi:

- muayyan mahsulotni ishlab chiqaruvchi yoxud sotuvchi korxona (marka) ning imiji;
- mahsulotning undagi iste'mol funktsiyalariga mos kelishini ifodalaydigan sifati;
- boshqa korxonalarning o'xshash mahsulotlari holati;
- muayyan mahsulot xaridorlarining mezonlari, me'yorlari va afzalliklari.

O'z navbatida imijning o'zi ushbu omillarga ta'sir ko'rsatib, bu ularning o'zgarishiga olib keladi. Shuni ta'kidlash muhimki, bu omillar ham o'zaro faol munosabatda bo'lishadi va ham bir-birlariga ta'sir ko'rsatishadi, ham ushbu omillarning butun bir yig'indisiga ta'sir ko'rsatishadi.

Odatda, korxonaning jamiyat hayotida yoki iqtisodiyotda o'ynaydigan roli, korxona rahbariyatining falsafasi, uning missiyasi, raqobat tamoyillari, u tomonidan hal etiladigan vazifalarning o'ziga xosligi va boshqa shu kabilar bilan bog'liq bo'lgan korxonaning imijidan farqli ravishda mahsulot imiji mahsulotni unga o'xshash mahsulotlar orasida ajratib turadigan yoxud uning iste'mol funktsiyalarini alohida, o'ziga xos sifatlar bilan xarakterlaydigan kontsentrlangan shakldagi mahsulotning o'ziga xos shakllarini namoyon etadi.

Mahsulot imiji mahsulot xususiyatlaridan birini yoxud uning quyidagi xususiyatlari kombinatsiyasini ifoda etadi.

- Mahsulot o'ziga xos sifatlarga ega bo'ladi. Mahsulotni ekspluatatsiyai qilishdagi ishonchlilik, undan foydalanishdagi qulaylik, yoki masalan, katta miqdordagi vitaminlardan iborat bo'lishi, uni saqlash muddatining yuqoriligi, zararli moddalarning mavjud emasligi va boshqa shu kabilar bunday sifatlar bo'lishi mumkin. Masalan, Moskva univesriteti juda yaxshi ta'lim beriladigan oliy o'quv yurti imijiga ega.

2. Mahsulot boshqa korxonalarning bunga o'xshash mahsulotlariga qaraganda yaxshiroq sifatlarga ega bo'ladi. Bu o'xshash mahsulotlar orasida eng toza ki eng arzon yoki mamlakatda eng ko'p iste'mol qilinadigan mahsulot bo'lishi mumkin. Masalan, "Kristall" arog'ining imiji eng sifatli va toza aroq (o'zi tarkibiga zararli narsalarni olmaydi) ekanligi bilan bog'liqdir.

3. Mahsulot xaridorning maqomini ifodalaydi. Shunday mahsulotlar bor, ularning imiji ularni aholining muayyan ijtimoiy qatlamlari iste'mol qilishidan iborat bo'ladi. Mahsulotlar professional maqaomni ifodalaydigan, muayyan yosh guruhiga tegishli bo'lgan va boshqa shu kabilarni o'zida ifoda etgan imijga ega bo'lishi mumkin. Masalan, Rossiyada mobil telefon to'laligicha mustahkam mahsulot imijiga ega bo'lib, undan foydalanish etarli darajada ta'minlangan ishbilarmon kishilar guruhiga tegishlilikni belgilaydi.

4. Mahsulot nihoyat darajada farqli xususiyatga ega bo'ladi. Mahsulotning o'ziga xosligi yoki uni yaratishning o'ziga xos holatlari, mahsulotning yuz foiz qayta ishlanmasligi va boshqa shu kabilar bunday xususiyat bo'lishi mumkin. Bunday imijga ega bo'lgan mahsulotga misol bo'lib umumlashgan tarzda "hand made" deb nomlanadigan hunarmandlarning mahsulotlari xizmat qilishi mumkin. Masalan, bunay imijga "xoxlama" va xalq hunarmandlarining boshqa shunga o'xshash mahsulotlari ega bo'ladi.

5. Mahsulot alohida vaziyat bilan bog'langan. Odatda bu mahsulotlar yodgorlik suveniri, ritual mahsulot yoki muayyan vaziyatlarga mos keladigan mahsulot xarakteriga ega bo'ladi. Masalan, shampan vinosi bizning mamlakatimizda biror-bir quvonchli holatni e'lon qilishdagi tantanali holatda ichish kerak bo'lgan ichimlik imijga ega.

6. Mahsulot alohida kishilar bilan ham uyg'unlashadi. Bunday holda ikkita eng keng tarqalgan variant uchraydi. Birinchi variant – bu qachon mahsulotni yaratish aniq kishi yoki kishilar guruhi bilan bog'liq bo'lgandagi holat. Ikkinchi holat – bu qachon mahsulot muayyan kishi yoki kishilar guruhi tomonidan iste'mol qilingandagi holat. Bunday turdagi mahsulot imiji misollarining katta miqdori mashhur artistlar tomonidan joriy etilgan kiyimlarning namunalarini beradi. Mamlakatimizda bunga misol bo'lib Pugachevanining tuflilari xizmat qilishi mumkin. Bunday turdagi imijga odatda korxona o'z mahsulotini qandaydir mashhur mijozga etkazib berishi to'g'risida shior ostida sotiladigan mahsulotlarning imiji tegishli bo'ladi. Sobiq sovet davrida Litvadagi mevali vino ishlab chiqaruvchilar bu vinoni Angliya qirolichasining saroyiga etkazib berishlarini takrorlashni yaxshi ko'rardilar.

Ko'rinib turganidek, mahsulot imiji turli xil ko'rinishlarga ega, mahsulotning turli-tuman xususiyatlari bilan bog'liq bo'ladi va iste'molchining mahsulotga bo'lgan turli xil yondashuvlarini ifoda etadi. Bitta mahsulotda iste'molchi bir narsani ko'radi, va bu uning ko'z o'ngida ushbu mahsulotning imijini yaratadi, boshqa mahsulotda bo'lsa boshqa narsani, uchinchi mahsulotda uchinchi narsani ko'radi va h.k. Biroq, shu narsani alohida ta'kidlash joizki, mahsulotlar imijlarining turli-tuman bo'lishiga qaramasdan uning asosida nimadir umumiy narsa bor. Korxona aynan aniq ko'rinish shakliga ega bo'lgan bunday umumiy

narsani yaratadi va xaridor mahsulot imiji uchun o'z pullarini qo'yib bunday umumiy narsani sotib oladi.

Xaridor muayyan imijga ega bo'lgan tovarni sotib olib va ushbu imij uchun qo'shimcha to'lovni amalga oshirib ushbu tovar bilan bog'liq bo'lgan *assotsiatsiyalarni* to'laydi. Bunda xaridor nafaqat tovarni, balki tovarning imijida kontsentrlangan shaklda ifodalanadigan atrof-muhitda ushbu tovarning o'ziga xos o'rnini ham xarid qiladi. Xaridor imijni mahsulotning tarkibiy qismi sifatida sotib olib o'zining orzu-havaslarini va atrof-muhitdagi muayyan jarayonlardan kutadigan umid-ishonchlarini, ya'ni bunday muayyan o'rin egallash istaklarini qondiradi. Shuning uchun, korxona mahsulot imijini yaratib, ushbu jarayonga katta mablag'larni qo'yib, o'z mahsulotining o'ziga xosligiga, unda o'ziga xos jihatlarni yaratib erishishi kerakligini aniq anglashi zarur va u oxir-oqibatda bularning barchasini imijni yaratishning asosiy maqsadiga bo'ysundirishi kerak: o'z tovarini atrof-muhitdagi xaridor uchun yuqori darajadagi jozibadorlikka ega bo'lgan o'ringa olib chiqish.

Imij mahsulotning tarkibiy qismi sifatida korxonaga faqat u xaridorlar uchun jozibadorlikka ega bo'lgan holdagina ijobiy natijalar keltiradi. O'z maqomiga qiziqmaydigan inson uchun uning maqomini o'z ko'z o'ngida va atrofdagilar ko'z o'ngida belgilash yoki oshirishi kerak bo'lgan imij uchun hech qanday to'lovni amalga oshirish zaruriyati bo'lmaydi. Shuning uchun, mahsulotning raqobat imijini yaratib, bu mahsulot qanday xaridor uchun mo'ljallanganligi, korxona kimni o'z mahsulotining iste'molchisi sifatida ko'rinishini juda aniq va ravshan anglash kerak.

Imij – korxonaning qo'lidagi etarli darajada kuchli, va bir vaqtning o'zida u uchun etarli darajada xavfli quroldir. Imij juda uzoq yaratiladi va uni yaratish uchun katta urinishlar va mablag'lar talab qilinadi. Biroq, bunday imijni bir soatning ichida buzish mumkin. Bunda korxona uchun salbiy samara ba'zan shunchaki falokatli bo'lishi mumkin. Shuning uchun korxona imijni yaratib kelgusida ushbu imijni qo'llab-quvvatlash uchun tegishli hatti-harakatlarni amalga oshirish zarur ekanligini tushunishi kerak.

Mahsulotning funktsional-iste'mol sifatlaridan tashqari bo'lgan uchinchi tarkibiy qism bo'lib qadoqlash va etiketka hisoblanadi. Deyarli har bir xaridor uchun xarid jozibali qadoqlanish yoki chiroyli etiketka tufayli qilinganida bunday vaziyatlarga duch kelishga to'g'ri kelgan. Va aksincha, kerakli darajada qadoqlanmaslik hatto eng zarur tovarni xarid qilish imkonini yo'qotgan paytda ham bunday vaziyatlarga duch kelingan. Jozibasiz etiketka eng sifatli tovarni ham o'ldirishi mumkin, etiketkada kerakli axborotning bo'lmasligi ham yoki aksincha unda ortiqcha axborotning bo'lish ham bunday oqibatlarga olib kelishi mumkin. Ba'zan qadoqlash va etiketka tovarni turli xil bozorlarda tanish imkonini beradigan simvolga aylanadi. Muayyan holatlarda qadoqlash mahsulotdan to'g'ridan-to'g'ri

foydalanish imkoniyatini oshiradi va hatto, uning iste'mol funksiyalarini kengaytiradi. Masalan, ichimliklar uchun qog'oz qutilarning yaratilishi va qutilarga naychalarning elimlanishi soklar va boshqa alkogolsiz ichimliklarni sotish imkoniyatlarini keskin tarzda kengaytirdi.

Biznes amaliyotida

Oziq-ovqat mahsulotlari bozorida katta miqdordagi yorqin va mustahkam qadoqlashdagi import tovarlarining paydo bo'lishi natijasida raqobatning kuchayishi Rossiyadagi eng yirik Moskva oziq-ovqat kombinatini rangli fleksegrafik bosmadagi qadoqlashlarni tayyorlash bo'yicha zamonaviy jihozlarni o'rnatish uchun katta xarajatlar qilishga majbur etdi. G'arbda yorqin rangli qadoqlash mahsulotni sotish hajmini taxminan 15% ga oshiradi degan fikr qo'llab-quvvatlanadi. 1993 yilda ushbu jihozlar ishlab chiqarishga joriy etildi.

Kombinat choy, kofe, qovurilgan kartoshka, qand, sho'rva konsentratlari va boshqa quruq mahsulotlarni jahon standartlari darajasida qadoqlash uchun zarur jihozlarni xarid qilishga 1,5 mln. doll. sarflab, bu bir yarim yil ichida qoplanishi kerak edi. Barcha xarid qilingan jihozlar import edi. Chunki, Rossiya sanoati kombinat tomonidan Germaniya va Frantsiyadagi "Fisher Kreks" va "Dyupon de Nemurs" korxonalaridan xarid qilingan jihozlar darajasidagi texnologik jihozlarni ishlab chiqarmaydi. Germaniyadagi "Sikra" korxonasidan buyoq ham xarid qilindi. Bunday jihozlar tomonidan ta'minlanadigan qadoqlashning yuqori sifati bilan bir qatorda aynan shu texnologiyani xarid qilishni belgilaydigan muhim omillardan biri bo'lib tezlikda qayta o'rnatish yo'li bilan kombinatda o'rnatilgan jihoz oziq-ovqat tovarlari uchun deyarli har qanday zarur qadoqlashni tayyorlash uchun ishlatilishi mumkin.

Odatda, qadoqlash bir yoki bir nechta quyidagi funksiyalarni amalga oshirish bilan bog'liq bo'ladi:

1. Qadoqlash unda mahsulot joylashgan *sig'im* hisoblanadi. Bunday holda qadoqlash unda joylashgan mahsulot uchun muayyan hajmni ta'minlashi kerak. Korxonalar o'rnatilgan talabga bog'liq ravishda qanday hajmdagi qadoqlashdan qanday nisbatda foydalanish kerakligini aniqlashadi. Juda ko'p hollarda korxonalar turli hajmdagi qadoqlashlarga nisbatan yagona ko'rinish va yagona etiketgani saqlashga intilishadi. Qadoqlash unda mahsulotni joylashtirish uchun muayyan hajmni ta'minlashdan tashqari muhim vazifa sifatida mahsulotning saqlanuvchanligini ta'minlashga ega bo'ladi. Qadoqlashning mahsulotni transport vositlarida tashish va saqlashda saqlanuvchanligini ta'minlash, harorat, namlik, yoritilganlik va boshqa shu kabi tashqi omillar ta'siri ostida uning sifati pasayishining oldini olish qobiliyati mahsulotni sotish imkoniyatlarini oshirish uchun nihoyat darajada muhim rol o'ynaydi.

Nihoyat, qadoqlash mahsulot saqlanadigan *sig'im* sifatida o'zida mahsulot to'g'risidagi zarur axborotni ko'rsatishi kerak: qutining ichida qanday mahsulot

borligi, qancha miqdordaligi, tovarning qadoqlangan vaqti va uni saqlash muddati, mahsulotni saqlash va transportirovka qilish shartlari, mahsulot kim uchun mo'ljallanganligi va boshqa shu kabilar.

2. Qadoqlash va etiketka xaridorning mahsulotga bo'lgan e'tiborini jalb qilish vositasi hisoblanadi. Buning uchun qanday qadoqlash va qanday etiketka xaridorning e'tiborini ko'proq jalb qilishi, qanday turdagi qadoqlash va etiketka xaridorning mahsulotga qiziqishiga sabab bo'lishi mumkinligining bajarilishi bo'yicha maxsus ish bajariladi. Ushbu tadqiqotlarning natijasiga muvofiq ravishda qadoqlashning shakli, turlari va rangi bo'yicha takliflar ishlab chiqiladi, xaridor tovarni ko'rishi bilan unga qiziqishiga erishish maqsadida etiketkaning dizayni ishlab chiqiladi. Odatda, agar qadoqlashda mashhur markadagi mahsulot bo'lsa, diqqat markazida marka yoki savdo belgisi bo'ladi. Agar marka mashhur bo'lmasa, u holda diqqatni tortish uchun boshqa vositalar, masalan xaridorni o'ziga qaratadigan original ranglash kabilardan foydalaniladi.

3. Korxona qadoqlash va etiketka yordamida markani reklama qiladi va tovarning imijini yaratadi. Qadoqlash, xususan xarid qilinadigan tovarlar qo'yiladigan paketlar korxona markasining keng tarqalish va ommaviylashishiga ko'maklashadi. Bunday holda xaridorlar korxona markasini, shuningdek uning qadoqlashda tasvirlangan alohida mahsulotlarini reklama qilish bo'yicha tekin agentlar sifatida namoyon bo'lishadi.

Ko'plab korxonalar qadoqlash vositalari va o'rash materiallarini, ayniqsa korxonaning o'z paketlarini ishlab chiqishga juda mas'uliyat bilan yondashishadi. Chunki, bu korxona uchun kerakli imijni mustahkamlashi mumkin bo'lgan, yoki uni buzishi mumkin bo'lgan korxona to'g'risidagi muayyan tasavvurni yaratadi. Muvaffaqiyatli ishlab chiqilgan strategiyada qadoqlash hatto korxona uchun kerakli imijni yaratishning etakchi vositasi bo'lishi mumkin. Masalan, qog'ozli bir martalik stakanlar, kartoshka uchun qog'oz paketlar va qog'oz likopchalarning yaratilishi "Makdonalds" kabi restoran xizmati tizimlariga tezkor xizmat ko'rsatish restorani (fast food) imijini olish imkonini berdi.

4. Qadoqlash tovar iste'molchi tomonidan sotib olinganidan so'ng qo'shimcha ishlatiladi. U tovarni undan foydalanish jarayonida saqlash uchun ishlatiladi. Bundan tashqari, qadoqlash mahsulotdan foydalanish vositasi sifatida ham qo'llanilishi mumkin bo'lib, bu juda ko'p hollarda mahsulotni tanlashda xaridorga ta'sir ko'rsatuvchi juda muhim omil bo'lib hisoblanadi. Masalan, qadoqda suyuq tovar bo'lsa, uni xarid qilishdagi ustunlik qadoqlanishi ushbu suyuqlikni oson va qulay saqlash imkonini beradigan mahsulotga berilishi mumkin. Qadoqlar ruchkalar, tovarni olish vositalari va boshqa qo'shimcha moslamalardan iborat bo'lishi mumkin. Shuningdek qadoq uning ichidagi tovarga bog'liq bo'lmagan holda qo'shimcha ishlatilishi ham mumkin. Korxonaning o'z paketlari bunga eng yorqin misol bo'lib xizmat qiladi.

Qadoqlashlardan keyingi foydalanishning muhim yo'nalishi bo'lib utilizatsiya qilish hisoblanadi. Bu qadoqlarning takroriy ishlab chiqarish uchun yoxud ularni ikkilamchi xomashyo sifatida ishlatish uchun qaytarilishi bo'lishi mumkin. Qadoqlardan foydalanishdagi ushbu yo'nalishning ahamiyati tobora o'sadi, ayniqsa atrof-muhit ifloslanish muammosining kuchayishiga bog'liq ravishda o'sadi.

Qadoqlashni yaratishda shuni e'tiborga olish kerakki, har qanday qadoq agar u aytib o'tilgan funktsiyalarni hisobga olgan holda ishlab chiqilsa, mahsulotni sotishda muhim rol o'ynay boshlashi mumkin. Shuningdek qadoqlash va etiketkani ishlab chiqishda qadoqning ichida nimaning joylashtirilishi, qanday sharoitlarda mahsulotning saqlanishi, qanday qilib transportirovka qilinishi, qanday sharoitlarda, qanday maqsadlarda va kim tomonidan iste'mol qilinishi kabilarni hisobga olish muhimdir.

Qadoqlash uch xilda bo'ladi

1. bevosita mahsulot saqlanadigan birlamchi qadoqlash;
2. birlamchi qadoqlangan mahsulot joylashadigan ikkilamchi qadoqlash;
3. tovar tashiladigan va saqlanadigan transport qadoqlashi.

Har bir aniq qadoqni ishlab chiqishda ushbu uch xilning mavjud bo'lishini ham hisobga olish zarur. Chunki, har bir qadoqlash xili uchun o'z maxsus talablari to'plami mavjud bo'ladi.

9.5. Kafolatlar.

Mahsulotning iste'mol funktsiyalaridan tashqarida bo'lgan mahsulotning to'rtinchi tarkibiy qismi bo'lib kafolatlar hisoblanadi.

Kafolatlar – bu korxonaning o'z mahsulotiga nisbatan bo'lgan majburiyatlari bo'lib, korxona ularni xaridor oldida bajarish mas'uliyatini oladi va ularni mahsulot sotilganidan so'ng bajarishga kirishadi.

Mahsulotlar turli-tumanligining oshishi, ularni sotish kanallari sonining kengayishi, mahsulot tarkibiga kiradigan mexanizm va qurilmalarning murakkablashishi tufayli xaridor uchun kafolatlarning mahsulot tarkibiy qismi sifatidagi ahamiyati ko'pincha kritik masalaga aylanadi. Masalan, 90-yillarning boshida AQSh da ko'pchilik boshqa avtomobillarga bo'lgan talabning pasayishi natijasida "Xonda" korxonasining avtomobillariga bo'lgan talabning keskin oshishi kuzatildi. Bunga asosiy sabablardan biri sifatida (asosiy sabab deb hisoblamasa ham bo'ladi) korxona tomonidan yaratilgan avtomobillarga xizmat ko'rsatish tizimi namoyon bo'ldi. Uning "Xonda" avtomobillari foydalanuvchilari uchun muhim qulayliklari bilan ajralib turganligi Amerikalik xaridorlarning boshqa Yapon, Amerika va Evropa avtomobillari qaraganda shu avtomobilga o'z afzalliklarini bildirishlariga sabab bo'ldi.

Kafolatlar faqat texnik jihatdan murakkab mahsulotlarga yoxud juda qimmatbaho mahsulotlarga qo'llaniladigandek tuyulishi mumkin. Haqiqatda olib qaraganda, real biznes amaliyotida bundaymas. Kafolatlar xaridor pul to'laydigan

va xarido uchun qimmatli narsa hisoblangan mahsulotning tarkibiy qismi sifatida deyarli har qanday mahsulotga nisbatan qo'llanilishi mumkin. Buning ustiga, ko'plab korxonalar xaridorlarning o'z mahsulotlariga bo'lgan e'tiborlarini jalb qilish, shuningdek xaridor uchun mahsulotning qimmatlilik darajasini oshirish maqsadida kafolatlar sohasini sun'iy ravishda kengaytirishadi yoki hatto mahsulotning funksional va ekspluatatsion xususiyatlari bilan umuman bog'liq bo'lishi mumkin bo'lmagan kafolatlarni kashf qilishadi va taklif qilishadi.

Biznes amaliyotida

Kafolatlar mahsulotni sotish imkoniyatlarini kengaytirishning muhim usullaridan biri sifatida "Savva" guruhiga kiradigan korxonalar tomonidan keng miqyosda foydalaniladi. Masalan, jalyuzi ishlab chiqaradigan va sotadigan "Savva Magnum" korxonasi o'z amaliy faoliyatida quyidagi kafolatlarni tadbiq etadi. U ishlab chiqaradigan mahsulotining sifatiga bo'lgan qattiq ishonchi tufayli xaridorga 2000 yilgacha kafolat beradi. Bunda narxlar uzoq muddatli kafolatlarni bermaydigan raqobatchilarnikidek darajada saqlanadi. Korxona rahbariyatining fikrlariga ko'ra, ushbu kafolat joriy etilganidan so'ng 1995 yilda sotish hajmining o'sishi muhim darajada ta'minlandi. Xususan, rahbariyatning fikricha, sotish hajmining 15% aynan ushbu kafolat hisobiga ta'minlandi. Ushbu korxona tomonidan amalda tadbiq etiladigan yana bir kafolat bo'lib jalyuzi ishlab chiqaradigan stanoklarning korxona tomonidan sotilganligidan keyin, ikki yil o'tgach, agar stanok xaridori jalyuzi ishlab chiqarishni to'xtatishga qaror qilsa, undan qayta sotib olish hisoblanadi.

"Savva" guruhiga kiradigan "Steks" korxonasi ham bozorda "Zippo" zajigalkalarini, "Viktorians" pichoqlarini va boshqa tovarlarning sotilishini kuchaytirish maqsadida bir umrlik kafolat berish amaliyotini qo'llaydi. Bundan tashqari, korxona ulgurji xaridorlardan "Zippo" zajigalkalarini agar ulardan zajigalkani sotib olgan mijoz uni qayta sotishni hohlasa, yana sotish narxi bo'yicha o'ziga qayta sotib olish amaliyotini qo'llaydi.

Mahsulot tarkibiga kiruvchi kafolatlar tizimini korxona o'z zimmasiga xaridorga nisbatan qanday majburiyatlarni olishiga qarab bir necha guruhlarga bo'lish mumkin. Bunda shuni ta'kidlash joizki, bu borada xaridorga to'laligicha korxona majburiyatlari taklif etiladigan kompleks kafolatlardan eng ko'p foydalaniladi. Biroq ularni quyida tavsiflangan guruhlardan biriga kiritish mumkin bo'lgan alohida kafolatlar yig'indisi ko'rinishida ham tasvirlash mumkin.

Birinchi guruh kafolatlari korxona o'z markasiga tayanib, imijidan foydalanib, mavjud tajribasiga murojaat etgan holda taqdim etadigan mahsulotning muayyan xususiyatlarga oid kafolatlardan iborat. Bunda korxona mahsulotni yaratishda va'da qilingan kafolat shartlarini bajarish yo'lida barcha choralarni ko'radi. U xaridordan mahsulotning kafolatlangan xususiyatlari, masalan yuqori sifati uchun xaq to'lashini talab etgan holda nisbatan yuqori narx o'rnatadi, ayni

damda kafolatlar ta'minlanmasa, o'z obro'si, imijini xatarga qo'yadi. Xaridor korxonaga ishonch bildirgan holda, taqdim etilayotgan kafolatlar uchun yuqori xaqni to'lash evaziga mahsulotni sotib oladi. Biroq, korxona tomonidan mahsulotning kafolatlangan xususiyatlari haqiqatda namoyon bo'lmasa, xaridor kafolatlar uchun to'langan, lekin o'zini oqlamagan xarajatlar miqdorida zarar ko'radi. Birinchi guruh kafolatlari ancha odatiydir. Mazkur kafolatlar kompensatsiya mexanizmlariga ega emasligi tufayli har ikki tomon uchun salbiy oqibatlarining vujudga kelish xavfi va ehtimoli mavjud. Shu sababli kafolatlarining bu guruhi biznesda har ikki tomon bir-birini yaxshi tanigani holda qo'llanilgani ma'qul: xaridor korxonani yaxshi biladi va unga ishonadi, o'z navbatida korxona har qanday mijozni maqbul hisoblamaydi, o'zi uchun ishonchli mijozlarning muayyan doirasini shakllantirishga intiladi. Korxonaning mijozlar bilan aloqalari sur'atlarining yuqoriligi, bozorning o'zgaruvchanligi va hokazo sharoitlarda mazkur guruh kafolatlarini qo'llash sohasi sezilarli darajada qisqaradi. Mahsulot faqat birinchi guruhga oid kafolatlarni o'z ichiga olgan hollar borgan sari kam uchramoqda, biroq ular boshqa turdagi kafolatlar bilan bir qatorda mahsulotlar tarkibiga kiritiladi.

Ikkinchi guruh kafolatlari xaridorga kafolatli xizmatlarga ega bo'lish, shuningdek, tovar ishdan chiqsa yoki tovar tavsifida aks ettirilgan eksplutatsion xususiyatlarga mos kelmasa, uni ta'mirlash va almashritirish huquqini beruvchi kafolatlardan iborat. Kafolatli xizmatlar mijozga ko'rsatiladigan keng qamrovli xizmatlardan tarkib topadi. Ular profilaktika xizmatlari bilan cheklanib qolmay, mahsulot (uskuna)ni o'rnatish va ishga tushirish, uni ishlatish qoidalarini mijozga o'rgatish, mijozni mahsulotdan samaraliroq foydalanish imkonini yaratuvchi qo'shimcha axborot bilan ta'minlash kabi xizmatlarni ham qamrab oladi. Kafolatli xizmatlarning mijozlar uchun qulaylik darajasini oshirish maqsadida korxona xizmat ko'rsatish grafigiga rioya qilish, zaruriy yuklarni tashish bilan bog'liq xizmatlarni va xokazolarni o'z zimmasiga oladi.

Tovar ishdan chiqqanda yoki belgilangan sifat ko'rsatkichlariga mos kelmagan hollarda uni ta'mirlab yoki almashtirib berish kafolati xaridor uchun turdosh mahsulotlar ichidan maqbulini tanlashda borgan sari hal qiluvchi omil sifatida namoyon bo'lmoqda. Bunda xaridor kafolatlarga muvofiq xizmatlarga ega bo'lish imkoniyati, tezligi, qulayligiga e'tibor qaratadi. Masalan, avtomobil buzilib qolganda uni ta'mirlab berishga oid kafolat mazmunida, ya'ni avtomobilni ta'mirlash joyiga kim – korxona yoki avtomobil egasi – olib borishi borasida ulkan tafovut mavjud. Bu turdagi kafolatlar uchun mijoz ta'mirlash bilan bog'liq xizmatlar uchun qancha haq to'lashi lozimligi muhimdir. Odatda korxonalar kafolatlarni mahsulotning salmoqli ulushiga aylantirish barobarida xaridorning bu xarajatlarini qisqartiradilar, shu yo'sinda ta'mirlash bilan bog'liq sarf-xarajatlarini mahsulot sotishdan olinadigan daromadlar bilan qoplaydilar.

Uchinchi guruh kafolatlariga tovar narxi bilan bog'liq kafolatlar taaluqlidir. Ko'pincha bunday kafolatlar narx bo'yicha barqaror raqobat kurashini olib boruvchi korxonalar tomonidan mahsulot tarkibiga eng muhim omillardan biri sifatida kiritiladi. Bu kafolatlariga asosan tovar sotib olinsayu, bundan so'ng mazkur tovar narxi tushsa xaridor tovar narxidan chegirma olish xuquqiga ega. Odatda narx bilan bog'liq bu kafolatning amal qilish muddati cheklangan, biroq xaridor tovarning arzonlashtirilgan narxda sotuvga chiqarilishini kutib o'tirmasdan xarid qilishni boshlashi uchun kifoya qiladi. Mazkur guruh kafolatlariga, shuningdek, eng past narxlar kafolati ham taaluqlidir. Bunda, o'z narxlarini eng past deb e'lon qilish bilan sotuvchi mazkur tovar kimdir tomonidan pastroq narxda sotilgani ma'lum bo'lgan taqdirda, narxlar o'rtasidagi farqni qoplab berish majburiyatini zimmasiga oladi. Bundan tashqari, ba'zi korxonalar xariddan keyin narxlarning pasayishi yoki biron-bir boshqa sotuvchi tomonidan pastroq narx e'lon qilingan holda, narxlar o'rtasidagi farqdan ham ziyod qiymatni qoplab berishga kafolat beradilar.

Bu kafolatlarning yana bir turi sifatida sotilayotgan mahsulot yoki ko'rsatilayotgan xizmat hajmini keltirish mumkin. Bunga mahsulotni yuz foizlik yoki undan ham ziyod hajmda sotish kafolati misol bo'lishi mumkin. Mijozga yuz foizlik xizmat ko'rsatish kafolatiga misol qilib it qutilari tizimini keltirish mumkin, bunda restoranda buyurtirilgan va ortib qolgan taomlar (qoldiqlari) maxsus xaltalarga solinib mijozga beriladi. Bu tizim biz uchun juda jo'n va muhim emasdek tuyulishi mumkin. Biroq bu tizim ko'plab davlatlar, masalan, AQSh restoran biznesida muhim rol o'ynaydi.

To'rtinchi guruh kafolatlari e'lon qilingan xususiyatlarda mos yoki mos emasligi yoki qandaydir nosozlik yuz bergan –bermaganidan qat'iy nazar sotib olingan tovarni qaytarib olish kafolatidir. Kafolatning bu turi mahsulotning ishonchliligi va sifatiga oid kafolatlariga nisbatan shakllangan an'anaviy yondashuvni shu qadar kengaytirilishi va o'zgartilishi mumkinligiga yaqqol misol bo'la oladiki, natijasida kafolat unsuri ilgari qo'llanilishi mumkin bo'lmagan mahsulotga nisbatan ham qo'llanilishi imkoni vujudga keladi. Qaytarish sabablarini asoslashni talab qilmay, faqatgina xarid qilingan tovarga egalik qilish istagining mavjud emasligi tufayli tovarni xarid qilingandan keyin belgilangan davr mobaynida uni xarid qilishda amalga oshirilgan to'lovni xaridorga to'laligicha qoplab berish sharti bilan qaytarib berish imkoniyati kafolati mazkur kafolatni kafolatli foydalanish davri mobaynida o'z iste'mol xususiyatlarini yo'qotmaydigan yoki sezilarli darajada yo'qotmaydigan deyarli har qanday tovarga nisbatan qo'llanilishiga imkon yaratadi.

10-MAVZU: TARMOQ VA SOHALARDA STRATEGIK BOSHQARISH

REJA:

- 10.1. Mahsulotning hayotiy davri.
- 10.2. Hayotiy davrning alohida davrlarida mahsulot strategiyasi
- 10.3. Yangi mahsulotlarni yaratish strategiyasi
- 10.4. Korxonaning mahsulot strategiyasi

10.1. Mahsulotning hayotiy davri

Mahsulot korxona faoliyatida juda muhim ahamiyatga ega. Ko'pincha mahsulot korxonaning raqobat sharoitida yashovchanligini belgilab beruvchi hal qiluvchi rolni o'ynaydi. Korxonaning bozorda o'z o'rnini topishi, atrofdegilar bilan barqaror aloqalarni ta'minlay olishi, o'zgaruvchan muhit talablariga tezkorlik va omilkorlik bilan moslasha olishi asosan korxonaning o'zi ishlab chiqarayotgan mahsulotga e'tibori, uning mahsulot strategiyasini ishlab chiqishga yondoshuvi bilan bog'liq.

Yuqoridagi bobda strategik boshqaruvda mahsulotga o'zaro aloqador, bir-biriga ta'sir etuvchi bir nechta unsurlardan tashkil topuvchi murakkab hodisa sifatida yondashilishi ta'kidlangan edi. Biroq, bunda mahsulot turg'un holatda o'rganilgan edi. Mahsulotni dinamikada o'rganish strategik boshqaruvda mahsulotni o'rganishning yana bir muhim yo'nalishi bo'lib, bunda mahsulot vaqt davomida o'zgaruvchi xodisa sifatida namoyon bo'ladi.

Har bir mahsulot o'z hayotiy davrlarining muayyan bosqichlaridan o'tadi. Mahsulot hayotiy davrining umumiy xususiyatlari tahlil qilish, uning alohida davr (faza) larini o'rganish, mahsulotning hayotiy davrning qaysi davridan o'tayotganligini aniqlash va xokazolar korxona tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotga oid strategiyani ishlab chiqishda muhim jihatlaridan sanaladi. Mahsulotning hayotiy davrning alohida davrlaridan o'tishi masalasiga oid ilk tadqiqotlar 50-60 yillarga to'g'ri keladi. (Deam, 1950; Forrester, 1959; Clifford, 1965; Levitt, 1965). Bu omillar keyinchalik esa boshqa mualliflarning ishlarida mahsulot hayotiy davrining umumiy xususiyatlari, uni o'tishdagi qonuniyatlar, alohida davrlardan o'tishdagi xarajat va daromadlar nisbati tadqiq qilingan.

Alohida guruhlariga mansub mahsulotlar bo'yicha umumiy davomiyligi va davrlar nisbatiga ko'ra turli hayotiy davrlar mavjud bo'lishiga qaramasdan, ularning ba'zi umumiy hususiyatlarini ajratish mumkin (Wind, p.46-49):

- har bir mahsulotning bozordagi hayotiylik davri cheklangandir

- mahsulotning hayotiy davri muayyan tartibda ketma-ket keluvchi alohida davrlardan tashkil topadi;

- har bir davr mahsulotga nisbatan mos yondashuv va mos strategiyani talab etadi, chunki har bir davr uchun mahsulot korxona faoliyatida o'ynaydigan alohida rol xosdir.

Mahsulotning hayotiy davri to'rt davrdan iborat:

- mahsulotning bozorga chiqarilishi;
- o'sish;
- etuklik davri;
- bozorni tark etish.

Mahsulotning bozorga chiqishi, ya'ni birinchi faza uchun mahsulotning yangiligi, uning uchun bozor yaratilishi xosdir. Bu katta sarf-xarajatlarni talab etadi. Mahsulot bozor tomonidan qabul qilinishi va mahsulot ishlab chiqarishning minimal hajmini belgilab beruvchi zararsizlik nuqtasi (break-even point) ga erishish uchun ancha sa'y-xarakatlar talab etiladi.

Mahsulot hayotiy davrining ikkinchi davrida mahsulotning bozorda keng tarqalishi yuz beradi. Mahsulot xaridor tomonidan qabul qilinadi, sotuv hajmi ortadi va korxona uchun foyda olish imkoniyati vujudga keladi. Ikkinchi davrda mahsulotga nisbatan talab keskin ortar ekan, foyda olish, bungacha qilingan xarajatlarni qoplash bilan band korxona hech qanday muammoga duch kelmaydigandek tuyuladi. Biroq bu davrda raqobatchilar ham turdosh mahsulot taklifi bilan chiqishlari bilan bog'liq muammolar vujudga keladi.

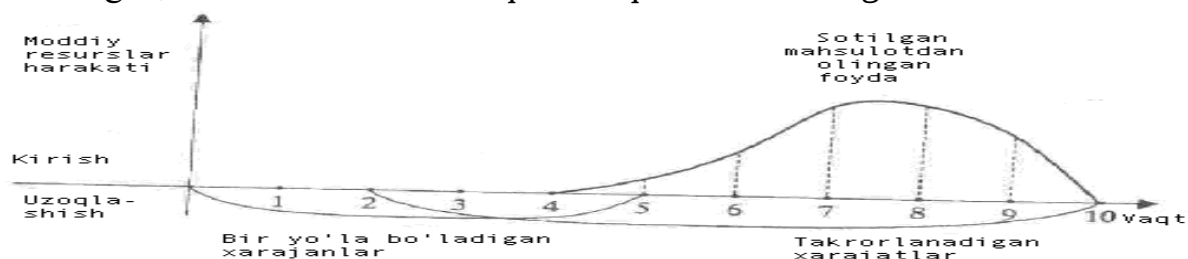
Shu sababli ikkinchi davrda korxonaning joriy vazifalari ko'proq xaridorlar qiziqishini nafaqat mahsulotga, balki o'z markasi bilan chiqarilayotgan mahsulotga jalb etishga qaratiladi. Ikkinchi davrda xaridorlarni egallash uchun raqobat kurashi korxonaning bozordagi ulushi uchun kurash kechadi.

Mahsulotning etuklik davri deb nomlanuvchi mahsulot hayotiy davrining uchinchi davri mahsulot hayotining bozorni bu mahsulot bilan to'yinishi va mahsulot sotishdan olinadigan foydaning barqarorlashuvi, hatto pasayishiga mos keluvchi bosqichini qamrab oladi. Bu davr uchun narxli raqobatning kuchayishi, davr so'ngiga kelib mahsulotning daromadlilikini pasayib borishiga olib keluvchi narxlarning asta-sekin pasayishi xosdir.

To'rtinchi davr mahsulotning bozorni tark etishidan iborat. Mahsulotga bo'lgan talab pasayib boradi. Bu uning daromadlilikini sezilarli pasayishiga olib keladi. Korxona e'tiborini mahsulotni ishlab chiqarishdan imkon qadar manfaatli yoki eng kam xarajatlar evaziga chiqarib olish va bozordan olib chiqib ketishga qaratadi. Mazkur masalani hal etishda korxona e'tiborini ikki omilga: vaqt va pasayib borayotgan daromadlilikka qaratishi zarur.

10.1.1.- rasmda mahsulot hayotiy davri davrlari, uni yaratish va ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot sotishdan olinadigan daromadlar o'rtasidagi bog'liqlikni aks ettiruvchi sanoat mahsuloti hayotiy davrining tipik egri chizig'i keltirilgan.

Bu sxemaga, shuningdek, mahsulot hayotiy davrining ilk davri deb atash mumkin bo'lgan, mahsulotni ishlab chiqish bosqichi ham kiritilgan.



10.1.1.- rasm. Sanoat mahsulotining hayotiy davri egri chizig'i (moliyaviy jihatdan)

10.1.1-rasmdan yaqqol ko'rinib turibdiki, dastavval korxona faqat xarajat qiladi, so'ng sotuv hajmini foydaning o'sishiga nisbatan tez sur'atlarda ortishi, so'ngra foydaning sotuv hajmiga nisbatan tezroq o'sishi, keyin esa foydaning va buning natijasida sotuv hajmining pasayishi yuz beradi.

Grafikdagi nuqtalar mahsulot hayotiy davrining chegaraviy nuqtalaridir. 1-nuqta mahsulot g'oyasini ishlab chiqish bosqichini belgilaydi. 2-nuqta mahsulotning tajriba nusxasini ishlab chiqish yakunlangan aks ettiradi. 3-nuqta mahsulot ommaviy ishlab chiqarish uchun tayyorligini bildiradi. Odatda korxona yangi mahsulotni ishlab chiqarish haqida e'lon berishi shu nuqtaga to'g'ri keladi.

4-nuqta birinchi davr – mahsulotning bozorga chiqish davri boshlanganini bildiradi. 5-nuqta bozorga chiqish davrini yakunlab o'sish davrini boshlab beradi. Ko'rinib turibdiki, bu davrda mahsulot bozorda keng tarqalib, sotuv hajmi ancha yuqori sur'atlarda o'sa boshlaydi. Foyda ham sotuv hajmiga nisbatan pastroq sur'atlarda bo'lsa ham o'sa boshlaydi. 6-nuqta mahsulot hayotiy davrida foydaning keskin o'sishi, sotuv hajmining o'sish sur'atlarining nisbatan pasayishi davriga to'g'ri keladi. Ya'ni 6-nuqta mahsulot hayotiy davrida u borgan sari nafaqat daromadli balki borgan sari rentabelliroq bo'lib borayotgan davr kechayotganligini anglatadi.

7-nuqta o'sish davrining tugashi va etuklik davrining boshlanishini belgilaydi. Foydaning o'sish sur'ati susayadi va savdo hajmi va foydaning o'sish sur'ati nisbatan barqarorlashuvi davri boshlanadi.

8-nuqtadan so'ng mahsulot keltirayotgan foyda pasaya boshlaydi. Sotuv hajmi hamon o'sib borishiga qaramasdan narx tushib borayotganligi sababli foyda

hajmi qisqara boshlaydi. Mahsulot korxona uchun o'z jozibadorligini yo'qota boshlaydi, chunki bu mahsulotning iqtisodiy afzalliklari o'tmishda qoladi.

9-nuqta mahsulot hayotining korxona uni bozordan olib chiqib kelayotgan chegarasiga to'g'ri keladi. Bu nuqtadan so'ng foydaning pasayishi bilan bir qatorda sotuv hajmi ham qisqara boshlaydi. Mahsulot bozorda faol rol o'ynamay qoladi.

10-nuqta mahsulot hayotiy davri yakunlanganini anglatadi.

10.2. Hayotiy davrning alohida davrlarida mahsulot strategiyasi

Korxona mahsulotni yaratadi va sotadi. Biroq korxona uning xatti-harakati holati o'z hayotiy davrining qaysi qismini o'tayotganligi bilan belgilanadigan alohida davrlaridan o'tib borar ekan, mahsulot boshqaruvning barcha sohalari va vazifalarida ularning mutanosib tarzda takomillashtirishini talab etgan holda tasir etadi. Mahsulot qay bir davrni boshidan kechirayotganidan kelib chiqqan holda, maqsad va strategiyalar belgilanadi, mahsulotni yaratish va sotishni boshqarish shakl va usullari tanlanadi, boshqaruv va axborot sxemalari shakllantiriladi va hokazo.

Masalan, mahsulotni ishlab chiqish bosqichida boshqaruv uslubi ijodiy, mehnatni tashkil qilish shakllari o'zgaruvchan, qarorlarni qabul qilishda tavakkalchilik darajasi yuqori bo'lsa, etuklik davrida boshqaruv improvizatsiya va tavakkalchilikdan holi bo'lishi, daromadlarni maksimallashtirish ko'zlangan holda, ishlab chiqarish va sotuvning moliyaviy jihatlariga qat'iy yo'naltirilgan bo'lishi lozim.

Mahsulot hayotiy davrining korxonaning strategik qarorlariga ta'sirini uch darajasini ajratish mumkin. Birinchi daraja –korxona xatti harakati strategiyasi darajasidir. Mazkur vaziyatda mahsulot o'tayotgan davr korxonaning muhitda xatti-harakati strategiyasi tanloviga ta'sir ko'rsatadi: u diversifikatsiyaga urg'u beradi yoki bozorda o'z qamrovini kengaytirish yoxud aksincha, bozordagi o'z ulushini qisqartirish strategiyasini tanlaydi. Mahsulot korxona strategiyasini tanlanishga sezilarli ta'sir etishni etirof etgan holda, mahsulotdan tashqari korxona tomonidan u yoki bu strategiya tanlashiga ta'sir etuvchi boshqa bir nechta muhim omillar mavjudligini unutmaslik lozim.

Strategik qarorlarning ikkinchi darajasi bevosita mahsulotning o'zi bilan bog'liq bo'lib, mahsulotni nima qilish kerak, uni ishlab chiqarish jarayoniga qanday o'zgarishlar kiritish lozim, mahsulot tarkibida qanday o'zgarish qilish lozimligi kabi masalalarni qamrab oladi. Masalan, etuklik davridagi mahsulotga nisbatan quyidagi strategiyalar qo'llanilishi mumkin.

1) Mahsulot markasini ilgari surish: markani faol reklama qilish, jozibadorroq upakovka(qadoq)ni ishlab chiqish, qo'shimcha xizmatlarni kengaytirish, e'tiborni yangi xaridorlarni jalb qilishga emas, balki mavjudlarini mustahkam egallab olishga qaratish;

2) Mahsulot xilma-xilligini kengaytirish, bezakning ko'plab turli detallarini, turli-tuman dizaynni, turli ranglarni qo'llash, original shakl, o'ziga xos (farqli) upakovkadan foydalanish, shuningdek, yordamchi butlovchi detallarning ko'p variantlilikligi;

3) mahsulot nufuzini oshirish: uning sifatini yaxshilash, obro'li marka va upakovka(qadoq)lardan foydalanish, narxni oshirish va yuqori darajada saqlab turish, xaridorlar yuqori narxlarda xarid qilishga tayyor bo'lgan bozorlardagi kichik hajmdagi savdoni ommaviy bozorlardagi past va o'rtacha narxli savdoga nisbatan ustun saqlash;

4) mahsulotga erishish imkoniyatlarini kengaytirish: savdo tizimini kengaytirish, savdoning turli tizimlarini qo'llash, tovarni past narxda sotish imkonini beruvchi nufuzga ega bo'lmagan markalardan foydalanish, xizmat ko'rsatish tizimini kengaytirish, soddalashtirilgan modellarni yaratish va h.k.

Mahsulotning hayotiy davrning alohida davrlaridan o'tish bilan bog'liq strategik qarorlarni uchinchi darajasi marketing strategiyalaridir. Mazkur strategiyalar mahsulot hayotiy davrining turli davrlarida marketing quyi tizimining qanday ishlashi kerakligini belgilab beradi.

10. 3. Yangi mahsulotlarni yaratish strategiyasi

Aksariyat korxonalar uchun yangi mahsulotlarni yaratish ularni raqobat kurashiga bardosh berishlarining muxum sharti sanaladi. Shuning bilan bir qatorda ta'kidlash lozimki korxona muvaffaqiyatli raqobatlashishi uchun mahsulotni yangilashda doimo etakchilik qilishi shart emas. Korxonani yangi mahsulot bilan bozorga chiqishining 2 strategiyasi mavjud.

bozorga boshqa korxonalardan ilgariroq yoxud birinchilar qatorida chiqishi;

bozorga yangi mahsulot bozorda o'z o'rnini etarli darajada mustahkamlab olgandan so'ng chiqishi;

Birinchi strategiya asosida faoliyat yuritadigan korxonalar odatda tegishli tarmoq yoki muayyan mahsulotlar bo'yicha innavatorlar ikkinchilari esa ergashuvchilardir. Korxona yangi mahsulot yaratishda o'z strategiyasini tanlash xuquqiga ega. Biroq, korxona tomonidan mahsulotni yangilashning qay bir strategiyasi tanlanishidan qat'iy nazar, undan har ikki holda ham yangi mahsulot yaratilishi talab etiladi.

Innovator korxonalar yuqori ilmiy-texnikaviy salohiyatga, kuchli tadqiqotchilar, dizaynerlar, ixtirochilarga ega bog'lishlari, korxonada faol ravishda novatorlik ruxini ishga ijodiy va yaratuvchanlik yondashuvining bo'lishini ta'kidlab turishlari zarur. Mazkur korxonalar jiddiy tavakkalchilik (risk) bilan to'qnash kelar ekan, ularning rahbariyati bunga tayyor turishi lozim. Konservator bunday korxonaga rahbarlik qila olmaydi. Innovator korxonalar ilmiy, shuningdek, marketing tadqiqotlari va ishlanmalariga katta mablag' sarflashga majburdirlar.

Ergashuvchi korxonalar uchun qudratli ishlab chiqarish – texnik, moliyaviy va sotuv salohiyatining mavjudligi juda muhimdir. Innovatorlardan farqli ravishda ularga ilmiy tadqiqot ishlari, konstruktorlik ishlanmalariga ko'p mablag' sarflash, yangi mahsulotlar bozorga chiqishi bilan bog'liq tavakkalchilikka borishi shart emas. Biroq ular uchun boshqa turdagi xatar mavjud: ular kechikib qolishlari mumkin. Shu sababli bu korxonalar uchun muvaffaqiyatli faoliyat sharti sifatida sharoitga tezkorlik bilan moslashishi salohiyatning mavjudligi xisoblanadi. Agar innovator korxonalar uchun ijodiy yondashuv qobiliyati muvaffaqiyatning xal qiluvchi sharti bo'lsa, ergashuvchi korxonalar uchun vaziyatdan kelib chiqib o'zgara olish va boy berilgan vaqt nuqtai nazaridan etakchilarga etib olish xislatlari xisoblanadi.

Yangi mahsulotni yaratishga ikki xil yondashuvni ajratish mumkin. Birinchi yondashuvga asosan korxona yangi Funktsional xususiyatga ega bo'lgan mutloqo yangi mahsulotni yaratadi. Bunda u yangi ishlanmalar, ixtirolar, tamoyillar, yangi texnologiyalar va materiallar va xakozolardan foydalanadi. Odatda bunday turdagi mahsulotlarning yaratilishi iste'mol bozori va ishlab chiqarishda keskin o'zgarishlarning boshlanishiga olib keladi. Ba'zan esa mutloqo yangi mahsulot eskisini bozordan siqib chiqarishi bilangina cheklanib, bozorda yoxud ishlab chiqarishda jiddiy o'zgarishlarni keltirib chiqarmaydi.

Ikkinchi yondashuvda korxona bevosita eski mahsulotni mutloqo yangisiga almashtirmagan holda mahsulotga o'zgartirish kiritish orqali uni iste'molchi uchun yangi holga keltiradi. Bunday yondashuv korxonalar tomonidan mahsulotni yangilash amaliyotida keng qo'llaniladi va mahsulotni yangilashning qo'yidagi to'rt yo'nalishidan biri sifatida amalga oshirilishi mumkin:

- mahsulotning yangi modelini yaratish yoki uni takomillashtirish
- mahsulot sifatini yaxshilash (masalan, mustahkamligi (ishonarliligi)ni oshirish, ta'mini yaxshilash, saqlanish muddatini uzaytirish va h.k.
- mahsulot stilini o'zgartirish (tashqi bezagini, upakovkasi(qadoqlanishi)ni o'zgartirish va h.k.)

mahsulotning funktsional xususiyatlarini sezilarli o'zgartirish va boshqalar).

Yangi mahsulotni yaratish strategiyasini joriy etishda mazkur strategiyasini amalga oshirish jarayoning oqilona tashkil etilishi juda muhim ahamiyatga ega. Har bir korxona yangi mahsulotni yaratishda o'z kontsepsiyasi va strategiyasiga ega bo'lishi mumkin. Biroq, turli- tuman yondashuvlarning mavjudligiga qaramasdan, korxona yangi mahsulotni ishlab chiqarishda amal qilishi kerak bo'lgan, etti majburiy qadamdon tashkil topadigan, korxonada yangi mahsulotni yaratishning muayyan umumiy sxemasi mavjud.

Birinchi qadam – yangi mahsulot g'oyasini ishlab chiqish. Bu qadamni amalga oshirishda korxona nafaqat olim va konstruktorlar, balki xaridorlar, sotuvchilar, taqsimot tizimi xodimlari va hatto raqobatchilarning salohiyatidan

foydalanish zarur. Rahbariyat mazkur jarayonda faol ishlashi talab etiladi. Xususan, rahbariyat g'oyalarning ishlab chiqarishi va jamlanishi uchun sharoit yaratishi, mazkur jarayonlarida ishtirok etuvchi barcha sub'ektlarining sayi-harakatlarini muvofiqlashtirib turishi kerak. Bu qadamda bir nechta g'oyalar ishlab chiqiladi. Ularning bir qismidan tanlov jarayonida voz kechiladi, boshqa bir qismi esa yaratilayotgan yangi mahsulotga tatbiq etish uchun ilgari suriladi.

Ikkinchi qadam – rahbariyat tomonidan qay bir g'oyani ilgari surish, qaysilardan esa voz kechish haqida qaror qabul qilinishi bilan bog'liq. Bu o'ta mas'uliyatli va nozik jarayondir, chunki raqobatchilar uchun muvaffaqiyat keltiradigan g'oyalardan voz kechib yuborilishi xavfi mavjud yoki aksincha, rahbariyat amalga oshirilishi kutilayotgan natijani bermaydigan, istiqbolsiz g'oyalarni amaliyotga joriy etib yuborilishi mumkin. Yangi mahsulotga oid qarorlar doimo strategik ahamiyatga ega ekan, rahbariyat g'oyalarni tanlashda strategik tahlilning mavjud barcha vositalarni qo'llashi zarur.

Uchinchi qadam – umumiy g'oyani aniq mahsulotga tatbiq qilish. Bu qadamda yangi mahsulot kontseptsiyasi ishlab chiqiladi va uning bozor tomonidan qanday qabul qilinishi tekshiruvdan o'tkaziladi. Mahsulotga bozorda talab mavjudligiga ishonch aniqlanadi.

To'rtinchi qadamda mahsulot kontseptsiyasining biznes-tahlili deb ataluvchi mahsulot bo'yicha ishlab chiqilgan konseptsiyalarni har tomonlama, chuqur tahlili amalga oshiriladi. Tahlil ishlab chiqarish hajmi, ishlab chiqariladigan mahsulot bilan bog'liq xarajat va foydani baholashni qamrab oladi. Baholashda uch funktsional guruh ishtirok etadi:

- marketing xizmatlari xodimlari kutilayotgan savdo hajmini baholaydilar;
- mahsulotni ishlab chiqqan xodimlar mahsulotni ishlab chiqarish bilan bog'liq xarajatlarni haqida ma'lumot beradilar;
- moliyachilar mahsulot keltiradigan foyda tahlilini amalga oshiradilar.

O'tkazilgan biznes-tahlil natijasida ijobiy baholangan yangi mahsulotlar konseptsiyalari qabul qilinadi.

Mazkur kontseptsiyalarga muvofiq tajriba namunalari tayyorlanadi. Bu tajriba namunalari funktsional iste'mol xususiyatlari darajasi bo'yicha tekshirib ko'riladi, shuningdek, sinov namunalari sifatida iste'mol bozorida dastlabki sinovdan o'tadi.

Beshinchi qadamda mahsulotni yakuniy baholash amalga oshiriladi va marketing strategiyasi ishlab chiqiladi. Bu qadamda bozorga cheklangan miqdorda haqiqiy mahsulot chiqariladi. Mazkur qadamning vazifasi mahsulotni sotishda duch kelinishi mumkin bo'lgan muammolarni aniqlash, shuningdek, marketing strategiyasi va mahsulotdan kutilayotgan daromadlilikka oydinlik kiritish uchun axborot olishdan iborat.

Oltinchi qadam- yangi mahsulotga xizmat ko'rsatuvchi tizimni yaratish. Bu qadam yangi mahsulotni sotish natijalariga baho berish uchun axborot bilan ta'minlashni o'z ichiga oladi.

Etтинchi qadam – yangi mahsulotni bozordagi taqdimotini amalga oshirish. Bu qadam asosan reklama xarakteriga ega bo'lib, korxonaning bozorga yangi mahsulot bilan chiqayotganligini e'lon qilishi bilan bog'liq. Bu qadam uchun vaqt omili, shuningdek, korxonaning hududiy strategiyalari, u tomonidan bungacha bozorga chiqarib kelinayotgan mahsulot assortimenti kutilayotgan xaridorlar guruhlari va h.k.lar bilan bog'liq omillarni hisobga olish juda muhimdir.

10.4. Korxonaning mahsulot strategiyasi

Ishlab chiqarishni va mahsulot sotish hajmining kengaytirish yoki ularni qisqartirish, mahsulotni to'laligicha yangisiga almashtirish yoki uni qisman takomillashtirish, mahsulot bozorini uni shakllantirishning ilk davrida egallab olishga intilish yoki bozor shakllanib bo'lganda unga chiqish va mahsulot bozori ulushi uchun kurash boshlash, - shu kabi ko'plab masalalar korxonaning strategik boshqaruvini amalga oshirayotgan rahbariyat tomonidan hal qilinishi talab etiladi.

Bu savollarga javoblar bir necha omillarning ta'siri ostida shakllanadi. Mahsulot strategiyasi birinchi navbatda korxona strategiyasiga bog'liq. Mahsulot strategiyasi korxona umumiy strategiyasining elementi bo'lib, korxonaning maqsadlari xususiyati va uning strategiyasi bilan belgilansada, mahsulot strategiyasini ishlab chiqishga bevosita ta'sir etuvchi ba'zi omillarni sanab o'tish mumkin. Bu bobga juda muhim uch omil ko'rib chiqiladi.

- raqobat muhiti va korxonaning raqobat strategiyasi;
- korxona mahsuloti portfelining holati;
- korxonani boshqarishda marketingning o'rni.

Raqobat muhitida korxonalar aksaryat hollarda an'anaviy mahsulot vositasida raqobatlashish doirasidan chiqib ketadigan ko'plab turli raqobat kurashi shakllari va usullaridan foydalanadilar. Biroq raqobat kurashida mahsulot vositasida raqobatlashishning ahamiyati va roli aslo pasaymaydi. Bundan tashqari aynan mahsulot vositasida raqobatlashish oxir – oqibat uzoq muddatli davrda korxonaning yashovchanligini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Korxonaning mahsuloti boshqa korxonalar mahsulotiga raqobat kurashida boy berar ekan, hech nima uni tanazzuldan saqlab qolishga qodir emas. Bunga "Djeneral Motors" (General Motors) duch kelgan holat yaqqol misol bo'la oladi. Uzoq muddat davomida bu super korporatsiyani hech bir kuch qulata olmaydi, faqat davlatgina bunga qodir deb hisoblanardi. "Djeneral Motors"ning qudrati uning hech qanday raqobatdan cho'chimasligiga asos bo'ladi deb sanalardi.

D.J.Gelb 1967 yilda o'zining "Yangi industrial jamiyat" nomli kitobida "Djeneral Motors"ning qudrati uni engil avtomobillar, dizellar, yuk avtomobillari,

muzlatgichlar va u tomonidan taklif etilayotgan boshqa tovarlarga narx o'rnatishi va uning xizmatlaridan voz kechgan hech bir xaridor hech narsani o'zgartirishga qodir emasligiga ishonch bilan qarashi uchun etarli ekanini yozadi. 80-yillarga kelib esa, "Djeneral Motors" halokat yoqasida qoldi. AQSh hukumati biror bir manfaatga ega bo'lish yoki "Djeneral Motors"ni bo'lakalarga ajratib tashlash uchun emas, balki uni to'liq tanazzulga uchrashdan saqlab qolish uchun ulkan sayi harakatlarni amalga oshirdi. Korparatsiya bilan sodir bo'lgan bu metamarfoza (keskin o'zgarish)ning sababi, u tomonidan ishlab chiqarilgan avtomobillarning raqobat kurashida yapon avtomobil korxonalari mahsulotlariga boy berganligi bilan bog'liq.

Umuman olganda bozorda o'z xatti-harakatlari bilan korxona tomonidan sotilayotgan mahsulotlardan olayotgan daromadini qisqartirishi yoki uni daromaddan umuman mahrum etishi mumkin bo'lgan faoliyat sub'ekti korxona raqobatchisi hisoblanadi. Korxona mahsulotni daromat olish, bozorda o'z o'rniga ega bo'lish maqsadida ishlab chiqaradi va sotadi. Agar daromad yuqori (etarli) bo'lsa, demak korxonaning ishlari yaxshi. Aksincha etarli bo'lmasa, demak kimdir korxonani u erishishi mo'ljallangan pullardan mahrum qilgan. Bu sub'ekt korxonaning raqobatchisidir. Mahsulotning raqobat muhiti va raqobat imkoniyatlarini tashkil etuvchi kuchlar 5 guruhga bo'linadi. Quyida raqobat muhiti tahlili M. Parter (Porter 1980)ning raqobat strategiyasi konsepsiyasiga muvofiq bayon etiladi:

Birinchi guruhni o'xshash mahsulot ishlab chiqaruvchilarning raqobat kuchlari tashkil etadi, ya'ni birinchi guruhda bozor tizimlarini an'anaviy o'rganishda umuman raqobatning sinonimi sifatida nomoyon bo'luvchi tarmoq ichidagi raqobat keltiriladi.

Ikkinchi guruh xom – ashyo, materiallar, butlovchi jihozlar va yarim tayyyor mahsulotlarni etkazib beruvchilardan tashkil topadi. Maskur guruh vakillarining korxona raqobat salohiyatiga ta'sir kuchi mahsulot ishlab chiqaruvchini o'z mijozi sifatida ushlab turish qobiliyati bilan bog'liq. Bu birinchi navbatta mazkur guruhning mahsulot sifati va tannarxiga sezilarli ta'sir etishida nomoyon bo'ladi.

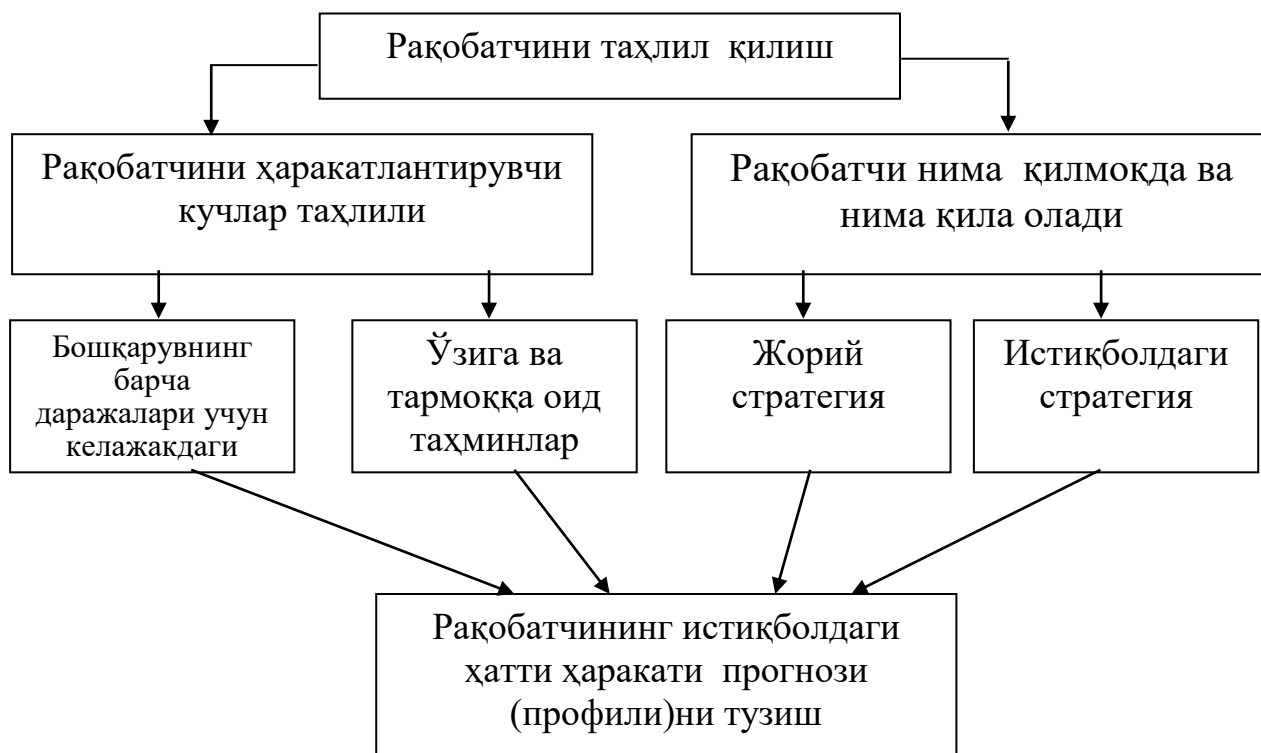
Uchinchi guruhga mahsulot xaridorlari kiritiladi. Ularning raqobat kuchi mahsulotning muayyan iste'mol xususiyatlariga ega bo'lishini talab etish, shuningdek, mahsulot narxiga uni pasaytirish yo'nalishida ta'sir etish imkoniyatida nomoyon bo'ladi.

To'rtinchi guruh o'xshash mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatiga ega bo'lgan subektlardan iborat. Ularning raqobat kuchi iste'molchilarni shuningdek, mahsulotni patentsial iste'molchilarini o'z mahsulotlariga og'dirib olishlari imkoniyatining mavjudligidadir.

Va nihoyat beshinchi guruh bevosita o'rinbosar mahsulotlarni ishlab chiqaruvchilardan tashkil topadi. Ko'pincha aynan shu guruh raqobat kuchlarining

mahsulot uchun vayron qiluvchi va hatto yakson qiluvchi ta'siriga ega ekanligi holatlari kuzatiladi.

Mahsulot strategiyasini ishlab chiqishda raqobat muhiti holatini o'rganar ekan, korxona raqobat kuchlarining o'zgarish tarkibi va dinamikasinigina emas, balki raqobatlashayotgan mahsulot strategiyasi haqida imkon qadar to'laroq tasavvurga ega bo'lish maqsadida alohida raqobatchilarni mufassal o'rganishi zarur. Bunda korxona uning o'zi ham, raqobatchilari ham raqobatning alohida sub'ektlari strategiyalarida o'zgarish yuz berishi, yangi raqobatchilar paydo bo'lishi, ba'zi raqiblar esa raqobat maydonidan chiqib ketishi mumkin bo'lgan doimiy o'zgarishdagi raqobat muhitida faoliyat yuritishlarini unutmasligi lozim. Raqobatchini sxematik tarzda tahlil qilishga yondashuv quyidagi 10.4.1- rasmda keltirilgan.



10.4.1- rasm. Raqobatchining tahlil sxemasi

Tahlil ikki yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi :

- raqobatchini harakatlantiruvchi kuchlar aniqlanadi;
- raqobatchining nima qilayotganiva nima qila olishi aniqlanadi.

Raqobatchini harakatlantiruvchi kuchlarni o'rganish, uni faoliyatining ikki jihatiga yo'naltiriladi:

- raqobatchini boshqaruvning barcha darajalari uchun belgilangan kelajakdagi maqsadlari;

- raqobatchining o'ziga va tarmoqqa oid mo'ljal (reja)lari;

Raqobatchining nima qilayotgani va nima qila olishini o'rganishda ham tahlil ikki yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi:

- raqobatchining joriy strategiyasi, ya'ni uning qanday amalga oshirilayotgani;

- kuchli va bo'sh tomonlari nuqtai nazaridan raqobatchining imkoniyatlari.

Sanab o'tilgan yo'nalishlar bo'yicha tahlil natijasi raqobatchining kelajakda amalga oshirilayotgan tadbirlar prognozi - raqobat xatti –harakatilari profilini tuzish bilan yakun topadi.

Raqobatchining kelajakdagi rejalarini aniqlab olish korxonaga uning faoliyatiga oid qator jihatlarni anglab olish imkonini beradi. Xususan, raqobatchi ishlarining joriy holatidan qay darajada qoniqishni, u tomondan amalga oshirilayotgan joriy tadbirlarni qanchalik jiddiy qabul qilish kerakligini, u o'z strategiyasini qay darajada o'zgartirmoqchiligini, raqobatchilar xatti-harakatlari o'zgargan taqdirda u o'zgarishlar qilishga qay darajada moyilligini, u qay bir yo'nalish bo'yicha raqobatni kuchaytirishi yoki susaytirishini aniqlash mumkin.

M.Porter tomonidan raqobatchining kelajakdagi maqsadlari tahliliga yondashuv quyidagilarni nazarda tutadi (Porter,p.51-53):

- moliyaviy maqsadlar;
- tavakkalchilikka moyilik darajasi;
- tashkilotda mavjud qadriyat va me'yorlar;
- nazorat va rag'batlantirish tizimlari;
- buxgalteriya hisoboti tizimi;
- rahbarlar, ayniqsa yuqori darajadagi rahbarlar turlari;
- korxonaning istiqboldagi rivojlanishi haqida shakllangan qarashlar;
- direktorlar kengashi tartibi;
- al'ternativ xatti-harakatlarni cheklab qo'yishi mumkin bo'lgan shartnomaviy majburiyatlar;
- davlat tomonidan boshqaruv cheklovlari.

11-MAVZU: KORXONA STRATEGIYASINING SAMARADORLIGI

REJA:

- 11.1. Strategik muvofiqlik, miqyos samarasi
- 11.2. Korporatsiya strategiyasini qayta ko'rish yoki qisqartirish va buyurtma portfelini qayta restrukturizatsiya qilish
- 11.3. Qisqartirish va voz kechish strategiyalari
- 11.4. Yangi biznesga kirish strategiyasi
- 11.5. Samaradorlik mezonlari.

11.1. Strategik muvofiqlik, miqyos samarasi

Biznes diversifikatsiyasi yaxshi tanlanganda masshtab samarasi ro'y beradi, ya'ni birlik biznesga qaraganda korporativ biznesda variantlar soni ko'proq, shuning uchun xarajatlar pasayadi. Strategik muvofiqlik, yaqin bozorlardan foydalanish, ishlab chiqarish muvofiqligi, korxonaning raqobatbardoshligini oshiradi. Natijada $2+2=5$ effekti yaratiladi.

Aniq ko'rinadiki, turdosh diversifikatsiya yuqori jozibadorlikka ega. U biznesning samaradorligini oshiradi, tajriba va malakadan turdosh bizneslarda foydalanish asosida raqobatbardoshlikni oshiradi, tadbirkorlik tavakkalchiligini boshqa bizneslarga diversifikatsiyalash imkonini beradi.

Biznes texnologiyalaridan ishlab chiqarish quvvatlaridan funktsional xizmatlardan, turdosh bizneslardan foydalanish orqali masshtab samarasini yaratish mumkin.

Masshtab samarasi shundan iboratki, bir necha bizneslarni markazlashgan boshqaruvi ularni alohida boshqaruviga nisbatan kamroq xarajatlarni talab qilishga asoslanadi.

Bizneslarning yoki ishlab chiqarishlarning bir-biriga muvofiq ishlashi, resurslardan va ishlab chiqarish quvvatlaridan hamkor bizneslardan hamda yalpi e'tirof etilgan savdo markasidan foydalanish tejamkorlikni keltirib chiqaradi. Masshtab samarasi muayyan bizneslardagi diversifikatsiya korxonasi bilan qanchalik bog'liq bo'lsa, past xarajatlarga tayanib, raqobatbardoshlikni oshirish shunchalik yuqori bo'ladi. Diversifikatsiyalashgan korxona o'z tajribasini va bilimlarini hamda ishlab chiqarish quvvatlaridan hamkorlikda foydalanish tajribasini boshqa biznesga joriy etishi, natijada ushbu bizneslar alohida ishlaganiga qaraganda, strategik muvofiqlikda ishlashi yuqoriroq foyda beradi. Bilim va tajribalarni boshqa

biznesga joriy etish uchun esa, bizneslarda o'zaro strategik muvofiqlik mavjud bo'lishi talab etiladi. Strategik muvofiqlik quyidagi mezonlarga asoslanadi.

Turdosh bizneslarning muvofiqligi. Har xil bizneslarning ishlab chiqarish tsikllarining birlashishi natijasida muayyan iste'molchilarga xizmat ko'rsatishda umumiy dilerlar tarmog'idan va chakana sotuvchilar xizmatidan foydalanish yoki tovarni bozordagi harakatini tashkil etishda o'xshash usullardan foydalanish imkonini bersa, aytish mumkinki, ***bizneslar turdosh bozorlarning strategik muvofiqligiga ega.*** Turdosh bozorlarning strategik muvofiqligidan xarajatlarni tejashning (yoki masshtab samarasining) turli imkoniyatlarini yaratadi. Jumladan: turdosh mahsulotlar uchun sotishning yaxshi xizmatidan foydalanish, turdosh tovarlarni yangi reklama e'lonlarida va shakllarida namoyish etish, umumiy savdo markasini qo'llash, tovarlarni umumiy taqsimotini va ta'minotini muvofiqlashtirish, sotuvdan keyingi xizmatlarni va ta'mirlash ishlarini birlashtirish, buyurtmalarni va sotuv cheklarini rasmiylashtirishni muvofiqlashtirish, reklamaning umumiy tadbir-choralarini o'tkazish (imtiyoz kuponlarini, bepul va sinov tovarlarini tarqatish, maxsus mavsumiy narxlarni joriy etish va boshqalar), dilerlik tarmoqlarining majmuasini tashkil etish.

Ishlab chiqarish muvofiqligi. Agar ishlab chiqarish quvvatlaridan va malakasidan ilmiy izlanish natijalaridan, yangi texnologiyadan va yakuniy yig'uv tsexi xizmatidan foydalanishda bizneslar hamkorligi potentsiali mavjud bo'lsa, bizneslarda ishlab chiqarish muvofiqligi vujudga keladi. Ishlab chiqarish muvofiqligining mavjudligi odatda xarajatlarni qisqartirish imkonini beradi. Bu kam quvvatli ishlab chiqarishlarni birlashtirish natijasidan hosil bo'ladigan yirik ishlab chiqarish quvvatlarining (masshtab samarasi) paydo bo'lishi va ushbu ishlab chiqarish quvvatlaridan hamkorlikda (korporatsiya samarasi) foydalanish sababli ro'y beradi. Hamkorlikda foydalanadigan ishlab chiqarish quvvatlarining ulushi ortib borgan sari, xarajatlardagi tejamkorlik yaqqol ko'zga tashlanib boradi va shu bilan birga korxonaning ustunligi oshib boradi.

Boshqaruv muvofiqligi. Ushbu muvofiqlik turdosh bizneslardagi ishlab chiqarish, tadbirkorlik, boshqaruv muammolarining ham umumiy o'xshashligini keltirib chiqaradi. Bu hol o'z navbatida boshqaruv tajribasini bir biznesdan boshqasiga o'tkazish imkonini beradi. Samarali boshqaruv tajribasi xarajatlar zanjirining istalgan nuqtasiga ko'chirilishi mumkin.

Strategik muvofiqlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish. Strategik muvofiqlikka ega tarmoqqa diversifikatsiyalashish bu muammo echildi degani emas, bu ishning yarmi xolos, undan amaliy foyda olishga erishish lozim.

Ishlab chiqarish quvvatlaridan hamkorlikda foydalanish samarasiga turdosh bo'limlarni yagona funktsional bo'linmaga birlashtirish orqali erishiladi. Funktsiyalarni birlashtirish va ularni muvofiqlashtirish muayyan xarajatlarni talab qiladi. Shu sababli rahbarlar strategik boshqaruvni markazlashishidan keladigan

samara, ayrim bizneslarning o'z mustaqilligini yo'qotishidan keladigan zararni qoplashiga ishonch hosil qilishlari lozim. Ushbu holat tajribani boshqa biznesga ko'chirilishiga ham tegishli.

11.2. Korporatsiya strategiyasini qayta ko'rish yoki qisqartirish va buyurtma portfelini qayta restrukturizatsiya qilish

Qayta qurish strategiyasi buyurtma portfelini sog'lomlashtirishda qo'llaniladi. Mushkul ahvol bir yoki bir-necha biznes sohalaridan keladigan zararlar tufayli vujudga kelishi mumkin. Qayta qurish strategiyasi zarar keltiruvchi sohalarni aniqlab, tahlil etib, ularni foyda keltiradigan sohaga aylantirish demakdir.

Qisqartirish strategiyasi bizneslar ko'lamini toraytirishni nazarda tutadi. Rahbariyat diversifikatsiya juda keng degan fikrga kelsa, korxona o'z kuchini bir necha asosiy biznes sohalariga yo'naltirishi mumkin. Ba'zi korxonalar bir necha yillik urinishlardan keyin ham biznesni samaradorligini ta'minlay olmaydilar yoki mablag' va asosiy fondlar etishmasligi sababli biznesni qisqartirishga to'g'ri keladi. Rahbariyat korxona resurslari juda keng tarqoqlashgan degan fikrga kelsa ham, biznes yo'nalishlarini qisqartirishlari mumkin.

Restrukturizatsiyalash strategiyasi. Bunda buyurtma portfelining tarkibi jiddiy o'zgartiriladi. Masalan korxona to'rtta biznesni sotdi, to'rttasidan voz kechdi, lekin o'n ikkita biznesni sotib oldi va oltitasini o'z tarkibida yaratdi. Demak, korxona 18 ta yangi restrukturizatsiya biznesiga ega bo'ldi.

Restrukturizatsiyada quyidagi shartlar bajarilsa, maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- Tahlil natijasida aniqlansaki, portfelda so'nib borayotgan, sekin rivojlanayotgan bizneslar ko'pligi sababli korxona kelajagi xavf ostida;
- Korxonaning bir yoki bir necha asosiy biznesi vaziyat qurboni bo'lgan;
- Yangi direktor korxona faoliyat yo'nalishini o'zgartirishga qaror qilsa;
- Yangi texnologiyalarni ko'plab paydo bo'lishi natijasida korxonaning bozor mavqeini mustahkamlashga to'g'ri kelsa;
- Korxonaning yangi katta biznesni sotib olishi uchun qulay imkoniyat eski asosiy bir necha bizneslarni sotilishini talab kilsa;
- Korxonaning buyurtma-portfeli o'z jozibadorligini yo'qotib korxona kelajagi xavf ostida qolgan bo'lsa, buyurtma portfelini restrukturizatsiya qilishga to'g'ri keladi.

Noturdosh diversifikatsiyaning ikki muhim kamchiligi bu - turli-tuman bizneslarni boshqarishda rahbariyat malakasining etishmasligi va bizneslarni strategik muvofiqligi ta'minlaydigan raqobat ustunligining mavjud emasligidir.

11.3. Qisqartirish va voz kechish strategiyalari

Hattoki yaxshi o'ylangan diversifikatsiya ham muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin. Bunda quyidagi savol tug'iladi «Biznesni davom ettirish kerakmi yoki

undan voz kechish lozimmi?» Puxta o'ylangan biznes muayyan vaqtda strategik nomuvofiqlikka ega bo'lishi va o'z jozibadorligini yo'qotishi mumkin. Biznes o'z jozibadorligini yo'qotsa, uni sotishga harakat qilish maqsadga muvofiq. Odatda bunday biznesdan tezroq voz kechish lozim. Bunda asosiy savol «Agar bugungi kunda ushbu biznes bizda mavjud bo'lmaganda, biz uni sotib olarmidik?»-dan iborat. Agar javob «salbiy» bo'lsa, unda ushbu biznesdan voz kechish lozim. Korxonani sotishda qanday qilib bo'lsa ham, uni birovga sotishni emas, u qanday korxonaga maksimal mos kelishini o'ylash lozim.

Lekin jozibasini yo'qota boshlagan biznesdan dastlabki davrda voz kechish ko'proq mablag'ni tejab koladi.

Portfelni qayta tarkiblash odatda, eski bizneslarni bartaraf etishni va yangilarini yaratishdan iborat bo'ladi. Bunda nafaqat zaif va nostabil bizneslardan, balki o'z strategik muvofiqligini yo'qotgan bizneslardan ham voz kechiladi. Ularning ba'zilari jozibador tarmoqlarda yaxshi foyda berayotgan bo'lsa ham, ulardan voz kechishga to'g'ri keladi. Keng diversifikatsiyalashgan korxonalar noturdosh bizneslarni boshqarishda paydo bo'ladigan muammolarni echa olmay, o'z portfelini qayta tarkiblash orqali ЁZ faoliyatini asosiy sohalarda risrtiradi.

Turdosh diversifikatsiyani asosiy mezonlariga mos kelmaydigan bizneslardan ham voz kechiladi, qolgan bizneslar strategik muvofiqlashtiriladi va ulardan yuqori foyda olishga harakat qilinadi. Yangi bizneslar bosh korxonani raqobat mavqeini oshirish uchun sotib olinadi. Bosh korxona asosiy tayanch sohalarda muvaffaqiyat qozonishga qaratilgan bo'ladi.

11.4. Yangi biznesga kirish strategiyasi.

Yangi biznesga kirish quyidagi uch xil shaklda bo'lishi mumkin: sotib olish, yaratish va qo'shma korxonalar tuzish. Maqsadli bozorga mumkin qadar tezlik bilan kirish uchun mavjud biznesni sotib olish bu keng tarqalgan diversifikatsiya vositasidir. Ushbu usul diversifikatsiya muammolari: texnologik ko'nikmalarni, ta'minotchilar bilan munosabatlarni yo'lga qo'yishni, birlik mahsulotga sarf bo'ladigan mehnat xarajatlarini pasaytirishni, bozorga tovarni tanishtirishda reklama siyosatini tashkil etishni va boshqalarni hal qiladi. Ko'pgina tarmoqlarda yangi korxonani yaratish bilim va tajribani, resurslarni, etarli masshtabdagi ishlab chiqarishni va raqobatbardoshlikni talab qiladi.

Lekin aynan mos keladigan korxonani topish murakkab muammo hisoblanadi. Bunda xaridor korxona oldidagi asosiy muammo bu “Muvaffaqiyatli ishlayotgan qimmat narxli korxonani yoki yashash uchun kurashayotgan arzon narxdagi korxonani sotib olish kerakmi?”- degan savoldir. Agar xaridor yangi sohada tajribasiz bo'lsa, ishonchli bozorda mustahkam mavqeiga ega korxonani sotib olgan ma'qul. Korxona narxi haddan tashqari yuqori bo'lmasligiga e'tibor berish lozim. Lekin xaridor zaif korxonani kuchli korxonaga aylantirish rejasiga,

mablag'iga, texnologiyasiga va tajribasiga ega bo'lsa, kuchsiz korxonani sotib olish ham maqsadga muvofiqdir.

Yangi sohaga kirish uchun yangi korxonani yaratish quyidagi hollarda tavsiya etiladi:

1. Quvvatlarni ishga tushirish uchun etarli vaqt bo'lsa;
2. Agar bozorda harakat qiluvchi korxonalar yangi raqobatchiga samarali qarshilik ko'rsata olmasa;
3. Yangi korxonani yaratish uni sotib olishga qaraganda tejamli bo'lsa;
4. Yangi korxona samarali raqobat uchun etarli tajribaga va bilimga ega bo'lsa;
5. Yangi ishlab chiqarish quvvatlari bozordagi talab va taklif muvozanatiga salbiy ta'sir etmasa;
6. Bozorda asosan kichik korxonalar mavjud bo'lib, yirik kuchli korxonalar raqobatchi bo'lmasa.

Quyidagi uch vaziyatda qo'shma korxona tuzish orqali yangi biznesga kirish qulay vosita hisoblanadi:

1. Qo'shma korxona bitta korxona uchun samarasiz va tavakkalchilik darajasi yuqori bo'lganda yaxshi natija beradi.
2. Bir-necha korxonalarning tajriba va resurslarining birlashtirilishi kuchli raqobatbardosh korxonani vujudga keltirishi mumkin.
3. Qo'shma korxona ko'p hollarda xorijiy kvota va soliqlarni, milliy, siyosiy manfaatlarni engishning yagona yo'lidir. Mahalliy korxonalar o'zi kirmoqchi bo'lgan biznes bo'yicha xorijiy mamlakat korxonasi bilan qo'shma korxona tuzadilar. Mahalliy korxonalar mahalliy sharoitni va bozorlarni yaxshi biladilar, bu sharoitda mehnat xarajatlari pastroq bo'ladi.

Lekin qo'shma korxonalarning faoliyat taqsimotida, faoliyatni samarali boshqarish muammolarida kelishmovchiliklar paydo bo'lishi mumkin. Quyidagi noaniqliklar ham nizolarga sabab bo'ladi, jumladan: mahalliy xom-ashyodan foydalanish kerakmi yoki uni xorijdan keltirish kerakmi, mahsulotning qaysi qismini eksport qilish kerak, texnologik jarayonlar mahalliy yoki xorijiy standartlarga mos kelish darajasi randay, moliyaviy mablag'lar qanday nazorat qilinadi va boshqalar.

11.5. Samaradorlik mezonlari.

Diversifikatsiyalashgan korxona portfelini strategik va moliyaviy jozibadorligining ishonchli mezonlari bu mavjud tuzilma yordamida o'z maqsadlariga erishishi imkoniyatidir. Agar javob ijobiy bo'lsa, strategiyani o'zgartirishga ehtiyoj qolmaydi. Agar maqsadga erisha olmaslik ehtiyoji mavjud bo'lsa, quyidagi harakatlar amalga oshiriladi:

1. Portfel tarkibidagi ba'zi (yoki hamma) korxonalarning strategik rejalarini muvofiqlashtirish. Ushbu variant mavjud biznes birliklari asosida yaxshi natijalarga

erishishni nazarda tutadi. Korxona menejerlari birlik biznes menejerlaridan natijalarni yaxshilashni talab qilishi mumkin. Lekin qisqa muddatlarda natijalarni yaxshilash uchun qilinadigan keskin harakatlar korxonaning ko'rsatkichlarini xavf ostida qoldiradi. Korxonaning uzoq muddatli raqobatdoshligini oshiradigan xarajatlardan qisqa muddatli moliyaviy ko'rsatkichlarni yaxshilash uchun voz kechish xavfli strategiya hisoblanadi.

2. Korxona portfelini yangi biznes birliklari bilan to'ldirish. Korxona yangi bizneslarni sotib olishi yoki o'z tarkibida tashkil etishi bilan yangi strategik muammolarga to'qnash keladi. Korxona portfelini kengaytirilishi quyidagilarni jiddiy tahlil etishni taqozo etadi: a) hozirgi faoliyat turiga mos keladigan yoki mos kelmaydigan korxonalarni sotib olish kerakmi; b) qanaqa o'lchamdagi korxonalarni sotib olish kerak; v) yangi biznes birliklari korxonaning shakllangan tuzilmasiga qanday moslashadi; g) sotib olish uchun yangi nomzodning qanaqa xususiyatlari muhim ahamiyatga ega; d) mavjud bizneslarni kamsitmasdan yangilarini moliyalash mumkinmi: yangi bizneslarni sotib olish – bu muhim strategik variant hisoblanadi. Daromadlarni pasaytirmaslik uchun diversifikatsiyalashgan korxonalar tez-tez ushbu usuldan foydalanadilar.

3. Qoniqarsiz natijalarga ega bo'lib, zarar keltiradigan korxonalardan voz kechish. Zaif raqobat mavqeiga ega bo'lib, nisbatan jozibasiz tarmoqlarda yoki korxona strategiyasiga mos kelmaydigan tarmoqlarda faoliyat ko'rsatadigan korxonalar yo'qotilish uchun asosiy nomzodlar hisoblanadi. Ushbu korxonalarni sotilishidan keladigan mablag'larni yangi biznesni sotib olishga, qarzlarni to'lashga yoki korxonaning yangi yo'nalishdagi tashabbuskorlikni qo'llab-quvvatlashga yo'naltirish lozim.

4. Qoniqarsiz natijalar an'anasini o'zgartirish uchun alyanslarni shakllantirish. Bir qator vaziyatlarda milliy yoki xorijiy korxonalar, tarmoqdagi assotsiatsiyalar, ta'minotchilar, manfaatdor guruhlar bilan alyanslar tuzish korxona istiqbolini yaxshilaydi.

5. Korxona maqsadlarini natijalarga nisbatan muvofiqlashtirish. Bir yoki bir necha biznes yo'nalishlarda noqulay bozor vaziyati paydo bo'lishi bilan bog'liq korxonaning maqsadlari bajarilmay qoladi. Ushbu vaziyat dastlabki maqsadlarni haddan tashqari yuqori belgilanishi oqibatida ham vujudga kelishi mumkin. Vaziyatni tartibga solish uchun maqsadlar bilan imkoniyatlar bir-biriga muvofiqlashtiriladi. Odatda bu boshqa variantlar natija bermaganda «oxirgi vosita» hisoblanadi.

12-MAVZU: INNOVATSIYA STRATEGIYALARI

REJA:

- 12.1. Korxonalarda innovatsion faoliyatni tashkil etish va boshqarish
- 12.2. Innovatsion faoliyatda ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari
- 12.3. Innovatsiyalarni joriy etishga qarshilik ko'rsatuvchi omillar
- 12.4. Xorijiy kompaniyalarda innovatsion faoliyatni tashkil etish va boshqarish tajribasi

12.1. Korxonalarda innovatsion faoliyatni tashkil etish va boshqarish

Raqobat sharoitida korxonalar bozordagi (yoki bozorning ma'lum bir segmentidagi) ulushini saqlab turish yoki uni yanada oshirishga intilishadi. Masalan, bozorda yoki bozor segmentida to'rtta raqobatlashuvchi korxona faoliyat ko'rsatishayotgan bo'lib, ularning har biri o'z bozor ulushiga ega. Tabiiyki, bu ulush korxonalarning mahsulotlarini xarid qiladigan iste'molchilar miqdorini ifodalaydi. Iste'molchilar uchun kurash korxonalardan muntazam izlanishni, o'z faoliyatida yangiliklar joriy etishni, boshqacha qilib aytganda, innovatsiyalardan keng miqyosda foydalanishni talab etadi.

Innovatsiya atamasi ingliz tilidagi "innovation" so'zidan olingan bo'lib "yangiliklar, yangiliklarni joriy etish" degan ma'nolarni anglatadi. Innovatsiya atamasining mohiyatidan innovatsion menejmentning ob'ektiv zarurligi kelib chiqadi, boshqacha qilib aytganda innovatsiya boshqaruvni talab etadigan o'zgarishdir.

O'zgarishlarning sabablari turli-tuman bo'lishi mumkin, jumladan:

- qandaydir aniq turdagi mahsulot yoki xizmatlarga bo'lgan talabning pasayishi;
- savdo korxonalarining o'zaro birlashishi (ya'ni, monopollashuv imkoniyati) yoki faollikning umumiy pasayishi;
- iste'molchi afzalliklarining o'zgarishi (masalan, salomatlik to'g'risidagi g'amxo'rlikning ijtimoiy jixatdan o'sishi);
- yangi texnologiyalar, yangi turdagi tovarlar va xizmatlarning paydo bo'lishi (masalan, xonaki shaxsiy kompyuterlar va ularning aksessuarlari);
- mahalliy va umummilliy rahbarlikning o'zgarishi;
- tabiiy tarzda ro'y beradigan ofatlar (zilzila, yong'in, suv to'foni va boshqalar) va texnogen tarzda ro'y beradigan ofatlar (ishlab chiqarishdagi yoki uy-joy-kommunal sohadagi falokatlar);
- boshqalar.

Shuni alohida ta’kidlash joizki, korxonalar faoliyatida innovatsiyalarga murojaat etish zaruriyatini yuzaga keltiradigan bunday o’zgarishlarni har bir menejer o’z vaqtida aniqlashi, tahlil qilishi va baholay olishi zarur. Aks holda, korxona faoliyatida innovatsiyalardan foydalanishda ma’lum kamchiliklar va kechikish holatlari kuzatilishi mumkin (vaholanki, bozor tizimida innovatsiyani joriy etish bo’yicha kechikish korxona uchun ancha qimmatga tushadi).

Ma’lumki, innovatsion menejment mamlakatimizning ilmiy jamoatchiligi va tadbirkorlik doiralari uchun nisbatan yangi tushunchadir. Zamonaviy xo’jalik yuritish sharoitlarida, ya’ni korxonalar yuridik va iqtisodiy mustaqillikka ega bo’lgan sharoitda innovatsion faoliyatning mohiyati tubdan o’zgardi.

Innovatsion faoliyat bu ilmiy tadqiqotlar yoxud ilmiy-texnik yutuqlarni amaliy faoliyatda ishlatiladigan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot/tehnologik jarayonlarga yoxud ijtimoiy xizmatlarga nisbatan yangi yondashuvga aylantirish bilan bog’liq bo’lgan faoliyat turidir.

Yuqorida qayd etilganidek, innovatsion faoliyat

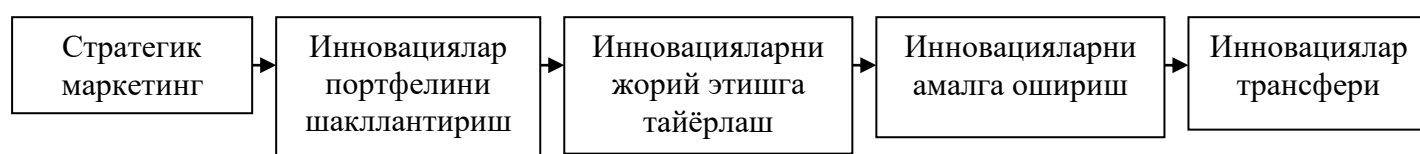
Innovatsion menejment bu innovatsion faoliyatni boshqarish jarayoni bo’lib, buyurtmachi - jismoniy shaxs, korxona, tarmoq, mahalliy va respublika boshqaruvi organlarining manfaatlari yo’lida amalga oshiriladigan innovatsion faoliyatning tijoratlashuvini nazarga tutadi (ya’ni innovatsiyalarni daromad manbalariga aylantiradi).

Innovatsion loyihalar ko’p hollarda investitsion loyihalar hisoblanadi, chunki ular muayyan xarajatlarni talab etadi. Bunga mos ravishda, innovatsion menejment ham investitsion menejmentning uslubiyatidan foydalanadi – ham investitsiyadan oldingi va ham investitsion bosqichlardagi kabi.

Keyingi yillarda tabiatni asrash faoliyatining yangi kontseptsiyasini yaratishga imkon yaratgan ekologik-investitsion menejment ma’lum darajada rivojlana boshlandi. Ushbu kontseptsiya doirasida tabiatni asrash tijorat faoliyatining predmetiga aylandi va quyidagilar hisobidan foyda keltirish imkoniyatiga ega bo’ldi:

1. chiqimlardan ikkilamchi resurslarni yaratish;
2. dastlabki materiallarni yanada chuqur qayta ishlash;
3. atrof-muhitning ifloslanishi uchun to’lovlarga barham berish.
- 4.

Innovatsion faoliyatning tuzilmasi



Umuman olganda, bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona va tashkilotlarda innovatsion menejmentni rivojlantirishga bo'lgan ehtiyoj tobora oshib boradi. Bu o'z navbatida, o'zgarib borayotgan iste'molchi talabani o'z vaqtida va sifatli qoniqtirish maqsadida yangiliklarni izlash va joriy etish bo'lgan intilishning ifodasidir.

Innovatsion faoliyatning maqsadlari, xususiyati va mazmuni innovatsion menejmentning xususiyatlari va uning an'anaviy turlaridan muhim farqini belgilab beradi. Turli ierarxik darajalardagi (davlatdan boshlanib kichik innovatsion korxonalargacha bo'lgan darajalar) har qanday innovatsion tizimlarni innovatsion rivojlantirishdan ko'zlangan maqsad bo'lib uzoq muddatli iqtisodiy o'sish uchun innovatsion bazani yaratish va yuqori tartibdagi raqobat ustivorligini ta'minlash hisoblanadi.

Raqobat nazariyasidan kelib chiqqan holda shuni aytish mumkinki, aynan ilmfan rivojlanishining va yangi texnologiyalarni joriy etishning innovatsion salohiyati yuqori tartibdagi raqobat ustivorligini yaratadi.

Innovatsion faoliyatda ko'plab an'anaviy ko'rsatkichlar o'zgaradi. Boshqacha qilib aytganda ommaviy mahsulotni maksimal ishlab chiqarish va barqaror bozorda uzoq muddatli faoliyat ko'rsatish vazifasidan ilmiy g'oyalarni yuqori darajadagi yangilik hisoblangan turli xil raqobatbardosh jarayonlar, tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish va daromad manbaiga aylantirishga novatorlik orqali etkazilishi vazifasiga o'tiladi. Har qanday iqtisodiy ob'ektning yangilanishi foydani maksimallashtirish imkoniyatlarini kengaytirishni, yangi tarmoqlarga kirib borishni va Yangi bozorlar sari kengayishni anglatadi. Rossiyada korxonalarining taxminan j qismi xonavayron bo'lish arafasida ekanligiga qaramasdan, keyingi innovatsion rivojlanish sari sezilarli siljish kuzatilmoqda. O'tkazilgan har oylik so'rovlarga ko'ra, korxonalarining 25% dan ortiq rahbarlari rivojlanishning etakchi yo'nalishlari sifatida yangi turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish, yangi sotish bozorlarini izlash, korxonalar faoliyatining ko'lamini kengaytirish kabilarni ta'kidlab o'tishmoqda. Shu narsa muhimki, ushbu o'z tashkilotlarining moliyaviy muvaffaqiyati va taraqqiyotini ishlab chiqarish faoliyatining innovatsion yo'nalganligi bilan tenglashtirishmoqda.

Innovatsion rivojlanish o'z xususiyatlarini maqsadlarning belgilanishida va korxonaning rivojlanish yo'nalishlarini strategik ko'rishda ifoda etmoqda, boshqaruv apparati oldida turgan vazifalarni modifikatsiya qilmoqda. Innovatsion tadbirkorlikning yuqori darajadagi riski, mahsulot hayotiylik tsikllarining qisqarishi va yirik seriyali ishlab chiqarishdan voz kechish kabilar innovatsion menejer zimmasiga alohida majburiyatlarni ortadi. Innovatsion faoliyat sharoitlarida menejerning roli tezda oshadi, uning shaxsi, qobiliyatlari, malakasi va professional bilimlari esa korxonaning taqdirini belgilab beradi.

Bunday holat A. Morita, Li Yakokka, B. Geyts va boshqa shu kabi etakchi menejer-novatorlarning misollari bilan o'z isbotini topadi. Bunday menejerning ishida ijtimoiy psixologiya, evristik izlanish va anglash usullari, shuningdek, korxonada ishonch va yuqori darajadagi bir-birini qo'llab-quvvatlash tizimining o'rnatilishi kabilar hukmronlik qiladi. Innovatsion faoliyatni tashkil etish g'oyalari ta'siri ostida boshqaruv ta'sirining butun bir vositalari va innovatsion qarorni qabul qilish protsedurasi qayta quriladi.

Innovatsion faoliyatni tashkil etishning asosiy vazifalarini amalga oshirishda o'zaro aloqa va mantiqiy davomiylik yuzaga keladi. Kommunikatsiya, motivatsiya, vakolatlarni taqsimlash kabi menejmentning jarayonli va ijtimoiy-psixologik funktsiyalarining roli tezda oshadi. Innovatsion jarayonlarni tashkil etish usullari orasida shaxslaro munosabatlar, guruhli dinamika va boshqa shu kabilarning qonuniyatlariga tayanadigan norasmiy turlar ustivorlikka ega hisoblanadi.

Turli xil nazorat turlari o'rtasidagi nisbat o'zgaradi. Ular o'z-o'zini nazorat qilishga, innovatsiyalarni strategik nazorat qilishga, shuningdek, nazoratning moliyaviy-iqtisodiy turlariga yanada ko'proq asoslanadi. Innovatsion jarayonlarning borishini nazorat qilish bilan bog'liq bo'lgan kommunikatsiyalar alohida ahamiyat kasb etadi.

Umuman olganda, korxonani yuqori darajadagi asbob-uskunalar bilan ta'minlash orqali raqobat kurashida ustivorlikka ega bo'lish mumkin. Biroq muntazam ravishda yangi mahsulotlarni yaratish va yangi texnologiyalarni tadbiq etish orqaligina bunday ustivorlikni ko'p yillar mobaynida saqlab turish mumkin. Korxonada yangi mahsulotning ishlab chiqilishi bozordagi kurashning asosini, shuningdek, iste'molchilar va savdo vositachilarining korxonaga nisbatan ishonchli munosabatda bo'lishlari asosini tashkil etadi. Yangi texnologiyalar korxonaning raqobatdagi ustivorliklarini yanada mustahkamlashga imkon yaratadi. Chunki, ularni tadbiq etish yordamida ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot bahosi pasayadi, ishlab chiqarishning egiluvchanligi hisobidan uning sifati va ishonchliligi ko'tariladi.

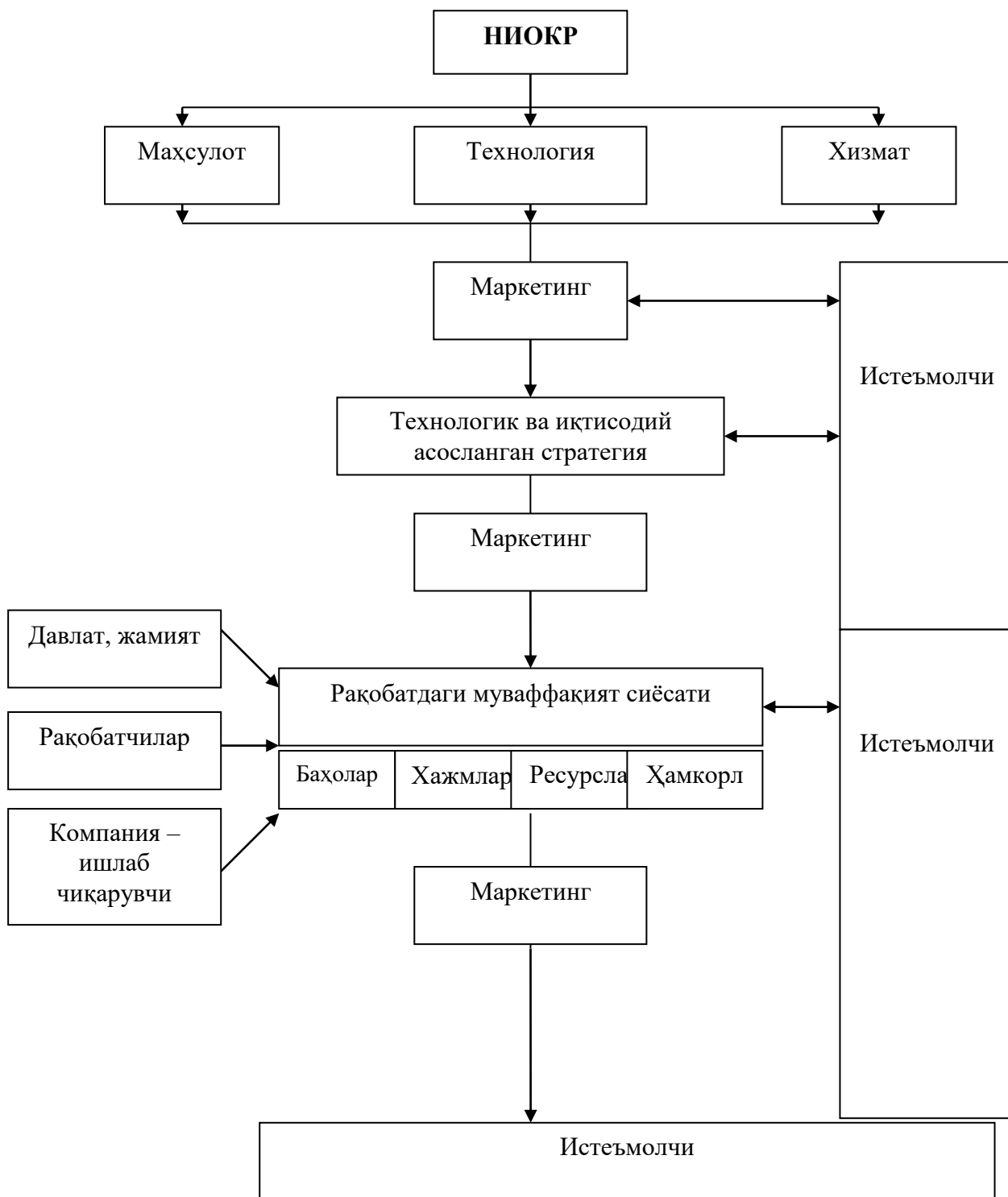
Yangi mahsulotni bozorga olib chiqishda korxonaning raqobatdagi muvaffaqiyatini shakllantirish jarayoni marketingli va ilmiy-texnik qarorlar bilan aniqlanadi. Bunga mos ravishda innovatsiyalarni tayyorlashda quyidagilar hisobga olinishi kerak:

- marketing nuqtai-nazaridan bozorning xususiyatlari;
- korxonaning NIOKR, ishlab chiqarish va boshqarishdagi raqobatbardosh mavqei;
- korxonaning raqobatbardosh pozitsiyasi;
- asosiy raqobatchilar tomonidan kutiladigan hatti-harakatlar;
- davlatdagi ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy vaziyat.

Yangi tovarni ishlab chiqish va bozorga olib chiqish jarayoni g'oyalarning tug'ilishidan foyda ko'rish maqsadida tovar sotilishining boshlanishigacha bo'lgan bosqichlarni o'z ichiga oladi. Bu davrda korxona mavjud variantlarni yaratadi, iste'molchilarning kelgusidagi tovar to'g'risidagi tasavvurlarini bilib oladi va korxona uchun nisbatan kam ahamiyatga ega tasavvurlardan voz kechadi, mahsulotlarning namunaviy ko'rinishlarini ishlab chiqadi, ularni sinovdan o'tkazadi va bozorda joriy etadi. Ushbu jarayonning asosiy bosqichlari 3- rasmda ko'rsatilgan.

Innovatsiyalarga bo'lgan zaruriyat korxonaning bozordagi ahvoli va iste'molchilar talablarining rivojlanish tendentsiyalarini tahlil qilishda aniqlanishi mumkin.

Faoliyatning rejalashtirilayotgan iqtisodiy natijalarida yoriqlar (ingliz tilida gap)ni aniqlash uchun gap-tahlilidan foydalaniladi. Masalan, korxonaning turli xil mahsulotlarini ishlab chiqarish va sotishda foyda oqimlarining tadqiq etilishi natijasida to'ldirish zarur bo'lgan yoriq aniqlanishi mumkin.



2-rasm. Yangi tovar, ya'ni innovatsiyani ishlab chiqish va bozorga olib chiqish sxemasi

Korxona potentsial tovarlar g'oyalarini ajratib olganidan so'ng ulardan kerakmaslarini istisno etish maqsadida bu g'oyalarning filtratsiyasini o'tkazishi kerak. Odatda, bunday filtratsiya tegishli filtrlanadigan ro'yxatlar bo'yicha g'oyalarning ballik baholanishi yordamida amalga oshiriladi. Bu ro'yxatlarda g'oyalarni baholash mezonlari, ularning salmog'i va ballik baholash chegaralari o'z ifodasini topadi. Bunday mezonlarning ro'yxatiga misol quyida keltirilgan:

Filtratsiya mezonlari

- Umumiy kriteriyalar.
 - Potentsial foyda.
 - Mavjud raqobat.
 - Potentsial raqobat.
 - Bozor hajmi.
 - Investitsiyalar darajasi.
 - Patentlash imkoniyati.
 - Risk darajasi.
- Marketing mezonlari
 - Marketing imkoniyatlariga muvofiq kelishi.
 - Mavjud mahsulotga ta'sir ko'rsatish.
 - Mavjud iste'mol bozorlari uchun jozibadorlik.
 - Mahsulot hayotiylik tsiklining potentsial davomiyligi.
 - Korxona hayotiga ta'sir ko'rsatish.
 - Mavsumiy ta'sirlarga nisbatan barqarorlik.
- Ishlab chiqarish mezonlari
 - Ishlab chiqarish imkoniyatlariga muvofiq kelishi.
 - Mahsulot sotilishining boshlanishigacha bo'gan vaqt.
 - Ishlab chiqarishning oddiyligi.
 - Mehnat va moddiy resurslarga kirib borish imkoniyati.
 - Raqobatbardosh baholar bo'yicha ishlab chiqarish imkoniyati.



3-rasm. Tovarni ishlab chiqish va uni bozorga olib chiqish jarayoni

Iqtisodiy tahlil (qolgan g'oyalarniki) quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

- talab prognozlari (sotish hajmlari va baholar o'rtasidagi nisbat, potentsial qisqa va uzoq muddatli sotish, mavsumiylik, takroriy va bir-birining o'rnini to'ldiruvchi xaridlar ko'rsatkichlari, sotish kanallarining intensivligi);
- xarajatlar prognozlari (umumiy va nisbiy xarajatlar, mavjud quvvatlar va resurslardan foydalanish, boshlang'ich va joriy xarajatlar nisbati, xomashyo va boshqa sarflar uchun xarajatlarni baholash, ishlab chiqarish ko'lamidagi tejash, sotish kanallaridagi xarajatlar, xarajatlar o'rnini to'ldirishga erishish darajasi);
- raqobatni baholash (bozordagi raqobatchilarning qisqa va uzoq muddatli holati ko'rsatkichlari, korxonaning yangi mahsulotlariga javoban raqobatchilar tomonidan strategiyalarning tadbiiq etilish ehtimolligi);
- talab etiladigan investitsiyalarni baholash (NIOKR ga, mahsulotni sinashga, ishlab chiqarishga tayyorlashga, taqsimlash va sotishga);
- foydalilikni baholash (dastlabki xarajatlarni qoplash davri, qisqa va uzoq muddatli umumiy va nisbiy foyda, baholar ustidan nazorat, investitsiyalar va ulardan keladigan daromadlarning qaytish tezligi, risklar).

Ishchi qobiliyatga ega bo'lgan yangi mahsulot ishlab chiqilganidan so'ng ishlab chiqarishning o'ziga investitsiyalash zarur. Risklarni pasaytirish maqsadida mahsulotlar, shu jumladan potentsial iste'molchilarni tegishli sinovdan o'tkazish zarur. Sinovdan o'tkazish jarayoni chiquvchi parametrlarni aniqlash bilan cheklanib qolmasligi kerak.

Sinov marketingi mahsulotni baholash, uni katta bo'lmagan ko'lamlarda rag'batlantirish va taqsimlash uchun eng yaxshi vosita hisoblanadi. Sinov marketingini o'tkazish sohalari turlicha bo'lishi mumkin:

- televizion areal. Bu holatda televizion tijorat kanallari va taqsimot kanallaridan foydalanish orqali kompleks kampaniyalar o'tkaziladi;
- shahar;
- lokal hudud (masalan, supermarketga yaqin joylashgan mavzelar);
- korxonalar (sanoat marketingi uchun).

12.2. Innovatsion faoliyatda ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari

Ilmiy-tadqiqot va tajriba – konstruktorlik ishlarining *asosiy vazifalari* bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- tabiat va jamiyatning rivojlanish sohasida yangi bilimlarga, shuningdek, ularni tadbiiq etishning yangi sohalariga ega bo'lish;

- strategik marketing bosqichida ishlab chiqilgan tashkilot tovarlarining raqobatbardoshligini belgilovchi normativlarni ishlab chiqarish sohasida moddiylashtirish imkoniyatlarini nazariy va eksperimental jihatdan tekshirish;
- yangiliklar va innovatsiyalar portfelini amaliy realizatsiya qilish.

Ushbu sanab o'tilgan vazifalarning amalga oshirilishi resurslardan foydalanish samaradorligi, tashkilotning raqobatbardoshligi hamda aholining turmush darajasini oshirish imkoniyatini beradi.

Ilmiy-tadqiqot va tajriba – konstruklik ishlarining *asosiy tamoyillari* bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

1. Har qanday muammolarni hal etish va ratsional boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda ilgari ko'rib chiqilgan menejmentning ilmiy yondashuvlari, tamoyillari, funktsiyalari va usullarini bajarish. Ilmiy menejmentning tadbiq etiladigan tarkibiy qismlarining miqdori boshqaruv ob'ekting murakkabligi, qiymati va boshqa omillar bilan belgilanadi.

2. Innovatsion faoliyatning inson kapitalini rivojlantirishga yo'naltirilganligi.

Ilmiy-tadqiqot va tajriba – konstruklik ishlari quyidagi ish bosqichlariga bo'linadi:

fundamental tadqiqotlar (nazariy va izlanuvchan);

amaliy tadqiqotlar;

tajriba-konstruktorlik ishlari;

ilgarigi bosqichlardan istalgan bittasida bajarilishi mumkin bo'lgan tajriba, eksperimental ishlar.

Nazariy tadqiqotlarning natijalari ilmiy kashfiyotlarda, yangi tushuncha va tasavvurlarning asoslanishida, yangi nazariyalarning yaratilishida namoyon bo'ladi.

Qidirish tadqiqotlarining asosiy vazifalari bo'lib quyidagilar hisoblanadi: mahsulot va texnologiyalarni yaratishning yangi tamoyillarini kashf etish; materiallar va ularning birikmalarining ilgari noma'lum bo'lgan yangi xususiyatlarini kashf etish; menejment usullarini kashf etish. Odatda, qidirish tadqiqotlarida belgilangan ishning maqsadi va nazariy asoslari ma'lum bo'ladi, biroq uning aniq yo'nalishlari noma'lum bo'ladi. Bunday tadqiqotlarda nazariy farazlar va g'oyalar o'z tasdig'ini topadi (ba'zi hollarda, ularning inkor etilishi va qayta ko'rib chiqilishiga qaramasdan).

Innovatsion jarayonlarda fundamental ilm-fanning ustivor ahamiyati shundaki, u g'oyalarning generatori sifatida yangi sohalarga yo'l ochadi. Biroq, fundamental tadqiqotlarning jahon ilm-fanida ijobiy natija ehtimolligi faqatgina 5%ni tashkil etadi xolos. Bozor iqtisodiyoti sharoitida tarmoq fani bu kabi tadqiqotlar bilan shug'ulanishni o'ziga ep ko'rmaydi. Odatda, fundamental tadqiqotlar konkurs asosida davlat byudjeti hisobidan, shuningdek, qisman byudjetdan tashqari mablag'lar hisobidan moliyalashtiriladi.

Amaliy tadqiqotlar ilgari kashf etilgan hodisalar va jarayonlarning amaliy tadbiq etish yo'llarini tadqiq etishga qaratiladi. Ular o'z oldiga texnik muammolarni hal etish, noaniq nazariy muammolarga aniqlik kiritish hamda keyinchalik tajriba-konstruktorlik ishlarida qo'llanilishi mumkin bo'lgan aniq ilmiy natijalarni olish kabi maqsadlarni qo'yishadi.

Tajriba-konstruktorlik ishlari ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarining yakuniy bosqichi bo'lib u laboratoriya sharoitlari va eksperimental ishlab chiqarishdan sanoat ishlab chiqarishiga o'ziga xos tarzda o'tishi hisoblanadi. Ishlanmalar deganda ilmiy tadqiqot ishlari va (yoki) amaliy tajriba natijasida olingan mavjud bilimlarga asoslangan bir tizimga keltirilgan ishlar tushuniladi.

Ishlanmalar yangi materiallar, mahsulotlar yoki uskunalarni yaratishga, yangi jarayonlar, tizimlar va xizmatlarni joriy etishga yoki ilgari ishlab chiqarilganlari (yoki harakatga kiritilgan) ni muhim darajada takomillashtirishga yo'naltiriladi. Bunday ishlanmalar jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

a) muhandislik ob'ekti yoki texnik tizim muayyan konstruktsiyasining ishlanmasi (konstruktorlik ishlari);

b) chizma yoki boshqa belgili vositalar tizimi darajasida yangi ob'ektning, shu jumladan notexnik ob'ektning g'oyalari va variantlari ishlanmasi (loyihali ishlar);

v) texnologik jarayonlar ishlanmasi, ya'ni jismoniy, kimyoviy, texnologik va boshqa jarayonlarni mehnat jarayonlari bilan birgalikda muayyan foydali natija ishlab chiqaruvchi bir butun tizimga birlashtirish usullari (texnologik ishlar).

Shuningdek, ishlanmalar tarkibidagi statistika quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- tajriba namunasini yaratish (yaratiladigan modellarning printsipal xususiyatlariga ega bo'lgan original modellar);

- ularni texnik va boshqa ma'lumotlar.

12.3. Innovatsiyalarni joriy etishga qarshilik ko'rsatuvchi omillar

Ushbu bo'limda korxonalar (korxonalar) da o'zgarishlarni amalga oshirishda menejer tomonidan foydalaniladigan bir qator usullar ko'rib chiqiladi.

Kuchlar maydonining tahlili. O'zgarishlarni menejer boshqaradi. U nafaqat o'zgarishlarni rejalashtirishi kerak, balki ijrochilarni yangilikning maqsadga muvofiq ekanligiga ishontirishi, boshqacha qilib aytganda, ushbu yangilikning foyda keltirishiga ishontirishi kerak, shuningdek, o'zgarishlarga qarshi chiquvchilarning hatti-harakatlarini neytrallashtirishi kerak.

Vaziyatni tahlil qilishda *harakatlantiruvchi kuchlarni*, ya'ni o'zgarishni yuzaga keltiradigan va/yoki o'zgarishga ko'maklashuvchi kuchlarni hamda hatti-harakati o'zgarishlarga qarshi yo'naltirilgan *halaqit beruvchi kuchlarni* ajratib olish foydalidir. Albatta, bunda kuchlarning nisbiy "quvvati" ni hisobga olish muhimdir.

Agar harakatlantiruvchi va halaqit beruvchi kuchlar teng bo'lsa, u holda hech narsa yuz bermaydi. Bunday muvozanatni o'zgarishlarning foydasiga buzish maqsadida menejer harakatlantiruvchi kuchlarni kuchaytirishi va halaqit beruvchi kuchlarni sustlashtirishi zarur. Buning uchun birinchi navbatda *o'zgarishlar uchun potentsialni*, ya'ni o'zgarishlarni harakatlantiruvchi kuchlarga aylanishga qodir bo'lgan, biroq hozirgi kunda hali amal qilmagan potentsial kuchlarni aniqlash foydalidir. Bunday potentsialni qo'zg'atish menejering vazifasidir.

O'zgarishlarga qarshilik ko'rsatadigan asosiy kuchlar. O'zgarishlarga qarshilik ko'rsatishning 4 ta asosiy sababi bor: mulkdorlarning tor doiradagi manfaatlari, vaziyatni noto'g'ri tushunish, vaziyatni turlicha baholash, o'zgarishlarga nisbatan sabrsizlik.

Mulkdorlarning tor doiradagi manfaatlari bu o'zgarishlar natijasida alohida kishilarning biror-bir qimmatli narsasining (pul, obro' va h.k.) yo'qotilishini kutishi. Bunday kutishlar har doim ham o'zini oqlayvermaydi. Menejerlar o'zgarishlarning haqiqiy oqibatlarini tushuntirish (kriminal xususiyatdagi vaziyatlar bundan mustasno) hamda qandaydir kompensatsion chora-tadbirlar qo'llash kuchiga ega.

Vaziyatni noto'g'ri tushunish rahbarlikning maqsadlarini noto'g'ri talqin etilishi, unga nisbatan ishonchning past darajadaliigi yoki umuman to'liq ishonchning mavjud emasligi kabilar bilan bog'liq. Masalan, fuqarolar shahar rahbarligiga ishonmasalar, hatto ob'ektiv tarzda taklif etiladigan innovatsiyalar fuqarolar foydasiga bo'lgan taqdirda ham bu rahbarlikning har qanday hatti-harakati fuqarolarning passiv yoki aktiv tarzda qarama-qarshiligiga duch keladi. Menejer PR usullari yordamida innovatsiyalarning haqiqiy mohiyatini faol tarzda tushuntirish orqali vaziyatning noto'g'ri tushunilishiga qarshi samarali kurash olib borish mahoratiga ega.

Rahbariyatga nisbatan xodimlar tomonidan vaziyatning turlicha baholanishi innovatsiyalarning noto'g'ri qabul qilinishiga olib keladi. Odatda, bunday baholash xodimlarning fikriga ko'ra rahbarlikka noma'lum bo'lgan muhim axborotning mavjudligiga asoslanadi. Agar bunday xodimlar o'zlarining ochiq noroziliklarini bildirsalar, u holda ularning innovatsiyalarga bo'lgan qarshilik muammosi munozara yo'li orqali olib tashlanishi mumkin. Ularda mavjud bo'lgan axborot rahbarlikka etkaziladi va yaxshilab muhokama etiladi. Natijada ular yoki o'z shubhalarining asoslanmaganligiga ishonch hosil qilishadi, yoki yangi tushgan axborotlarga muvofiq ravishda innovatsion rejalarga o'zgarishlar kiritiladi, yoki pozitsiyalar o'rtasidagi printsiptial tafovut o'rnatiladi. Bular najasida xodim lavozimini yoki korxonasini o'zgartirishga majbu bo'ladi. Agar xodimlar tomonidan vaziyatning turlicha baholanishi ochiq kelishmovchilikda namoyon bo'lsa, u holda vaziyat yanada murakkablashadi. Bunday holda birinchidan,

qarama-qarshi harakatlarni aniqlash, ikkinchidan, uning sabablarini tushunish maqsadida menejer o'z diplomatik bilim va tajribalarini qo'llashga majbur bo'ladi.

O'zgarishlarga nisbatan past darajadagi sabrlik kishilarning tabiiy konservatizmiga, biror narsani o'zgarish hohishiga ega emasligiga (hatti-harakatlarni tejashga intilish) yoki innovatsiyalarning joriy etilishidan so'ng yuzaga keladigan vaziyat ulardagi bilim, tajriba, qobiliyat va mahoratlardagi kamchiliklarning fosh etilishidan saqlanishlariga asoslanishi mumkin. Menejer o'zgarishlarni butun bir tashkilot yoki har bir konkret xodimning foydasiga tushuntirish, yangiliklar amalga oshirilgandan so'ng xodimning xizmat yuzasidan majburiyatlarini jaratib ko'rsatish kabilar orqali o'zgarishlarga bo'lgan sabrlikni oshirish holatidir.

O'zgarishlarga qarama-qarshilikni bartaraf etish usullari. Menejer o'zgarishlarga qarama-qarshilikni bartaraf etishning turli xil usullarini qo'llashi mumkin.

Eng tabiiy usullardan biri bo'lib axborotni taqdim etish hisoblanadi. Yuz berishi kutiladigan o'zgarishlar to'g'risida tashkilotning barcha xodimlariga batafsil tarzda aytib beriladi. Agar menejer kishilarni ishontira olsa, u holda o'zgarishlarni amalga oshirishda xodimlar tashkilot rahbariga ko'p hollarda yordam qilishadi. Agar bunga ko'plab odamlar jalb etiladigan bo'lsa, bunday yondashuv ko'p vaqt va mehnat xarajatlarini iste'mol qilishi mumkin.

Boshqa usul innovatsiyalarni loyihalashtirish va amalga oshirishda xodimlarning jalb qilinishidan iborat. Bunday holda menejer faqat asosiy pozitsiyalarni belgilab, qolganlarni xodimlar ixtiyoriga qoldiradi. Innovatsiyalarni loyihalashtirishda ishtirok etadigan kishilar o'zgarishlar amalga oshirishdagi javobgarlik hissiyotini boshdan kechirishadi. Agar ishtirokchilar menejerning umumiy rejasiga mos kelmaydigan noto'g'ri o'zgarishlarni loyihalashtirsalar, bundy yondashuv ham ko'p vaqt va mehnat xarajatlarini iste'mol qilishi mumkin.

Agar kishilar yangi sharoitga moslashish muammosidan kelib chiqqan holda qarama-qarshilik ko'rsatsalar, u holda menejer tomonidan yordam va qo'llab-quvvatlash nihoyatda samarali vositaga aylanishi mumkin. Biroq, shu narsa aniqki hamma xodimlar ham yangi sharoitlarga moslashavermaydilar va ketishlariga to'g'ri keladi.

Alohida xodimlar va ularning guruhlari (bo'linmalar, kasaba uyushmalari), kasbdosh menejerlar bilan yozma bitimga kelishish bilan yakunlanadigan muzokaralar kompromisga kelishga imkon yaratadi.

12.4. Xorijiy korxonalarda innovatsion faoliyatni tashkil etish va boshqarish tajribasi

“Toyota” korxonasida innovatsion faoliyat. Korxonaning to’liq nomlanishi “Toyota Motor Corporation” bo’lib, u jahon miqyosida avtomobil ishlab chiqarish hajmi bo’yicha “General Motors” va “Ford” korxonalaridan so’ng uchinchi o’rinni egallab turibdi. Bugungi kunga kelib “Toyota” ning yillik daromadi 8,13 mlrd. doll.ni tashkil etib, bu “General Motors”, “Chrysler” va “Ford” korxonalarining birgalikdagi daromadlaridan ham ko’pdir. “Toyota” har yili 170 ta mamlakatga olti milliondan ortiq avtomobillarni sotadi. “Toyota” ning Yaponiyadan tashqari dunyo mamlakatlarida joylashgan 46 ta zavodida mahsulotning 45% dan ortig’i ishlab chiqariladi. Bugungi kunda “Toyota” korxonasida 240 mingdan ortiq kishi faoliyat ko’rsatadi.

“Toyota” korxonasining innovatsion faoliyati quyidagilarda namoyon bo’ladi:

- “Toyota” AQSh dagi avtomobil korxonalarining “katta uchligi” ga kirgan bo’lib, 2002 yilda Shimoliy Amerikada sotilgan 1,8 mln. dona Toyota/Lexus avtomobillarining 1,2 mln. tasi Shimoliy Amerika hududida ishlab chiqarilgan. U AQSh da o’z ishlab chiqarish quvvatlarini yanada o’stirib bormoqda;

- AQSh da avtomobillarni sotish hajmi bo’yicha Toyota ikkita etakchi savdo markasi – Ford va Chevrolet bilan raqobatlashmoqda. AQSh dagi engil mashinalar orasida Toyota ning Camry modeli eng katta talabga ega. Toyota Camry oilaviy sedanlar sinfida Ford Taurus, GM Malibu va Dodge Intrepid kabi modellardan ilgarilab ketmoqda. Shuningdek, Corolla kamyoqilg’ili avtomobillarning sotilishi bo’yicha dunyo xitiga aylangan. Toyota Corolla umumiy ishonchlilik ko’rsatkichlari bo’yicha Ford Focus/Escort, GM Cavalier va Chrysler Neon kabi modellardan ilgarilab ketmoqda;

- Yaqin yillargacha ommaviy iste’molchi uchun engil mashinalarni ishlab chiqaruvchi sifatida tanilgan Toyota so’nggi paytlarda qimmat avtomobillarni ishlab chiqarish bo’yicha ham etakchiga aylandi. Hozirgi kunda, AQSh da Lexus markasi BMW, Cadillac va Mercedes-Benz ga qaraganda katta talabga ega. Toyota/Lexus “dastlabki sifat” va uzoq umrlilik bo’yicha eng yuqori ko’rsatkichlarga ega. Ishonchlilik bo’yicha birinchi raqamda turibdi. Undan so’ng Porsche, BMW va Honda modellari turishibdi;

- Toyota ning muvaffaqiyati va mavqei ko’p jihatdan ishlab chiqaradigan avtomobillarining yuqori sifati bilan belgilanadi. Iste’molchilar Toyota avtomobiliga ishonishadi. Chunki, ko’plab Amerika va Evropa korxonalarining avtomobillari bir yildan so’ng avtoservisga tushayotgan bir paytda Toyota avtomobillari butun ekspluatatsiya muddati davrida o’z egalariga pand bermayapti. Ma’lumotlarga qaraganda, Toyota ning biror-bir modeli xarid qilishdan voz kechiladigan mashinalarning “qora ro’yxati” ga tushmagan. Vaholanki, Ford, GM va Chrysler ning modellari bu ro’yxatda uchrab turadi.

“Toyota” ning innovatsion faoliyat orqali bunday muvaffaqiyatga erishish sabablari bo’lib quyidagilar hisoblanadi:

Birinchidan, sifatning nihoyat darajada mustahkamligi va korxona operatsion samaradorligining o'zgarmasligi – nuqsonsiz ishlab chiqarishning bevosita natijasi. Operatsion samaradorlik Toyota ning strategik quroliga aylangan. Bunday darajaga erishishga Toyota tufayli butun dunyoga keng tanilgan sifatni oshirish vositalari va usullari imkon yaratadi. Bunday vosita va usullarga quyidagilarni kiritish mumkin: “aniq o'z vaqtida” tizimi, kaydzen, yagona mahsulotlarni ishlab chiqarish tizimi, dzidoka va xeydzunka.

Ikkinchidan, Toyota ning bunday vositalardan foydalanishdagi o'zgarmas muvaffaqiyati biznes falsafasidan kelib chiqqan bo'lib, uning asosida kishilarni tushunish va ularni motivatsiya qilish yotibdi.

“Eventis Telecom Holdings Ltd” va Sarkor Telecom korxonalari. Eventis Telecom Holdings Ltd – investitsion korxona bo'lib, rivojlanayotgan bozorlarda telekommunikatsion loyihalarni amalga oshirishga ixtisoslashgan. Korxonaning asosiy faoliyat sohasi bo'lib mobil, fiksirovanniy aloqa tarmoqlari operatorlarini tuzish va boshqarish, shuningdek Internet tarmog'idan foydalanish va ma'lumotlarni uzatish hisoblanadi. “Eventis Telecom” investitsion guruhi Kiprda joylashgan bo'lib, uning egalari bo'lib rossiyalik tadbirkorlar hisoblanishadi. *“Eventis Telecom” ning asosiy maqsadi yoki missiyasi bo'lib* MDH mamlakatlari bozorlarida o'zining sifatli va zamonaviy telekommunikatsion xizmatlarini ko'rsatish orqali mustahkam o'rin egallash hisoblanadi.

“Sarkor Telecom” korxonasi 1996 yilda Sarkor Computech korxonasi tomonidan ta'sis etilgan bo'lib, shu yilning o'zida 1-Respublika internet-festivalida eng yaxshi internet-provayder unvoniga ega bo'ldi. Bugungi kunda Sarkor Telecom ning barcha kanallari o'zbek qonunchiligiga muvofiq ravishda “O'zbektelekom” orqali o'tmoqda.

Korxona faoliyatidagi innovatsiyalar:

1. 2000 yildan keyin provayder Cisco korxonasining asbob-uskunolari bazasida telefon foydalanish xizmatlarini (dial-up) joriy etdi.
2. ISDN foydalanish texnologiyasini joriy etdi.
3. China Telecom bilan hamkorlik qilish natijasida 1 Mbit/s sig'imdagi xalqaro optik tolali kanalni birinchi bo'lib respublikada ishlatishga joriy etdi. So'ngra uning sig'imi 3 Mbit/s gacha kengaytirildi.
4. Sarkor Telecomda WiMax ga litsenziya mavjud bo'lib, unda tajribali preWiMax faoliyat ko'rsatadi.

2006 yilning dekabr oyida tuzilgan bitimga ko'ra, Eventis Telecom korxonasi Sarkor Telecom aksionerlarining, ya'ni korxona asoschilari hisoblangan jismoniy shaxslarning 50% dan ortiq ulushini sotib oldi. Hozirgi kunda, Eventis Telecom o'zining yangi aktiviga 5 mln. doll. ga yaqin mablag'ni investitsiya qilishni rejalashtirmoqda. Xorijiy investorning kelishi yangiliklar, zamonaviy nou-xauni

joriy etish orqali o'z kapitalini qo'yishni tanlagan tarmoqni rivojlantirishga har doim ham yordam qiladi. Shundan kelib chiqib aytish mumkinki:

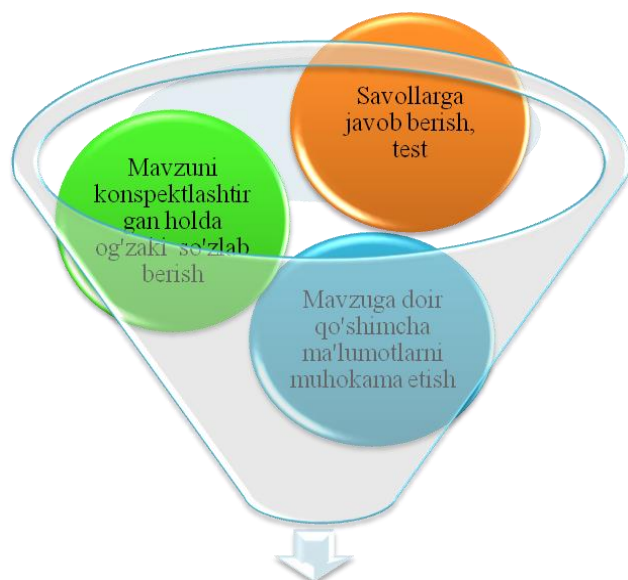
1.Eventis Telecom ning kelishi mahalliy operatorning hududi va xizmatlari ko'lamini kengaytirishga imkon yaratadi.

2. Uylangan va keng ko'lamli investitsiyalar tufayli, yangi hamkorlarning texnologik va boshqaruv tajribasi va bilimlarining joriy etilishi munosabati bilan xizmatlar sifati va korxonaning moliyaviy natijalari shubhasiz o'sadi, xizmatlar ko'lami bo'lsa kengayadi.

Hozirgi vaqtda Eventis Telecom ning top-menejerlari va mutaxassislari bilan uzviy bog'liqlikda 2007-2010 yillarga mo'ljallangan korxona rivojlanishining to'liq biznes-rejasi ishlab chiqilayotgan bo'lib, unga ko'ra korxonada quyidagilarni amalga oshirish rejalashtirilmoqda:

1.Tanlangan rivojlanish strategiyasiga ko'ra korxona ko'rsatiladigan telekommunikatsion xizmatlarni muhim darajada kengaytirishni rejalashtirmoqda. Bu erda barcha an'anaviy internet-xizmatlar nazarga tutilmoqda.

AMALIY MASHG'ULOTLAR



Bir dars uchun mo'ljallangan amaliy mashg'ulotning tarkibiy qismlari

Amaliy mashg'ulotni olib borish tartibi:

Pedagog kadr berilayotgan sxema asosida, unda berilgan usullardan birini qo'llagan holda mashg'ulotni shu tartib asosida olib borishi yoki mashg'ulot vaqtini teng taqsimlagan holda ularning har birini bir darsda qo'llashi ham mumkin. Mazkur usullarni o'qitishning interfaol shakllaridan foydalangan holda tashkil etishi maqsadga muvofiq.



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

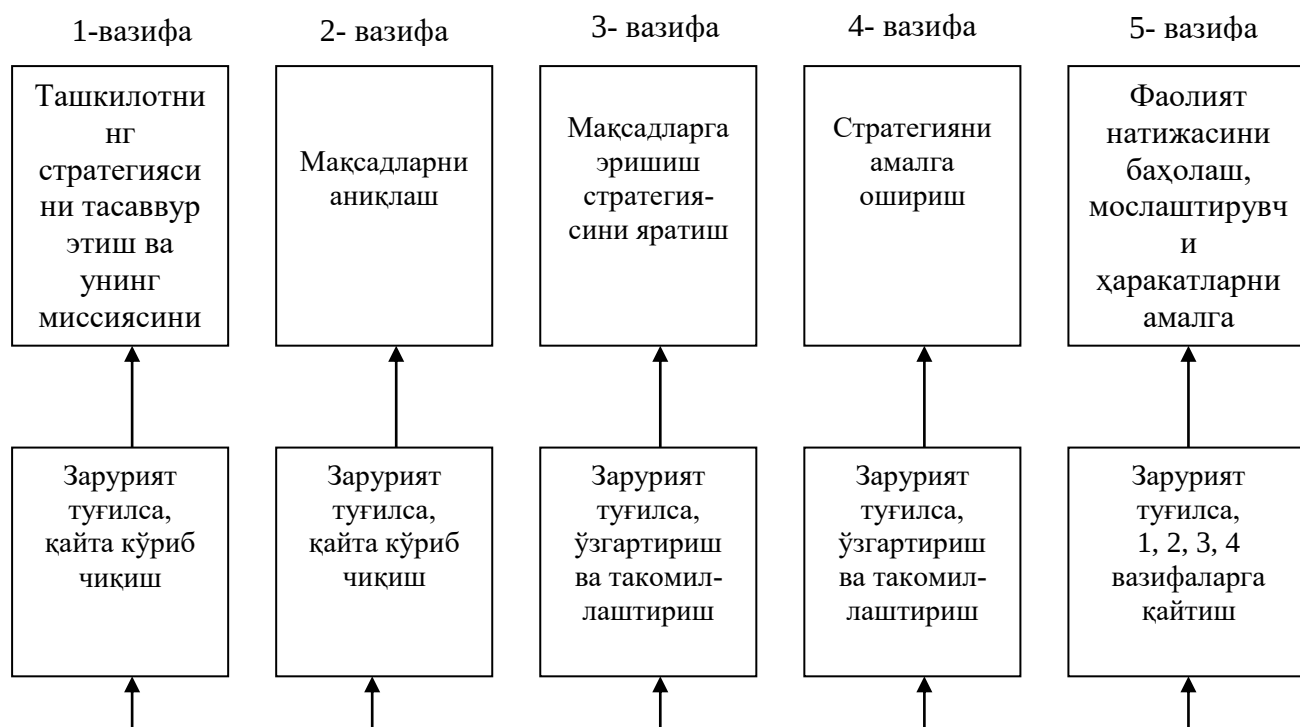
Kompaniyaning ko'rinishi qanday bo'lishi va qanday raqobat mavqyeiga ega bo'lishi lozimligini aniqlash bu kompaniyaning strategik tasviri yoki ko'rinishi demakdir.

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

Strategiyaga mos yo'nalishni belgilash - bu asosiy boshqaruv funksiyalaridir.

Rahbarning vazifasi noqulay vaziyatga ijobiy ta'sir etuvchi tezkor strategiyalarni qo'llab, vaziyatni nazoratga olishdir.

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



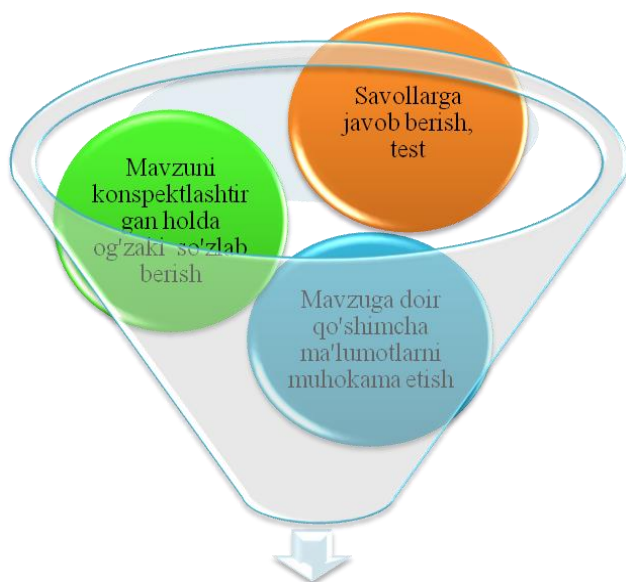
Strategik boshqaruvning besh vazifasi.



-Jadvalni tahlil eting.

-Strategiyani amalga oshirish jarayonining sakkizta asosiy boshqaruv elementlari quyidagi chizmada berilgan. Sharxlang.

	Катта микдордаги ресурсларни стратегик муҳим фаолият турларига жамлаш	
Ривож топадиган ташкилотни яратиш	Стратегияни бажариш учун зарур саволлар -нимани хозир, нимани кейин қилиш керак?	Стратегияни қўллаб-қувватловчи сиёсатни юритиш
Стратегик лидерликни амалга ошириш	-нима кўпроқ эътибор ва вақт талаб қилади?-нимани бошқаларга топшириш мумкин?	Доимий такомиллашиш учун энг яхши механизм ва амалиётни жорий қилиш
Стратегияга мос равишда корпоратив маданиятни шакллантириш	Рағбатлантириш ва мукофотлаш тизимини асосий стратегик мақсадларга эришиш билан боғлаш	Корхонани қўллаб-қувватловчи ходимларга ўз стратегик ролидан фойдаланиш имконияти тақдим этиш



Bir dars uchun mo'ljallangan amaliy mashg'ulotning tarkibiy qismlari

Amaliy mashg'ulotni olib borish tartibi:

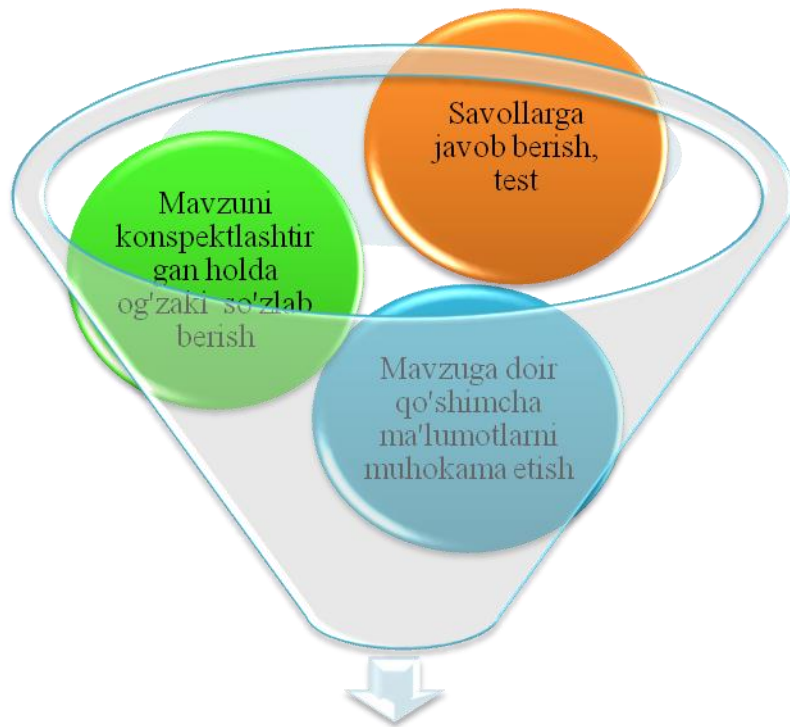
Pedagog kadr berilayotgan sxema asosida, unda berilgan usullardan birini qo'llagan holda mashg'ulotni shu tartib asosida olib borishi yoki mashg'ulot vaqtini teng taqsimlagan holda ularning har birini bir darsda qo'llashi ham mumkin. Mazkur usullarni o'qitishning interfaol shakllaridan foydalangan holda tashkil etishi maqsadga muvofiq.

Kompaniya boshqacha ko'nikmalar, boshqaruv usullari va yondashuvlarini talab qiluvchi

strategiyaga o'tayotganda xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash bu strategiyani amalga oshirish jarayonining muhim tarkibiy qismlari hisoblanadi.



Xodimlarni o'qitish mohirlik va ko'nikmalarga asoslangan ustunliklarni yaratish bo'yicha tashkilotchilik xatti-harakatlarida ham strategik muhim element hisoblanadi. Muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatayotgan strategiya bajaruvchilari xodimlarni o'qitish jarayonini mos ravishda moliyalashtirish va o'qitish (trening) dasturlarining samarali bo'lishini nazorat qilib boradilar. Har bir korxonaning tashkiliy tuzilmasi o'ziga xosdir, u oldingi tashkiliy tuzilmalarni inobatga olib, rahbarlar topshiriqlarni taqsimlashni oldingi siyosatini va ichki muhitini aks ettiradi. Bundan tashqari har bir strategiya alohida omillarga va faoliyatga asoslanadi. Shu sababli tashkiliy tuzilmaga individual yondashuv maqsadga muvofiq. Har qanday tashkilotda tovar narxini yaratadigan operatsiyalar strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlash yo'lida tashkilotning boshqa faoliyatlariga nisbatan muhimroq hisoblanadi. Kuchli raqobat mavqeiga ega bo'lish uchun qanaqa funktsiyalarni yuqori aniqlikda bajarish kerak va narx yaratish tuzilmasidagi qaysi funktsiyalarni sifatli bajarilishi strategiyani xavf ostida qoldiradi kabi savollar strategiyaning kritik tomonlarini ochib beradi. Strategik muhim funktsiyalarni tashkiliy tuzilmaning asosi deb qabul qilish juda ishonarli, chunki ular strategiyani muvaffaqiyatini ta'minlasa, demak ularni tashkiliy rejaning markaziga joylashtirish lozim.



Amaliy mashg'ulotni olib borish tartibi:

Pedagog kadr berilayotgan sxema asosida, unda berilgan usullardan birini qo'llagan holda mashg'ulotni shu tartib asosida olib borishi yoki mashg'ulot vaqtini teng taqsimlagan holda ularning har birini bir darsda qo'llashi ham mumkin. Mazkur usullarni o'qitishning interfaol shakllaridan foydalangan holda tashkil etishi maqsadga muvofiq.

Bir dars uchun mo'ljallangan amaliy mashg'ulotning tarkibiy qismlari

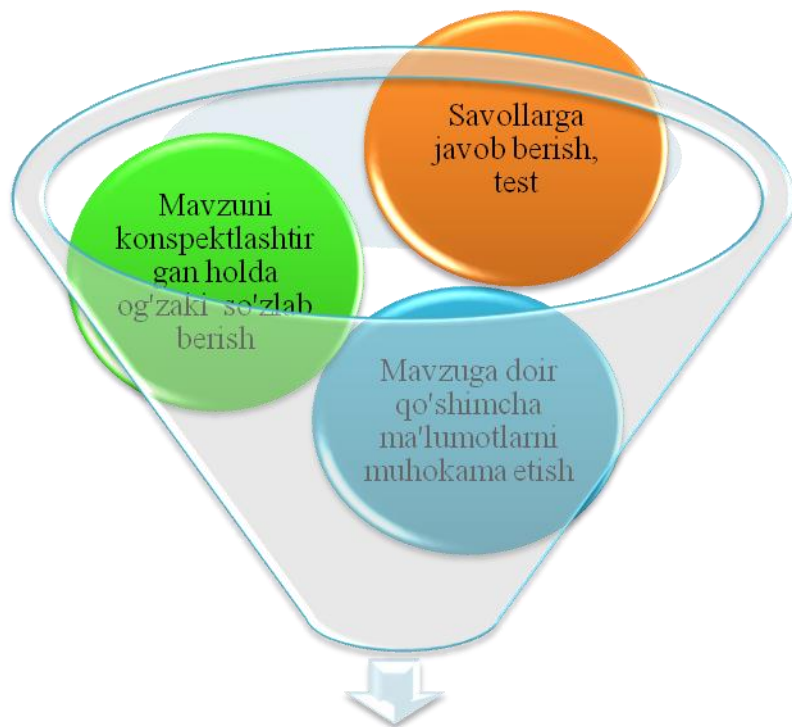
Strategiyani bajaruvchi kim qancha olishini oldindan ko'ra bilishidan tashqari, byudjet kiritilgan

har bir so'mdan iloji boricha ko'proq foyda olish maqsadida tuzilishi zarur. Strategiyadagi o'zgarishlar deyarli har doim byudjetning qayta taqsimlanishiga olib keladi. Strategik rejani o'ziga tegishli qismini bajarish uchun tashkiliy birliklar resurslarga muhtojdir. Strategiyani tadbiq etilishi byudjet bilan bog'liq. Moliyaning etishmasligi strategiyani tadbiq etishni sekinlashtiradi.

Quyida ko'rib chiqilgan siyosat va jarayonlar strategiyani bir necha xil usul bilan amalga oshirishga imkon beradi. Boshqaruvning vazifasi odamlarda bajarilayotgan ishlarning sifatini oshirishda ixtirochilik va tashabbuskorlikdan foydalanish istagini rag'batlantirishdan iborat. Yaxshi asoslangan va hayotga oqilona tatbiq etilgan ta'minot tizimlari strategiyani amalga oshirish mexanizmini yaxshilashdan tashqari, kompaniyaning tashkilotchilik imkoniyatlarini oshirishi hamda uning raqobatchilarga nisbatan ustunlikka erishishini ta'minlashi mumkin. Strategiyani talab darajasida tadbiq etish uchun kompaniyaning menejerlari operativ qayta aloqa vositaga ega bo'lishi shart. Aniq va o'z vaqtida olingan axborot xodimlarga o'z harakatlarini

nazorat qilish va vaziyatni to'g'irlovchi qarorlarni o'z vaqtida qabul qilishga imkon beradi.





Bir dars uchun mo'ljallangan amaliy mashg'ulotning tarkibiy qismlari

Amaliy mashg'ulot

Amaliy mashg'ulotni olib borish tartibi:

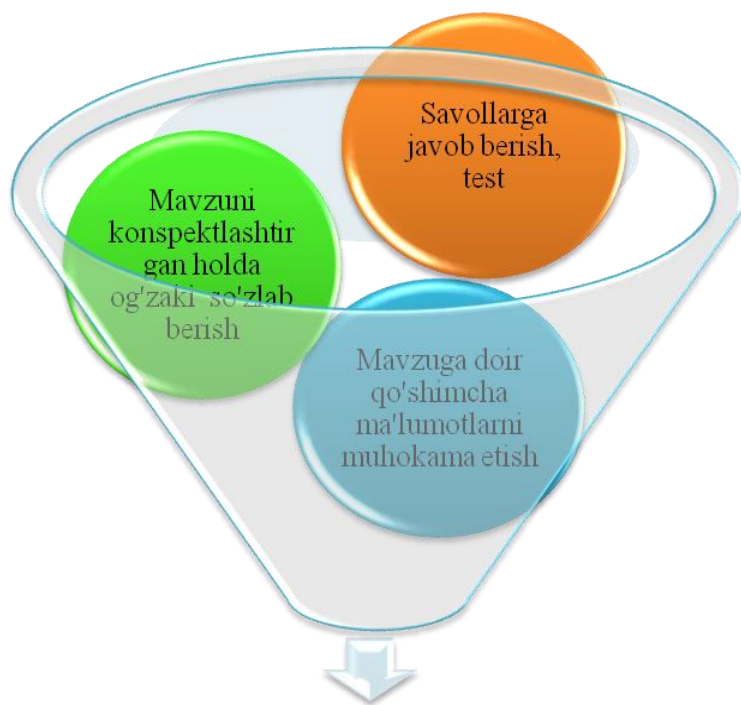
Pedagog kadr berilayotgan sxema asosida, unda berilgan usullardan birini qo'llagan holda mashg'ulotni shu tartib asosida olib borishi yoki mashg'ulot vaqtini teng taqsimlagan holda ularning har birini bir darsda qo'llashi ham mumkin. Mazkur usullarni o'qitishning interfaol shakllaridan foydalangan holda tashkil etishi maqsadga muvofiq.

Strategiyani muvaffaqiyatli

yurituvchilar kompaniya xodimlarini o'z xizmat vazifalarini sifatli bajarishga ilhomlantiradilar. Strategiyani qo'llab-quvvatlovchi moddiy rag'batlantirish tizimini

yaratishning birinchi qadami egallab turgan lavozimni lavozim yo'riqnomasidan kelib chiquvchi majburiyat va vazifalar bilan emas, balki erishilgan natijalar bilan bog'lash hisoblanadi. Asosiy e'tiborni nimani bajarish lozimligiga qaratish, ya'ni xodimning, guruhning, ayrim tuzilmalar va butun kompaniyaning xatti-harakatlari yo'nalishi ishchi muhitning maqsadlarga erishishga aniq yo'naltirilishini belgilab beradi. Xodimlar e'tiborini korxonaning strategik maqsadlariga jamlovchi asosiy omil moddiy manfaatdorlik, ya'ni belgilangan maqsadlarni ortig'i bilan bajarganlarni rag'batlantirish va shu maqsadga erisha olmaganlarni rag'batlantirmaslik hisoblanadi. Xodim va bo'linma faoliyatining asosiy ko'rsatkichi ularning belgilangan maqsadlarga erishishi hisoblanadi. Strategiyadagi maqsadlarni amalga oshirish uchun xodimlarni qiziqtirishni ishonchli yo'li-bu belgilangan natijalarga erishganlarni munosib mukofotlash, erishmaganlarni esa mukofotlamaslik yoki jazolashdir. Har bir tashkilot, boshqaruvchi, brigada, ishchi guruhi va har bir xizmatchi o'zi uchun strategik rejaga erishish uchun maqsadlari belgilab olishi va ularga erishish uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olishi lozim.

**1Quyidagi
ma'lumotlarni
kengaytirilgan holda
so'zlab beradi**



Bir dars uchun mo'ljallangan amaliy mashg'ulotning tarkibiy qismlari

boshqacha emas, balki aynan shunday yuritish lozimligi sabablarini ko'rsatish hisoblanadi.

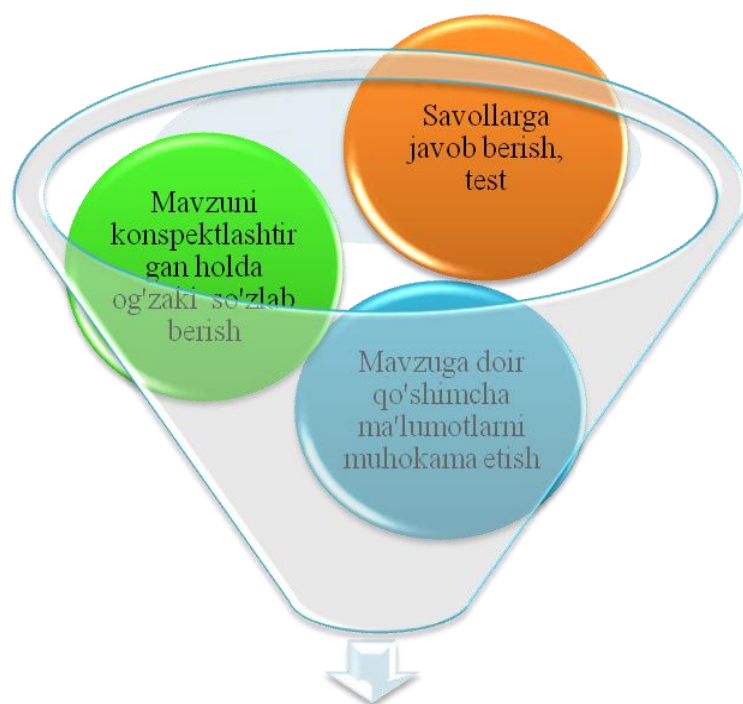
Kuchli korporativ madaniyat va uning korxona strategiyasi bilan aloqasi xodimlar ishini yaxshilash maqsadida ularni boshqarishning kuchli vositasi hisoblanadi. Korporativ madaniyat kompaniyadagi o'zaro munosabatlarning bir marta belgilab qo'yiladigan, doimiy shakli emas. Iqtisodiyotda ro'y berayotgan o'zgarishlar va inqirozlar ko'p hollarda yangi ish yuritish usullari va yangicha xulq-atvor standartlarni izlab topishga majbur qiladi. Kompaniya strategiyasini amalga oshirishga katta ta'sir ko'rstuvchi korporativ madaniyatni yaratishga uchta omil xizmat qilishi mumkin. Kompaniyaning ma'lum bir biznes sohasida uzoq muddat liderlik qilishi, xodimlar sonining kamligi, kompaniya rahbariyatining uzoq vaqt o'zgarmasligi ham korporativ madaniyatning kuchli an'analarni yaratishga xizmat qiladi. Korporativ madaniyatning bunday jihatlarini yo'qotish – odamlarning mavjud qadriyatlar, odat va an'analar, shuningdek, eski va oldindan tanish bo'lgan usullarga emotsional bog'anib qolganligi va moyilligi natijasida juda murakkab jarayon hisoblanadi. Moslashuvchan korporativ madaniya strategini amalga oshirishda rahbariyatning eng ishonchli hamkori hisoblanadi. Kompaniyaning oliy rahbariyati strategiyaga yo'naltirilgan korporativ madaniyatni yaratishda shaxsan ishtirok etishi zarur.

Amaliy mashg'ulotni olib borish tartibi:

Pedagog kadr berilayotgan sxema asosida, unda berilgan usullardan birini qo'llagan holda mashg'ulotni shu tartib asosida olib borishi yoki mashg'ulot vaqtini teng taqsimlagan holda ularning har birini bir darsda qo'llashi ham mumkin. Mazkur usullarni o'qitishning interfaol shakllaridan foydalangan holda tashkil etishi maqsadga muvofiq.

Korporativ madaniyatning asosi kompaniyaning falsafasi va maslakhari bo'lib, ishni qanday yuritish lozimligini va nima uchun





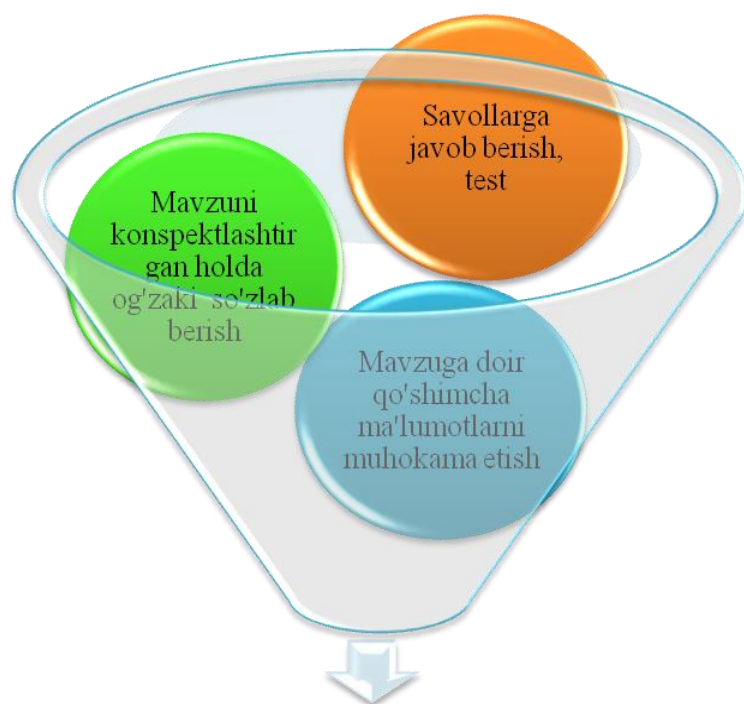
Bir dars uchun mo'ljallangan amaliy mashg'ulotning tarkibiy qismlari

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

Amaliy mashg'ulotni olib borish tartibi:

Pedagog kadr berilayotgan sxema asosida, unda berilgan usullardan birini qo'llagan holda mashg'ulotni shu tartib asosida olib borishi yoki mashg'ulot vaqtini teng taqsimlagan holda ularning har birini bir darsda qo'llashi ham mumkin. Mazkur usullarni o'qitishning interfaol shakllaridan foydalangan holda tashkil etishi maqsadga muvofiq.

**1Quyidagi
ma'lumotlarni
kengaytirilgan holda
so'zlab beradi**



Bir dars uchun mo'ljallangan amaliy mashg'ulotning tarkibiy qismlari

“NIKE” KORXONASINING IShLAB

CHIqARISH SIYoSATI VA

AMALIYoTI

“Nike” korxonasi sport oyoq kiyimlar ishlab chiqarishni to'la miqdorda o'z korxonalaridan tashqariga va bu ishlab chiqarishni mustaqil korxonalarda (ishlab chiqarish xarajatlari kam bo'lish nuqtai nazardan bu korxonalar Tayvan, Janubiy Koreya, Tailand, Indoneziya va Hitoyda joylashtirilgan) tashkil etish bo'yicha strategiyani amalga oshirishga jur'at etkanida, bir qator tadbirlar ishlab chiqish va ishlab chiqarish xamkorlar bilan bo'lgan munosabatlarni boshqarish zaruriyati paydo bo'ldi, chunki “Nike” korxonasining belgisi jadallik bilan targ'ib qilingan va sifat uchun qo'shma mas'uliyatni nazarda tutgan.

- “Nike” korxonasining xodimlari barcha muxim bo'lgan ishlab chiqarish korxonalarga yuborilgan. Xamkorlar ishlab chiqarish jarayonni barcha ikir-chikirlarini o'zlashtirilganligiga to'la ishonch xosil bo'lguncha, “Nike” korxonasining vakillari bir necha yil mobaynida joylarda qolishgan. Ular “Nike” korxonasi rahbariyati bilan to'la aloqada ish olib borishgan; “Nike” korxonasining tadqiqotlar va ishlab chiqishlar bo'limi tavsiyalarini hamda yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha xarakatlarni korxona imkoniyatlari bilan bog'lab

Amaliy mashg'ulotni olib borish tartibi:

Pedagog kadr berilayotgan sxema asosida, unda berilgan usullardan birini qo'llagan holda mashg'ulotni shu tartib asosida olib borishi yoki mashg'ulot vaqtini teng taqsimlagan holda ularning har birini bir darsda qo'llashi ham mumkin. Mazkur usullarni o'qitishning interfaol shakllaridan foydalangan holda tashkil etishi maqsadga muvofiq.

**1Quyidagi
ma'lumotlarni
kengaytirilgan holda
so'zlab beradi**

kelishgan; eng ohirgi sotuvlar taxminlariga mos holda yangi mahsulotga buyurtmalarni to'plashgan.

- Sifatni boshqarish zamovaniy va samarali amaliyotni quvvatlash maqsadida “Nike” korxonasi har bir korxona uchun sifatni yaxshilash dasturini ishlab chiqqan.

- Oyoq kiyimlarning eng modaga mos modellari uchun maxsus narxlar o'rnatish bilan “Nike” korxonasi har oylik ishlab chiqarish buyurtmalar hajmini yuqori va pastki chegarasi o'rtasidagi farqni kamaytirishga xarakat qilgan (ishlab chiqarish hajmi, odatda, kuniga 20 000 – 25 000 juft oyoq kiyimni tashkil etgan); siyosatni mohiyati har oylik sotuvlar buyurtmalar hajmi o'zgarishini 20 foizlik doirada saqlash edi. Bu korxonalar “Nike” korxonasi modellarini imtiyozli ravishda ishlab chiqarishga huquqga ega edi va qo'shma ravishda yangi ishlab chiqishlar va texnologiyalarni moliyalashtirishardi.

- “Nike” korxonasining keng tarqalgan va taniqli mahsulotini katta miqdorda (kuniga 70 000 – 85 000 juft) ommaviy ishlab chiqaruvchi sifatida tanilgan korxonalar ishlab chiqarish buyurtmalar chegarasini o'zlari, mustaqil ravishda belgilagan. Bu korxonalar 5 – 8 xaridorlar buyurtmalari bo'yicha ishlagan va ulardan buyurtmalarni moslashgan holda bajarishga hamda o'zlarining ishlab chiqarishlarini barqarorlashtirishga imkoniyat olishgan.

- “Nike” korxonasi xamkorlar to'lov hujjatlarini vaqtida to'lash siyosatiga yondashgan va shu yo'l bilan naqd pullarni taxminlanadigan oqimini ta'minlagan.

Яхши ўйлаб чиқилган сиёсат
ва бажариладиган иш
тартиблари стратегияни
амалга оширилишига
кўмаклашади.
Мувофиқлаштирилмаган
сиёсат стратегияни амалга
ошириш учун тўсқинлик

Shunday qilib, yangi va qayta ko'rib chi-
qilgan siyosat va bajariladigan ish
tartiblari strategiya amalga oshirish
jarayonida muayyan rol o'ynaydi. Oqilo-
na belgilangan siyosat va bajariladigan
ish tartiblari xarakatlar, o'zini tutish,
qarorlar va mavjud amaliyotni bir-
lashtirib strategiyani amalga oshiri-
lishiga yordam beradi. Buning hammasi
strategiyani amalga oshirilishini yax-
shilaydi.

Agar siyosat va amaliyot strategiyani quvvatlamasa, ular strategiyani amalga oshirayotgan menejerlar tomonidan ishdagi munosabatni va xodimlarni xaddi-
xarakatlarda o'zgartirishlar joriy etish bo'yicha urinishlariga to'sqinlik qiladi.

“MOTOROLA” KORXONASINING SIFATNI UMUMIY MENEJMENTI VA KOMANDADA ISHLASHGA BO'LGAN YoNDASHUVI

“Motorola” o‘zining faoliyati korxonaning strategik maqsadlariga mosligi va mahsulot sifatini eng oliy darajaga ko‘tarish usullarni rag‘batlantirish tomondan eng yaxshi korxonalardan biri deb hisoblanadi. Bu yondashuv korxona egallagan holatni davomli yaxshilashga olib keladi. 1988 yilda bu korxona birinchilar qatori sifat uchun mukofotni (Malcom Baldrig Quality, Award) yutib chiqdi va shundan buyon bu yo‘nalishda qo‘shimcha xarakatalarni amalga oshirdi. 1993 yilda sifat menejmentiga komanda yondashuvi va o‘z xolatini mustahkamlash xisobiga tejalgan mablag‘lar miqdori 2,2 mlrd.dollarni tashkil etdi.

“Motorola” korxonasi yondashuvining asosiy xususiyati doimiy musobaqani tashkil etishdan iborat. Bu musobaqa vaqtida dunyoning turli hududlarida ishlaydigan komandalarning har xil ishlab chiqarish masalalar bo‘yicha yutuqlari aniqlanadi – korxonaning ichida ishni tashkil etishni yaxshilashda, sifati yuqoriroq bo‘lgan mahsulotni chiqarishda, mablag‘lar tejashda, mijozlar talablarini qondirishda, korxonaning boshqa guruhlar bilan tajriba almashuvida. “Mijozlarni talablarini to‘la qondirish bo‘yicha komanda musobaqasi” degan nom bilan tanilgan bu musobaqada 1992 yilda 4 000gacha yaqin komandalar ishtirok etdi. Ular tarkibiga “Motorola” korxonasining jami 107 000 xodimidan 40 000tasi kirgan edi.

Dastlabki saralash musobaqani yakunlovchi davrida qatnashadigan ishtirokchilarni turli mamlakatlardan vakil bo‘lgan 24-ta komandagacha etkazdi. 1993 yilning yanvar oyida ular hammasi Chikago shahriga taklif etildi. Har bir komandaga korxonaning direktorlar Kengashining 15 a‘zolaridan, jumladan, ijroiya direktor, iborat hakamlar hay‘ati oldida o‘zi haqida davomi 12 daqiqali chiqish tayyorlash taklif etildi. Komandalardan 12tasi oltin medallarga sazovor bo‘ldi, 12tasi esa – ko‘mush medallar olishdi. Oltin medallarni qo‘lga kiritgan komandalar ro‘yxati quyida keltirilgan.

Bunday musobaqani o‘tkazish bilan bog‘liq xarajatlar korxonaning daromadlariga ta‘sir qilmadi, chunki olingan foyda hayratga soladi. Barcha manfaatdor korxonalarga musobaqa ketishi haqidagi videokassetalar tarqatildi. Shunga qaramasdan, umumiy sifat menejmenti sohasidagi maslahat beruvchi mutaxassislar boshqa korxonalarga nisbatan ishonchsizlik bilan qaramoqda. Ularning fikricha, bu korxonalar shunday dunyo miqyosidagi musobaqalarni o‘tkazishdan foyda olish uchun ishlash madaniyatida xali etarli darajani qo‘lga kiritishmagan. Mutaxassislarni fikricha, bunday sinchkovlik bilan tayyorlangan musobaqalarni salbiy tarafi qo‘shimcha xarajatlar (tayyorlash ishlarini amalga oshirish, transport xarajatlari, o‘zini tanishtirish chiqishlar, hakamlilik) hamda yutkazganlarni ma‘naviy qoniqsizlanmasligini katta xatarida ifodalanadi.

Oltin medallar olgan komandalar	Joylashgan hududi	Erishgan yutuqlari
------------------------------------	----------------------	--------------------

B.E.A.P.Goes On	Florida	Robotlar yordamida peyjerlar nosozliklarini masofaviy tekshirish
The Expedition	Malayziya	“Apple Computer” rusumli komp- yuterga yangi chipni ishlab chiqish va uni etkazib berish
Operayon Pagig Stom	Singapur	Elementarni tartibga solish nosozliklarni oldini olish
ET/EV=1	Illinoys	Avtoelektronikada ma’lum yo’nalishga qaratilgan qidiruv
The Mission	Arizona	Loyiha uchun sifatni nazorat etish tizimini ishlab chiqish. Iridiumli yo’ldoshlarni yaratish.
Class Art	Illinoys	Natijalarni yaxshilagan xolda dasturlarni tayyorlash muddatla- rini 5 yildan 2 yilgacha qisqar- tirish
Dyna-Attackers	Dublin	Batareyaning tarkibiy qismini ishlab chiqarish muddatini va brak foizini kamaytirish
Orient Express	Malayziya	Asboblarga bo’lgan buyurtmani bajarish muddatini 23 kundan 4 kungacha qisqartirish
The Dandies	Yaponiya	Mahsulotlarga issiq sharoitda ishlov berish jarayonini samara- dorligini oshirish
Cool Blue Racers	Arizona	“IBM” korxonasi bilan raqobat- chilikda kontrakt yutish maqsadida tovarni ishlab chiqish bilan bog’liq ishlarni vaqtini 2 baro- bar qisqartirish
IO Plastics Misload	Manila	Modulyatorni yig’ish paytida kanifol oqib ketishini to’x- tatishtirish

Manba: Barnebi D.Feder. “Motorola”. Kachestvo – komandniy sport.
New Times. January. 21. 2009.

Ishlar bajarishni eng yaxshi usullari, reinjiniring, takomillashtirish bo’yicha
sifatni umumiy menejmenti kabi doimiy xarakatlar – bular hammasining maqsadi

ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va xarajatlarini kamaytirish, sifatliroq mahsulotni ishlab chiqarish va mijozlar talablarini har tomonlama to'laroq qondirish. Reinjiniring va sifatni umumiy menejmenti orasidagi asosiy farq shundaki, reinjiniring jami foydani 30 foizdan 50 foizga va undan yuqoriroq miqdorini olishni nazarda tutadi. Sifatni umumiy menejmenti esa e'tiborni qo'shimcha rivojlanishga; kichkina miqdorda bo'lsa ham, lekin doimiy ravishda, kundan kunga foyda olishga qaratadi. Amallarni yaxshilashga qaratilgan ikkita yondashuv qadriyatlar ketma-ketligida bir birini inkor etmaydi. Ikkalasini birgalikda ishlatishda ma'no bor. Reinjiniringni boshlanishda bazaviy qarorlarni ishlab chiqishda qo'llash mumkin. Bu butun xo'jalik jarayonni takomillashtirishga olib keladi.

Yaxshi asoslangan va ustalik bilan hayotga tadbiiq etilgan ta'minlovchi tizimlar faqat strategiyani amalga oshirish mexanizmini yaxshilamay qolib, balki korxonani tashkiliy imkoniyatlarini kuchaytirishi mumkin va shu bilan uning raqiblardan ustunroq kelishiga ko'maklashadi. Masalan, oliy sifatni qo'lga kiritishga asoslangan differentsiatsiya (tabaqalantirish) strategiyalik korxonalar ishlab chiqarishni har bir davrida xodimlarni sifat masalalari bo'yicha tayyorlovchi tizimlarni yaratishga muhtojlar. Bu chora ularda jo'natilayotgan tovarlar sifat standartlariga javob beradi degan to'la ishonch paydo bo'lishi uchun zarur. O'z tovarlari ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishga intilayotgan korxonalar uchun xarajatlarni kamaytiradigan barcha yo'llardan foydalanishga imkoniyat beruvchi tizim zarur. Tez o'sib keluvchi korxonalarga ko'p malakali mutaxassislarni jalb etuvchi ish kuchini yollash tizimi kerak.

Mustaqil audit va boshqaruv bo'yicha maslahat berish bilan bog'liq biznesda ko'p sonli mahoratli xodimlar barcha texnik "nou-xau"larni bilishiga ehtiyoj mavjud. Demak, bu korxonalarga xizmatchilarni doimiy tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi bo'lishi kerak va ularga zamonaviy ilmiy ma'lumotlar olish uchun imkoniyatni ta'minlash zarur.

“MRS. FIELDS □ COOKIES, INC.” KORXONASINING ISHLASH AMALIYOTI VA TA'MINLOVCHI TIZIMLARI

“Mrs.Fields Cookies” – AQShda oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi keng tanilgan korxonaning ommaviy dam olish joylarida, aeroportlarda va boshqa joylarda 500dan ortiq shahobchalari bor. Korxona 250dan ko'proq pechene va qandolat mahsulotlarini sotuvchi do'konlarga ham ega. 37 yoshli Debbi Filds korxonaning ijroiya direktori va asoschisi. Uning ishbilarmonlik shiori quyidagicha: “Mutlaqo yangi, issiq pishiriqlarni taklif etish. Ularning sifati shunday bo'lishi kerakki, huddi Siz mening uyimga keldingizki va men shu vaqtda duxovkadan navbatdagi pirogni olayotgan edim.”

Ikki soat ichida sotilmagan pishiriqlar peshataxtalardan olinadi va ehsonlik tashkilotlarga beriladi. Korxonaning o'z mahsulotini reklama qilish asosiy usuli sodda – xizmatchilar do'kon ichida yuradilar va mahsulotlarni ta'mini ko'rishni taklif qiladilar. Korxonaga ishga yumshoq, do'stona fe'llik, mijozlar bilan muloqatdan huzur oladigan kishilar qabul qilinadi.

O'z strategiyasini amalga oshirish uchun korxona bir nechta ishlash usullar va maxsus kompyuterli ta'minlovchi tizimni ishlab chiqdi. Shu usullardan birini mazmuni har do'kon soatli sotuvlar grafigiga egaligidan iborat. Boshqa yondashuvni mohiyati shundaki Filds xonim shaxsan o'zi do'konlariga oddiy xaridor sifatida tashrif buyuradi va shu yo'l bilan sotuvchilarni sotish qobiliyatini, do'kon jamoasini ishtiyoqini, ular tayyorlayotgan mahsulotlar sifatini baholaydi hamda mijozlar munosabatlarini ko'radi.

Filds xonimning eri Rendi sotuv shaxobchalar va markaziy ofis o'rtasida doimiy aloqani saqlab turuvchi matematik ta'minotni ishlab chiqadi. Kompyuter tizimi orqali har bir menejer soatma-soat taqsimlangan sotuvlar bo'yicha kundalik vazifani oladi. Bu vazifa do'konning joriy xolatini tahlili va tovarlarning mijozlarga etkazilish maxsus vositalari, dam olish maskanlariga tashrif buyurish faolligi, hafta kunlari (ish yoki dam olish kun), bayram kunlari va xattoki ob-havoni taxmini kabi o'ziga xos omillarga asoslangan.

Soatlar bo'yicha taqsimlangan sotuvlar grafigi bilan birgalikda tayyorlanadigan pishiriqlar soni va grafigi rejalashtiriladi. Kun mobaynida do'kon menejeri soatlar bo'yicha mahsulot sotilishini va mijozlar sonini o'sib boruvchi yakun ko'rinishda yozib boradi. Agar xaridorlar soni ko'payib borsa, ammo sotuvlar oshmasa, kompyuter dastur mahsulotlarni faolroq mijozlarga etkazilishini yoki faolroq sotuvlarni o'tkazishni tavsiya etadi. Agar kunni ohirida do'kon grafikni bajarmaganligi aniq bo'lsa, kompyuter avtomatik ravishda sotuvlar kundalik grafigini qayta ko'rib chiqadi, soatlar bo'yicha taqsimlangan mahsulotlar hajmini kamaytiradi va xodimlarni mahsulot tayyorlashni qanchada kamaytirishga qo'llanma beradi. Xodimlarga ishni taqsimlash menejer tomonidan amalga oshiriladi. Sotuvlar taxmini ikki haftaga tuziladi. Ishga joylashish xoxishi bo'lgan barcha da'vogarlar kompyuter orqali avvaldan tayyorlangan savollar to'plamiga javob beradi. Bu jarayon yangi xodimlar olinadigan paytda o'tkazilgan suhbatlarni shartli qismidir.

Shuningdek, matematik ta'minot korxona rahbariyatiga xodimlarning shaxsiy varaqalariga tezlik bilan murojaat qilishga, texnik xizmat ko'rsatishni rejalashtirishga va ishlatilayotgan uskunalarni ta'mirlashga imkoniyat beradi. Agar menejerda o'ziga xos muammo paydo bo'lsa, u tizimga kirishi va mas'ul shaxsdan malakali maslahat olishi mumkin. Xabarlar kompyuter tizimi orqali bevosita Debbi Fildsga ham yuborilishi mumkin. Agar u tekshiruv safarida bo'lsa ham, barcha savollarga javoblar 48 soat ichida olinadi.

Kompyuterlashgan axborot-ta'minlovchi tizim quyidagilarga mo'ljallangan: 1) menejerlarga xodimlarga e'tibor berishga va ma'muriyat tomonidan rejalashtirilgan sotuvlar hajmiga erishishga imkoniyat berish; 2) korxona rahbariyatini do'kon faoliyati haqidagi axborot bilan tez ta'minlash va ular faoliyati ustidan masofaviy nazorat qilishga imkoniyat berish. Debbi Fields bu tizimni uning manfaatdorligini, ishtiyoqini va ta'sirini ko'p sonli savdo shaxobchalariga oddiy yo'l bilan uzatish vosita deb baholaydi hamda bu maqsadlarga bunday kompyuter tizimisiz erisholmasligini ta'kidlaydi.

Manba: Debbi Fields. Sky Magazine. Juli. P. 42-50.

Agar xodim joriy hafta mobaynida vaqtida kelgan bo'lsa, ish haqiga 10 foiz miqdorida qo'shimcha, rahbatlantiruvchi haq oladi. Bunday rag'batlantirish maqsadi - ishga kechikishlar va uzrli sababsiz ishga kelmas hollarni eng kam darajaga keltirish. Natijada ish vaqtining birligida shokolad batonchalar ko'prok ishlab chiqarilishi hisobiga mehnat unumdorligini oshirilishini ta'minlaydi.

- Qator yapon korxonalarida xizmatchilar ruhlantiruvchi nutqlarni eshitish hamda korporativ ashulalar va madhiyani etish uchun yig'ilishadilar. AQShning "Tupperware" korxonasi har haftada turli tovar yo'nalish sotuvchilarini rag'batlantirish uchun yig'ilish o'tkazadi. "Amway and Kay Cosmetics" o'zlarining savdo agentlarini o'xshash uchrashuvlar o'tkazib taqdirlaydilar.

- San-Diego shahridagi mahalliy korxonaning menejerlari har kuni ertalab 6-ta korxonaning 2 000 xodimlarini yig'ib ularga korxonadagi vaziyat haqida ma'lumot beradilar. Keyin jismoniy xarakat bo'yicha kichik mashqlari o'tkaziladi. Korxona rahbarlarini fikricha "har kuni bir xil xarakatlarni qaytarish korxona birligini mustahkamlaydi. Undan tashqari, bu quvnoqlik bilan o'tadi va kayfiyatni ko'taradi". Menejerlar chiqishlarda bir birini almashtirib turadi. Chiqishlar juda shaxsiy va hayajonli tarzda bo'ladi, chunki ular avvaldan tayyorlanmaydi va tasdiqlanmaydi.

- "Texas Instruments and Dana Corp." korxonasining rahbarlari guruhlar (komandalar) va bo'linmalar o'z vazifalarini o'zlari aniqlashni va bu vazifalarni amalga oshirilishini tahlil etishni talab qiladilar.

- "Procter & Gamble" korxonasida turli tovar belgilari menejerlaridan (brend-menejer) bir biri bilan keskinlikda raqobat qilishni talab qilinadi. Korxonaning rasmiy siyosati "har bir tovar belgisi erkin, xech narsa bilan cheklanmagan tarzda, rivojlanishi kerak" degan so'zlar bilan ifodalanadi. Bunday maqsadli ichki raqobatchilik tizimi raqiblashish va takomillashishni yoqtiradigan kishilarni tarbiyalaydi. G'alabaga erishganlar qahramonlik shuhratiga sazovor bo'ladilar. Qiyin sharoitlarda ular o'zlarining savdo belgisi bozorda joy egallash maqsadida olib borgan mardonavor va og'ir kurashi haqida tarixiy hikoyalar so'zlashadi.

Ko'rib chiqilgan misollarda asosiy urg'u odamga ta'sir etuvchi ijobiy omillarga beriladi. Boshqa xollarda esa ijobiy va salbiy ta'sir aralashib ketadi. Quyida keltirilgan misolda "ITT" korxonasining sobiq prezidenti va ijroiya direktori Garold Djenien, ba'zi shaxslar fikricha, o'zining boshqaruv usullarida pul, bosim va qo'rqinch ta'sirlarini mujassamlantirganligi ifodalangan:

"Djenien uning tizimiga boshqaruvchilar ijobiy munosabatda bo'lib qolishini ta'minlash uchun ularni etarli darajada rag'batlantiradi. "ITT"ning barcha pog'onadagi tashkilotlarida ish haqi tarmoq bo'yicha ish haqiga nisbatan yuqoriroq (Djenienni fikricha – 10 foizga ko'proq). Demak, faqat uncha ko'p bo'lmagan xodimlar o'z o'rinlarini xech narsa yo'qotmasdan qoldirishi mumkin. Bir xizmatchini gapicha: "Biz o'zimizning qiymatimizga nisbatan ko'proq maosh olamiz". Talablar maksimal darajada katta bo'lgan xizmat pog'onalarining eng cho'qqisidagi ish haqi va boshqa mablag'lar barcha istaklarni qondirishga etarli. Ba'zilarni gapicha: "U xodimlarni limuzinlarga sotib oladi".

O'z xodimlarini oltin zanjirlar bilan bog'lab qo'yib, Djenien bosimni qo'llashi mumkin, u esa, o'z navbatda, mashinani xarakatlantiradi. Uning bir xizmatchisi tushuntiradiki: "tizimni kaliti – bu foyda rejasi. Bu reja ishlab chiqilib, tasdiqlangandan so'ng boshqaruvchi Djenien oldida rejani bajarilishi uchun shaxsan javobgar bo'ladi. Shunday qilib Djenien xodimga muvaffaqiyatni ta'minlovchi bosim ko'rinishda ta'sir ko'rsatadi." Korxonaning barcha jabhalarida mavjud bo'lgan bu bosim odamlarning nafsoniyatiga, balki ularning kayfiyatiga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Lekin, deyarli har doim bu xolat ma'lum bir qo'rqinchilik xissiyoti bilan bog'liq: agar topshirilgan vazifa bajarilmasa, unda nima bo'ladi?"¹

Agar rahbar bezovtalik va xavf xissiyotlarini tug'diruvchi kuchli psixologik bosim bilan bog'liq rag'batlantirish va jazolash usullarni qo'llasa, u holda natija qoq aksi bo'lishi mumkin. Sog'lom ishchanlik muxitni ta'minlash uchun ijobiy ta'sir salbiy ta'sirga qaraganda kuchliroq bo'lishi kerak. Binobarin, xodimlarda bezovtalik xissiyotni paydo qiladigan ta'sirni butunlay chetga chiqarish kaltafahmlik bo'ladi. Ishchanlik sharoitda bosimni yo'qligi strategiyani yaxshiroq amalga oshirilishini tasdiqlovchi birorta dalil yo'q. Yaxshi faoliyat ko'rsatuvchi tashkilot o'zining shtatida nafsoniyatli, boshqalarga qaraganda ko'proq natijalarga erishganidan huzur oladigan, qarshi chiqishni qabul qiluvchi, takomillashishiga qaratilgan muxitda yaxshiroq natijalarni qo'lga kirituvchi xodimlar bo'lishi kerak

¹ Sampson Antony. The Sovereign State of ITT. New York: Stein and Day. 2009. P. 132.

Korxona rahbariyati tomonidan beligalanadigan qadriyatlar va ish olib borish printsiplari mavzusida, ahlokiy qoidalar va rasmiy siyosatida (ayniqsa, xodimlar, kasaba uyushmalar, aksionerlar, xaridorlar), tashkilot an'analari, shaxslararo munosabatlarda, xodimlar ishlari ustidan nazorat amaliyotida, korxonaning aniq

rejalari va dunyoqarashida, korxonaning xodimlarga bo'lgan munosabatida va korxonaning alohida xususiy ichki muxitida. Bu barcha ijtimoiy kuchlar, ba'zilar ta'siri mutlaqo sezilari bo'lmasa ham, bunga qaramasdan, ular ichiga "tashkilot madaniyati" degan tushunchani qamrab oladi va uni ifodalaydi.

10.1 – sonli izoh.

“NORDSTROM” KORXONASINING MADANIYATI

Mijozlar oldida katta mas'uliyatni olgani uchun taqdirlangan “Nordstrom” chakana-universal do'konda korxonaning xizmat ko'rsatish madaniyati bu korxonaning quyidagi shiorini eslatadi: “Mijozni eng katta talablarini ham qondirish kerak”. Bu shiorga rioya qilish xodimlarni xaddi-xarakatlariga shunchalik singib ketganki, ular mijozlar talablari bilan bog'liq masalalarni mamnuniyat bilan hal etishadi. Odatda mijoz talabini xayrixohlik bilan qondirish – bu xaridorga bo'lgan oddiy iltifot va sezgir e'tibordan bir muncha ko'proqdir. Bu munosabat turli shakllarda o'z ifodasini topadi: masalan, sotuvchi tovarni odatdan ko'proq vaqt sarflab o'rab bersa, u holda xaridorni o'rniga avtomashinani do'kon yonida qo'yilgan uchun haqni to'lash; agar mijoz juda shoshayotgan bo'lsa, lekin, tovarni shoshilinch ravishda unga etkazish zarur bo'lsa, u holda telefon orqali qilingan buyurtma to'g'ridan-to'g'ri aeroportda etkazib berilishi.

“Nordstrom”da mijozning har bir beo'xshov istagi xodim tomonidan o'zini yaxshi ko'rsatishga va korxona uchun mijozlarga ajoyib xizmat ko'rsatuvchi korxona degan obruni yaratishga berilgan imkoniyat deb baholaydi. “Nordstrom” bunday xarakatni har tomonlama rag'batlantiradi – mijozlarga beo'xshov xizmat ko'rsatgan xodimlarni yuqoriroq lavozimlarga o'tkazadi; xodimlarni shunday “mardonavor” ishlarini qayd etib yuradi; xodimlar haqini komissiya asosida to'laydi (shuning uchun ham “Nordstrom”da ishlaydigan xodimlar boshqa do'konlarda ishlaydigan xamkasblariga qaraganda ikki barobar ko'proq ish haqi olishlari xayron bo'ladigan xol emas). Chakana savdo sohasida ishlashni yoqtiradigan va mijozlar talablarini qondirishdan huzur oladigan uddaburon kishilar uchun “Nordstrom” – eng yaxshi ishlash joy. Korxonaning madaniyati – bu “Nordstrom” andazalariga mos bo'lmagan xodimlardan qutilish va bu strategiyani qabul qilishga tayyor bo'lganlarni taqdirlash.

Korporativ madaniyatni negizidagi korxonaning dunyoqarashlari va uning ishbilarmon amaliyoti turli mandalar asosida shakllanishish mumkin.

1. Ijroiya direktordan tortib to quyi bo'g'indagi menejerlargacha bo'lgan barcha darajadagi boshqaruvdagi muammolarni hal etish va kamchiliklarni yo'qotish;
2. Takliflarni ijroiya direktori tomonidan kuchli quvvatlash;
3. Yangi g'oyalarni og'zaki ravishda tarqatish.

Qadriyatlar tizimi va korxonaning o'zini tutish kodeksini mazmuni.

Qadriyatlar tizimi nimadan iborat	O'zini tutish kodeksi nimadan iborat
- Ist'emoilchi va unga xizmat qilishni muximligi	- Soddillik va qonunlarga rioya qilish
- Sifat haqida g'amho'rlik	- Manfaatlarni to'qnashuvi
- Innovatsiyalarni rivojlantirish	- Raqobatchilik kurashni halol usullari
- Xodimga hurmat va uning korxona oldidagi majburiyatlari	- Ichki ma'lumotdan foydalanish va xafsiz savdo
- Soddillik, xamkorlik va ahloq me'yorlarining ustuvorligi	- Etkazuvchilar bilan munosabatlar va savdo amaliyoti
- Aktsionerlar manfaatlarini hurmat qilish	- Boshqalar haqida ma'lumotni olish va undan foydalanish
- Etkazuvchilar manfaatlarini hurmat qilish	- Siyosiy faoliyat
- Atrof muxitni muhofaza qilish	- Korxonaning aktivlari, resurslari va mulkinidan foydalanish
- Korporativ birdamlik	- Xususiy ma'lumotni muhofaza qilish - Narxlarini o'rnatish, kontraktlarni tuzish, hisob - kitoblar

11.2 – sonli izoh.

“JOHNSON & JOHNSON” KORXONASINING AHLOK KODEKSI

- Biz bizning tovarlar va xizmatlardan foydalanuvchi shifokorlar, bemorga qarovchi xodimlar va bemorlar oldida birinchi darajali mas'uliyatni olamiz.
- Bizning barcha tovarlarimiz ularni talablariga javob berishi va yaxshi sifatli bo'lishi kerak.
- Biz narxlarini mantiqiy darajasini ta'minlash uchun xarajatlarni kamaytirish borasida doimiy ravishda ishlar olib borishimiz zarur.
- Bizning etkazuvchilar va distribyutorlarda yaxshi daromad olish uchun imkoniyat bo'lishi kerak.
- Biz dunyoning barcha mintaqalarida biz bilan birgalikda mehnat qiluvchi xodimlarimiz, erkaklar va ayollar, oldida mas'ulmiz.
- Har bir xodim alohida yondashuv talab qiladi.
- Har bil xodimning xizmatlari va qadr-qimmatlarini hurmat qilish kerak.
- Xizmatchilar o'zining mehnatiga ishonch xis qilishlari kerak.
- Ish haqi sof va mehnat sarflariga mos bo'lishi kerak. Mehnat jarayonida tozalik, tartib va xafsizlik ta'minlanishi lozim.

- Xodimlar erkin ravishda takliflar kiritishlari kerak va ularga noma’qul bo’lgan narsalarga shikoyat qilishlari lozim.
 - Barcha xodimlarga kamol topish va xizmatda olg’a yurish uchun teng imkoniyatlar yaratilishi kerak.
 - Biz yuqori malakali boshqaruvni ta’minlashimiz lozim, bizning xarakatlarimiz to’g’ri va ahlokiy bo’lishi kerak.
 - Biz xatti-xarakatli fuqarolar bo’lishimiz kerak; yaxshi takliflarni quvvatlashimiz, ehsonlik faoliyat olib borishimiz va soliqlarni to’g’ri to’lashimiz lozim.
 - Biz fuqarolar hayotini yaxshilashga, ular salomatligini ximoya qilishga va ta’limot olishiga ko’maklashimiz kerak.
 - Biz atrof muxitni va resurslarni ximoya qilish uchun egalik qiluvchi mulkimizni yaxshi holatda saqlashimiz kerak.
 - Biz aksionerlar oldida mas’ulmiz.
 - Biznes yaxshi foyda keltirishi kerak.
 - Biz yangi g’oyalarni tajriba yo’li bilan sinashimiz kerak.
 - Tadqiqotlar olib borish, innovatsion dasturni rivojlantirish va o’z xatolarga to’lash kerak.
 - Og’ir vaziyatli kunlarga mo’ljallab zahiralar yaratish kerak.
 - Yuqoridagi printsiplarda ish olib borib biz aksionerlarga ularni mablag’larini kafolatli qaytarilishini ta’minlashimiz lozim.
-

O’zini tutish kodeksi (qoidalar to’plami)larini ko’rib chiqqanda korxonaning ayniqsa ta’sir sezuvchi va zaif faoliyat turlariga - haridlar, sotuvlar, siyosiy quvvatlash- alohida e’tibor qaratilishi kerak. Mehnat faoliyati siyosiy partiyalar bilan bog’langan xodimlar ahloqiy tomondan zaif xolattadir va tez-tez murosali qarorlarni qidirishga majbur. Korxonada ahlokiy me’yorlar va o’zini tutish qoidalarini kuchaytirish hamda paydo bo’lishi mumkin bo’lgan qaramaqarshiliklarni oldini olish bo’yicha choralar ishlab chiqilishi kerak.

11.3 – sonli izoh.

“BRISTOL-MYERS SQUIBB” KORXONASINING VA’DASI

Bizning tovarlarimizdan foylanuvchilarga ...

Biz barcha mahsulotlar ishlab chiqarishda ustuvorlik, xafsizlik va ishonchlik yuqori standartlariga rioya qilish bo’yicha majburiyatimizni tasdiqlaymiz. Biz oliy sifatli mahsulotni taklif qilishni hamda uni yaxshilash ustida tolmasdan ishlashni va’da qilamiz.

Bizning xodimlar va xamkorlarga ...

Biz xodimlarni hurmat qilishni, adolatli komensatsiyani hamda barchaga teng munosabatda bo’lishni va’da beramiz. Biz xizmatda olg’a borishga imkoniyat

yaratish, tozalikni va mehnat xavfsizligini ta'minlash haqidagi majburiyatimizni unutmaymiz. Barcha loyiq bo'lgan xodimlarga ularning qobiliyatlarini rivojlanishi uchun sharoitlar yaratib beramiz.

Bizning etkazuvchilar va xaridorlarga ...

Bizlar to'la oshkoralikni, ishlarni iltifotli, samarali va ahloqiy ravishda olib borishni hamda ularni foyda olish huquqlarini tan olishga va'da beramiz.

Bizning aksionerlarimizga ...

Biz kuchli moliyaviy xolat va tadqiqotlar hamda ishlashlar bilan asoslangan holda korxona foydalarini keng ko'lamli, doimiy o'sishiga va'da beramiz. Shuningdek, biz birinchilikni xech qachon qo'ldan chiqarmaslikka ham va'da beramiz.

Bizning zavodlar va ofislar joylashgan hududlardagi jamoatchilikka...

Biz munosib fuqarolar bo'lishni, yordam qo'lini uzatishni va ijtimoiy rivojni quvvatlovchi aniq tadbirlarni o'tkazishni va'da beramiz.

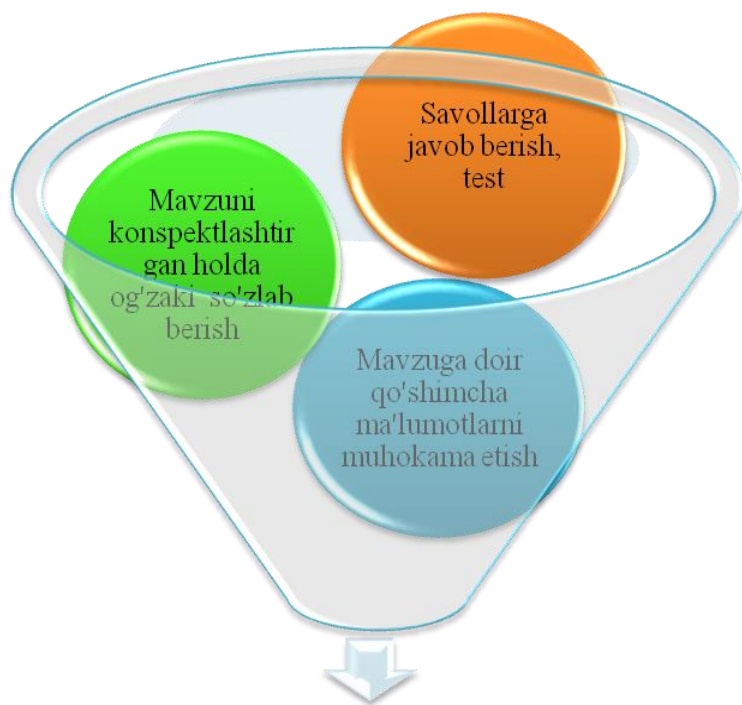
Biz ishlaydigan mamlakatlarga ...

Biz yaxshi fuqarolar bo'lishni va o'z huquqlarimizni ximoya qilgan holda o'zgalarning qonuniy huquqlarini hurmat qilishni va'da beramiz.

Biz yashayotgan jahondagi barcha yashovchilarga ...

Erkin korxonadan talab qilinadigan mas'uliyat, soflik va iltifot mujassamlangan "BRISTOL-MYERS SQUIBB" korxonasining siyosati va amaliyoti jamiyatimizdagi bizning burchimizni bajarishga qaratilishini hamda unga loyiq bo'lishimizni va'da beramiz.

Tegishli xarakatlar korxonaning barcha jabhalarida bo'lishi va har bir tuzilmaviy qismlarni qamrashi kerak. Bo'lajak xodimlarning o'zini tutish alomatlarini, fe'li, hayotidagi ishlagan joylari va lavozimlari sinchkovlik bilan o'rganib chiqilishi kerak. Har bir xodim tegishli tayyorgarlik o'tishi lozim. Boshqaruvning barcha bo'g'inlaridagi rahbarlari xodimlarga qadriyatlar va o'zini tutish kodeksi ularning xizmat faoliyati doirasida qanday qo'llanishini jiddiy va doimiy ravishda tushuntirishlari kerak.



Bir dars uchun mo'ljallangan amaliy mashg'ulotning tarkibiy qismlari

egallaganligi, bozorlarni geografik tarqoqligi, iste'molchilar qatlamlari ham muhim ahamiyatga ega. Bozor imkoniyatlari ya'ni, kompaniyaga aniq mos keladigan imkoniyatlar – bu kompaniyaning qulay raqobatbardoshlik potentsialiga va resurslariga ega bo'lishidir. Imkoniyatlar va xavf-xatar nafaqat kompaniya vaziyatini belgilaydi, balki harakat yo'nalishini ham ko'rsatadi. Muammolarni hal etish uchun samarali strategik harakatlar rejasini yaratish rahbarlarning oxirgi analitik vazifasi hisoblanadi. Strategiya kompaniyaning tashqi vaziyatiga va ichki holatiga qanchalik mos bo'lsa, shunchalik kam sonli o'zgarishlarni strategiyaga kiritish kerak bo'ladi. Turg'un va so'nib borayotgan tarmoqlarda faoliyat ko'rsatuvchi kompaniyalar vaziyatni jiddiyligini tushunib, bozor vaziyatiga mos keladigan maqsadlarni qo'yishlari lozim. Kompaniyaga mos keladigan yo'lni tanlash tarmoqdagi vaziyatga, kompaniyani kuchli va kuchsiz tomonlariga va biznesdagi inqirozga bog'liq.

Amaliy mashg'ulotni olib borish tartibi:

Pedagog kadr berilayotgan sxema asosida, unda berilgan usullardan birini qo'llagan holda mashg'ulotni shu tartib asosida olib borishi yoki mashg'ulot vaqtini teng taqsimlagan holda ularning har birini bir darsda qo'llashi ham mumkin. Mazkur usullarni o'qitishning interfaol shakllaridan foydalangan holda tashkil etishi maqsadga muvofiq.

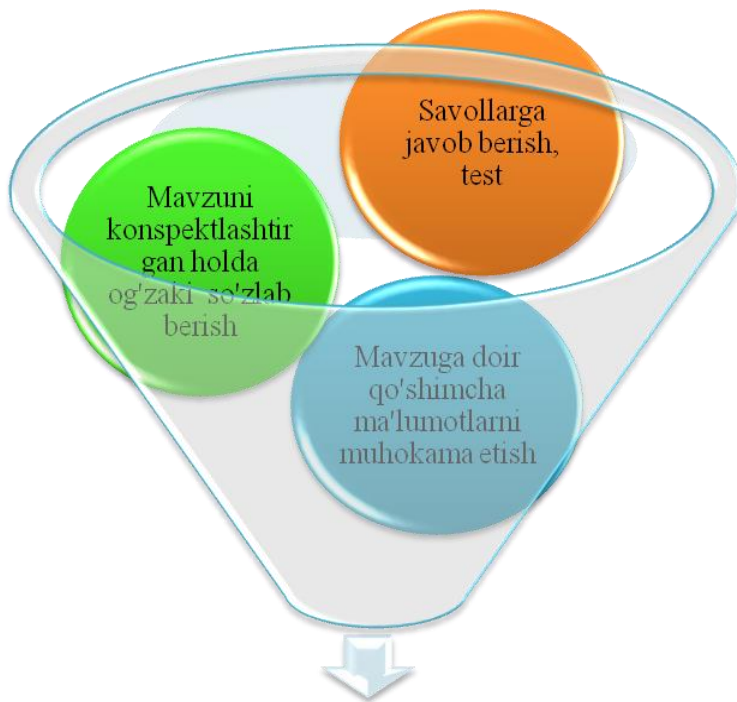
Kompaniya bozorni keng



Korxona vaziyatini tahlili

Jadval – 8.2.1.

1.Faoliyatning strategik indikatorlari						
Ish faoliyati indikatorlari	20	20	20	20	20	20
Bozor ulushi						
Sotish hajimining o'sishi						
Sof foyda						
Aksionerlik kapital foydasi						
Boshqalar						
2. Ichki kuchli tomonlar						
Ichki zaif tomonlar						
Tashqi qulay imkoniyatlar						
Tashqi xavf-xatar						
3.Raqobatbardoshlikni baholash						
Reytinglar shkalasi 1-juda zaif mavke: 10-juda kuchli mavke						
Muvaffaqiyatning tayanch omillari yoki raqobatbar-doshlik ko'rsatkichlari	Omillar salmoqi	A-kom-paniya	B-kom-paniya	S-kom-paniya	D-kom-paniya	E-kom-paniya
Mahsulot sifati va xarakteristikasi						
Obro' va imij						
Ishlab chiqarish imkoniyatlari						
Texnologik daraja						
Dilerlar tarmog'i						
Marketing va reklama						
Moliyaviy mustahkamlik						
Xarajatlar nisbati						
Iste'molchilarga xizmat ko'rsatish						
Boshqalar						
4. Raqobat mavqei bo'yicha xulosalar (yaxshilanayaptimi, yomonlashayaptimi? Raqobat ustunligi mavjudmi, yo'kmi?)						
5. Korxona echishi lozim bo'lgan strategik muammolar						

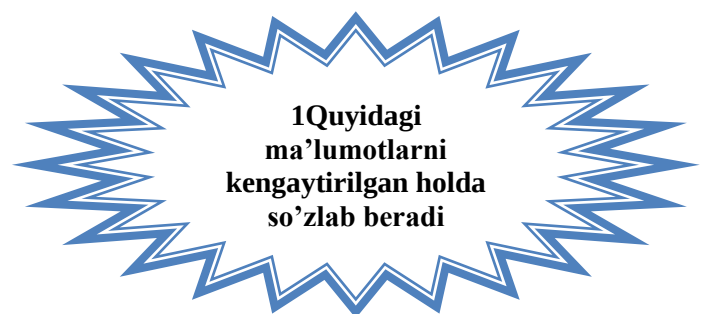


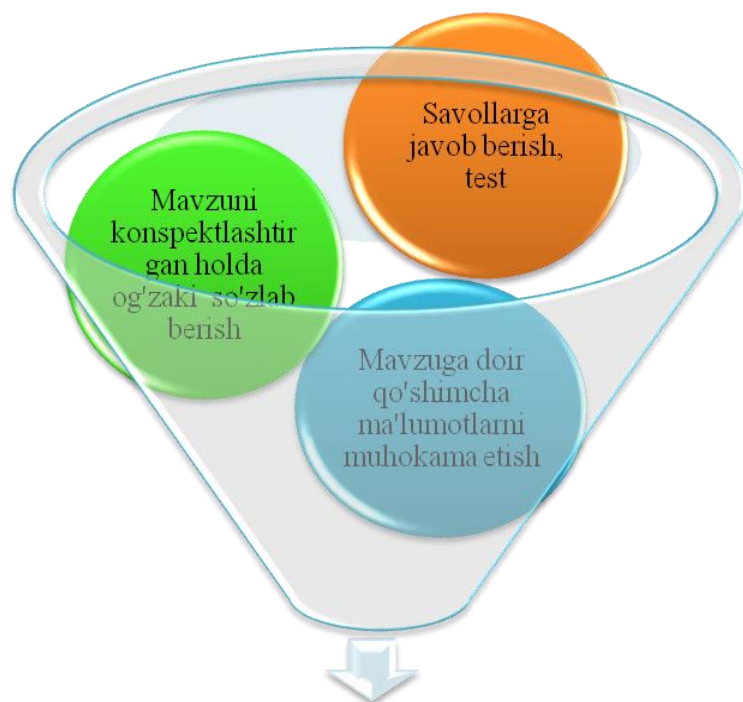
Bir dars uchun mo'ljallangan amaliy mashg'ulotning tarkibiy qismlari

Mahsulot tushunchasi uni kim va qanday nuqtai-nazardan ko'rib chiqishi, shuningdek uning qanday mahsulot turlariga nisbatan qo'llanishiga bog'liq ravishda juda kuchli farqlanadi. Shuningdek, mahsulotning qanday tushunilishini belgilab beradigan bir qator boshqa omillar ham mavjud. Agar mahsulotga yuqori bo'g'in boshqaruvi pozitsiyasidan qaraladigan bo'lsa, u korxonaning bozorda o'zi uchun pozitsiyani egallashiga yordamlashadigan narsa sifatida gavdalanadi. Ishlab chiqaruvchi tovarga nisbatan o'ziga xos munosabatga ega bo'lganligi tufayli uni asosan birinchi iste'mol xususiyatlari guruhchasi doirasida ko'radi. Korxonalar markaga katta hajmdagi pul mablag'larini qo'yish bilan o'zlari uchun raqobatdagi ustunliklarni yaratishadi. Marka va imij bir-biri bilan juda uzviy bog'langandir. Marka imijni yaratishga ko'maklashadi, o'z navbatida marka korxona mahsulotlarining muayyan imijini ifodalaydi. Mahsulotning funksional-iste'mol sifatlaridan tashqari bo'lgan uchinchi tarkibiy qism bo'lib qadoqlash va etiketka hisoblanadi. Kafolatlar – bu korxonaning o'z mahsulotiga nisbatan bo'lgan majburiyatlari bo'lib, korxona ularni xaridor oldida bajarish mas'uliyatini oladi va ularni mahsulot sotilganidan so'ng bajarishga kirishadi.

Amaliy mashg'ulotni olib borish tartibi:

Pedagog kadr berilayotgan sxema asosida, unda berilgan usullardan birini qo'llagan holda mashg'ulotni shu tartib asosida olib borishi yoki mashg'ulot vaqtini teng taqsimlagan holda ularning har birini bir darsda qo'llashi ham mumkin. Mazkur usullarni o'qitishning interfaol shakllaridan foydalangan holda tashkil etishi maqsadga muvofiq.





Bir dars uchun mo'ljallangan amaliy mashg'ulotning tarkibiy qismlari

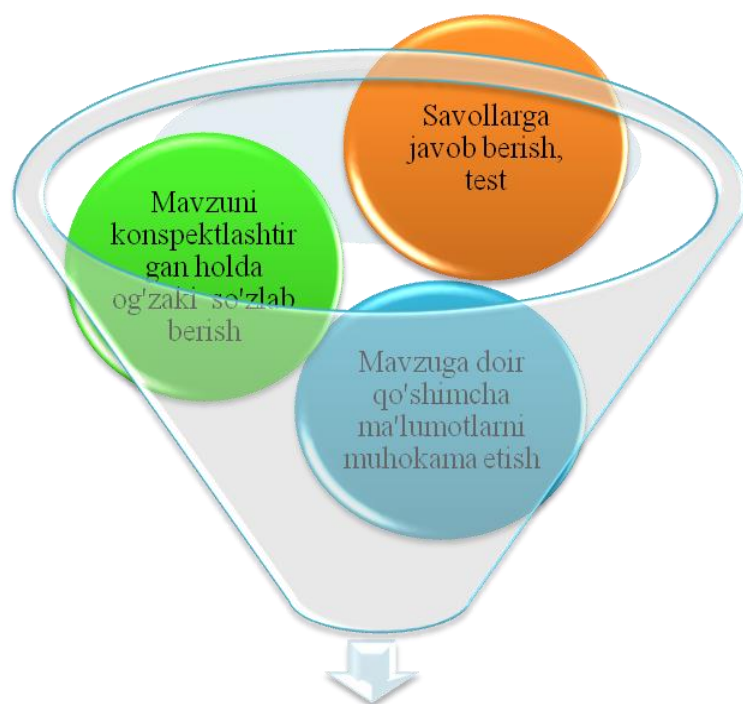
Amaliy mashg'ulotni olib borish tartibi:

Pedagog kadr berilayotgan sxema asosida, unda berilgan usullardan birini qo'llagan holda mashg'ulotni shu tartib asosida olib borishi yoki mashg'ulot vaqtini teng taqsimlagan holda ularning har birini bir darsda qo'llashi ham mumkin. Mazkur usullarni o'qitishning interfaol shakllaridan foydalangan holda tashkil etishi maqsadga muvofiq.

Mahsulot korxona faoliyatida



juda muhim ahamiyatga ega. Ko'pincha mahsulot korxonaning raqobat sharoitda yashovchanligini belgilab beruvchi hal qiluvchi rol ni o'ynaydi. Korxonaning bozorda o'z o'rnini topishi, atrofdagilar bilan barqaror aloqalarni ta'minlay olishi, o'zgaruvchan muhit talablariga tezkorlik va omilkorlik bilan moslasha olishi asosan korxonaning o'zi ishlab chiqarayotgan mahsulotga e'tibori, uning mahsulot strategiyasini ishlab chiqishga yondoshuvi bilan bog'liq. Mahsulot hayotiy davrining korxonaning strategik qarorlariga ta'sirini uch darajasini ajratish mumkin. Yangi mahsulotni yaratishga ikki xil yondashuvni ajratish mumkin. Birinchi yondashuvga asosan korxona yangi funkstional xususiyatga ega bo'lgan mutloqo yangi mahsulotni yaratadi. Mahsulot strategiyasini ishlab chiqishda raqobat muhiti holatini o'rganar ekan, korxona raqobat kuchlarining o'zgarish tarkibi va dinamikasinigina emas, balki raqobatlashayotgan mahsulot strategiyasi haqida imkon qadar to'laroq tasavvurga ega bo'lish maqsadida alohida raqobatchilarni mufassal o'rganishi zarur.



Bir dars uchun mo'ljallangan amaliy mashg'ulotning tarkibiy qismlari

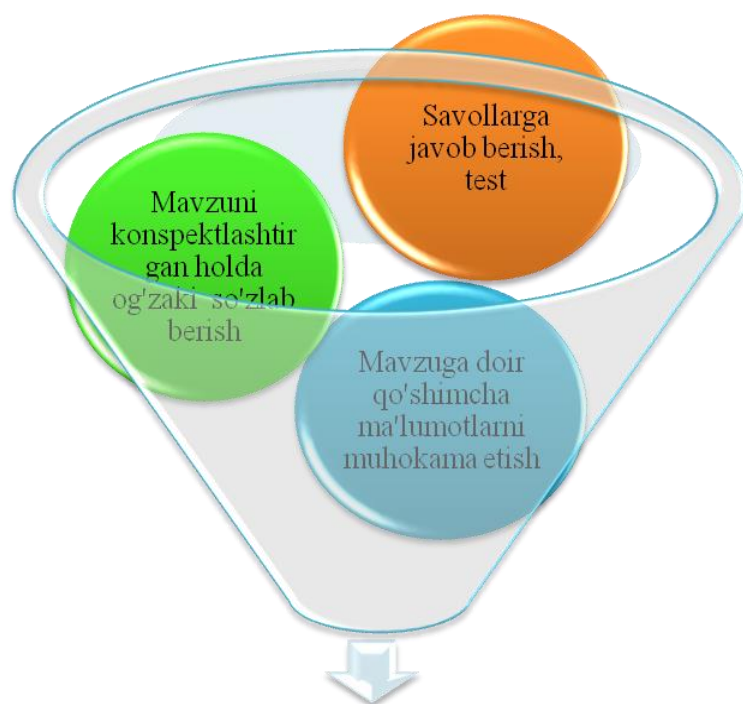
maqsadga muvofiq.

Masshtab samarasi shundan iboratki, bir necha bizneslarni markazlashgan boshqaruvi ularni alohida boshqaruviga nisbatan kamroq xarajatlarni talab qilishga asoslanadi. Qayta qurish strategiyasi zarar keltiruvchi sohalarni aniqlab, tahlil etib, ularni foyda keltiradigan sohaga aylantirish demakdir. Maqsadli bozorga mumkin qadar tezlik bilan kirish uchun mavjud biznesni sotib olish bu keng tarqalgan Diversifikatsiya vositasidir. Diversifikatsiyalashgan kompaniya portfe-lini strategik va moliyaviy jozibadorligining ishonchli mezoni bu mavjud struktura yordamida o'z maqsadlariga erishishi imkoniyatidir.

Amaliy mashg'ulotni olib borish tartibi:

Pedagog kadr berilayotgan sxema asosida, unda berilgan usullardan birini qo'llagan holda mashg'ulotni shu tartib asosida olib borishi yoki mashg'ulot vaqtini teng taqsimlagan holda ularning har birini bir darsda qo'llashi ham mumkin. Mazkur usullarni o'qitishning interfaol shakllaridan foydalangan holda tashkil etishi

**1Quyidagi
ma'lumotlarni
kengaytirilgan holda
so'zlab beradi**



Bir dars uchun mo'ljallangan amaliy mashg'ulotning tarkibiy qismlari

Amaliy mashg'ulotni olib borish tartibi:

Pedagog kadr berilayotgan sxema asosida, unda berilgan usullardan birini qo'llagan holda mashg'ulotni shu tartib asosida olib borishi yoki mashg'ulot vaqtini teng taqsimlagan holda ularning har birini bir darsda qo'llashi ham mumkin. Mazkur usullarni o'qitishning interfaol shakllaridan foydalangan holda tashkil etishi

maqsadga muvofiq.

Innovatsiya atamasi ingliz tilidagi “innovation” so'zidan olingan bo'lib “yangiliklar, yangiliklarni joriy etish” degan ma'nolarni anglatadi. Innovatsiya atamasining mohiyatidan innovatsion menejmentning ob'ektiv zarurligi kelib chiqadi, boshqacha qilib aytganda innovatsiya boshqaruvni talab etadigan o'zgarishdir. Innovatsion faoliyat bu ilmiy tadqiqotlar yoxud ilmiy-texnik yutuqlarni amaliy faoliyatda ishlatiladigan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot/texnologik jarayonlarga yoxud ijtimoiy xizmatlarga nisbatan yangi yondashuvga aylantirish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat turidir.

Innovatsion loyihalar ko'p hollarda invetsistion loyihalar hisoblanadi, chunki ular muayyan xarajatlarni talab etadi. Innovatsion faoliyatning maqsadlari, xususiyati va mazmuni innovatsion menejmentning xususiyatlari va uning an'anaviy turlaridan muhim farqini belgilab beradi. Yangi mahsulotni bozorga olib chiqishda kompaniyaning raqobatdagi muvaffaqiyatini shakllantirish jarayoni marketingli va ilmiy-texnik qarorlar bilan aniqlanadi. Rahbariyatga nisbatan xodimlar tomonidan vaziyatning turlicha baholanishi innovatsiyalarning noto'g'ri qabul qilinishiga olib kelad



Mustaqil ta'lim mashg'ulotlari

1. Adabiyotlar ro'yxatidan foydalangan holda nazorat savollariga javob bering:

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

Talaba tomonidan mustaqil ta'lim uchun tavsiya etilgan mavzuning qay tarzda bajarilishidan (mavzudan kelib chiqqan holda) qat'iy nazar, adabiyotlar va manbalar, hujjatlar va matbuot materiallarining to'liq ro'yxati (ishda foydalanilganlari) va qisqa tavsifi berilishi shartligi maqsadga muvofiqdir.

Mavzuni mustaqil o'zlashtirish

Fanning xususiyati, talabalarining bilim darajasi va qobiliyatiga qarab ishchi o'quv dasturiga kiritilgan alohida mavzular talabalarga mustaqil ravishda o'zlashtirish uchun topshiriladi. Bunda mavzuning asosiy mazmunini ifodalash va ochib berishga xizmat qiladigan tayanch iboralar, mavzuni tizimli bayon qilishga xizmat qiladigan savollarga e'tibor qaratish, asosiy adabiyotlar va axborot manbalarini ko'rsatish lozim.

Topshiriqni bajarish jarayonida talabalar mustaqil ravishda o'quv adabiyotlaridan foydalanib ushbu mavzuni konspektlashtiradilar, tayanch iboralarining mohiyatini anglagan holda mavzuga taalluqli savollarga javob tayyorlaydilar. Zarur hollarda (o'zlashtirish qiyin bo'lsa, savollar paydo bo'lsa, adabiyotlar etishmasa, mavzuni tizimli bayon eta olmasa) o'qituvchidan maslahatlar oladilar. Mustaqil o'zlashtirilgan mavzu buyicha tayyorlangan matn kafedrada himoya qilinadi.

Mavzu bo'yicha testlar, munozarali savollar va topshiriqlar tayyorlash

Talabaga muayyan mavzu bo'yicha testlar, qiyinchilik darajasi har-xil bo'lgan masalalar va topshiriqlar, munozaraga asos bo'ladigan testlar tuzish topshiriladi.

Bunda o'qituvchi tomonidan talabaga testga qo'yiladigan talablar, uni tuzish qonun-qoidalar, qanday maqsad ko'zda tutilayotganligi, turli savollar tuzishda mavzuning munozarali holatlarini qanday amalga oshirish lozimligi, topshiriqlarni tuzish usullari bo'yicha yo'l-yo'riqlar beriladi. Maslahat darslarida bajarilgan ishlarning holati va talabalarining javob berish darajasi nazorat qilinadi (qayta ishlash, aniqlashtirish yoki to'ldirish taklif etilishi mumkin).

Ilmiy maqola, tezislar va ma'ruzalar tayyorlash

Talaba biron bir mavzu bo'yicha (mavzuni talabaning o'zi tanlashi ham mumkin (referativ xarakterda) maqola, tezis yoki ma'ruza tayyorlab topshirishi mumkin. Bunda talaba o'quv adabiyotlari, ilmiy-tadqiqot ishlari, dissertatsiyalar, maqola va monografiyalar hamda internet va boshqa axborot manbalaridan mavzuga tegishli ma'lumotlarni jamlaydi, tahlil qilishga zarurlarini ajratib olib, tartibga soladi, shaxsiy tajribasi va ilmiy natijalariga asoslangan holda qo'shimchalar, izohlar keltirib, o'z nuqtai-nazarini bayon etadi va asoslaydi. Bunda talaba o'qituvchi bilan hamkorlikda ishlaydi. Tayyorlangan maqola, tezis yoki ma'ruza kafedrada himoya qilinadi.

Mavzu himoyasiga pedagogik texnologiyalarni joriy etish.

Pedagogik texnologiya – tizimli, texnologik yondashuvlar asosida ta'lim shakllarini qulaylashtirish, natijasini kafolatlash va ob'ektiv baholash uchun inson salohiyati hamda texnik vositalarning o'zaro ta'sirini inobatga olib, ta'lim maqsadlarini oydinlashtirib, o'qitish va bilim o'zlashtirish jarayonlarida qo'llaniladigan usul va metodlar majmuidir. Pedagogik texnologiya uchun pedagogik amaliyot jarayonlarini belgilash va tasvirlash, talaba kelgusi faoliyatida duch keladigan vazifalarni oldindan aniqlash, ta'lim tarbiyaning shakllari va vositalarini tayyorlash, shaxsda shakllantirish nazarda tutilgan kasbiy sifatlar va ma'naviy fazilatlarni o'zlashtirishga yunaltirilgan mashqlar tizimini ishlab chiqish, ta'limning natijasi va o'zlashtirish darajasi, sifatini baholash mezonlariga mos ravishda talabaning bilim va malakalarni egallash sifatini ob'ektiv baholash uchun nazorat vazifalarini tayyorlash, darsda va darsdan tashqari o'quvchiga beriladigan vazifalarni rejalashtirish va nihoyat mustaqil mashg'ulotlarning tuzilmasi va mazmunini ishlab chiqish kabilar pedagogik texnologiyaning vazifalari hisoblanadi.

FSMU texnologiyasi: « Strategik menejment fanining shakllanishi»

-F- fikringizni bayon eting	
-S- fikringiz bayoniga sabab ko'rsating	
-M- ko'rsatgan sababingizni asoslovchi misol keltiring	
-U- fikringizni umumlashtiring	

“Insert” metodi

Metodning maqsadi:

Mazkur metod talabalarda yangi axborotlar tizimini qabul qilish va bilimlarni o'zlashtirilishini engillashtirish maqsadida qo'llaniladi, shuningdek, bu metod o'quvchilar uchun xotira mashqi vazifasini ham o'taydi.

Metodni amalga oshirish tartibi:

1-bosqich. Yangi mavzu mohiyatini yorituvchi matn talabalarga tarqatiladi;

2-bosqich. talabalar individual tarzda matn bilan tanishib chiqib, o'z shaxsiy qarashlarini maxsus belgilar orqali ifodalaydilar. Matn bilan ishlashda talabalarga quyidagi maxsus belgilardan foydalanish tavsiya etiladi:

“V” – tanish ma'lumot.

“ - ” – bu fikr yoki mazkur ma'lumotga qarshiman.

“+” – bu ma'lumot men uchun yangi.

“?” – mazkur ma'lumotni tushunmadim, izoh kerak.

Belgilangan vaqt yakunlangach, talabalar uchun notanish va tushunarsiz bo'lgan ma'lumotlar tahlil qilinib, izohlanadi, ularning mohiyati to'liq yoritiladi. Savollarga javob beriladi va mashg'ulot yakunlanadi.

KEYS STADI

1. Bank 8 % yillik ustama xisobidan 100 mln. so'm mijozga ssuda berdi.

Savol: 3 oydan so'ng (foizlardan foizlarni xisobga olmaganda) bankning daromadi qancha bo'ladi?

2. Korxona 100 mln. so'mga teng shaxsiy kapitalga ega bo'lib, u yana bankdan yillik 10 % lik ustama bilan 50 mln. so'm kredit olmoqchi. Rejaga asosan foyda 30 % ni tashkil qiladi.

Savol: Tadbirkorning daromadi qanchaga teng bo'ladi?

3. Sizning 100 mln. so'mga teng kapitalingiz bor. Siz bu mablag'ni ikki alternativ soxaga qo'yishingiz mumkin, ya'ni kinofilm ishlab chiqarishga va savdoga;

Kinofilm ishlab chiqarishga sarf qilishning muvafaqqiyati extimolligi 0,2 ga, savdoniki 0,7 ga teng;

Kinofilmga sarf qilingan xarajatlarning muvafaqqiyatsizligi extimolligi -0,5 ga, savdoniki 0,3 ga teng;

Muvafaqqiyatga qozonganda kinofilm 90 %, savdo esa 30 % daromad beradi.

Savol: Qaysi soxaga pul qo'yish ko'proq daromad beradi?

4. Jamg'arma bank 100 ming so'mdan ortiq pul qo'yilmalari bo'yicha quyidagicha ustama xaq e'lon qildi:

- bir yildan kam bo'lmagan muddatga 150 % yillik daromad;

- olti oydan kam bo'lmagan muddatga – 130 % yillik daromad;

- uch oydan kam bo'lmagan muddatga – 120 % yillik daromad.

Savol: Sizni 100 ming so'mingiz bor, bu pulni qaysi jamg'arma shakliga qo'yish samarali bo'ladi?

5. Siz 100 mln. so'mni lotoreya o'yinini tashkil qilish va o'tkazishga sarf qilmoqchisiz. Lotoreya shartiga ko'ra katta xajmdagi pul yutuqlari chiqarilgan lotoreya biletlarining bir qismini tashkil etadi. Lotoreya biletlarining soni 10 mln.

dona. Bir dona lotoreya bileting narxi 1000 so'm. "Baxtli bilet" yutug'i 1 mln. so'mga teng. Siz 30 % foyda olishni ko'zlayapsiz.

Savol: Bir dona lotoreya bileti sotib olganda, yutish extimolligi qanday bo'ladi?

6. Maxsulotlarni sotishdan tushgan tushum 10000 pul birligiga teng.

Moddiy sarf xarajatlar 5000 pul birligiga teng.

Qo'shimcha xarajatlar – 1000 p.b.

Foydadan soliq stavkasi 32 % ni tashkil qiladi.

Savol: Foyda, foyda solig'i va sof foyda nimaga teng?

7. Asosiy fondlarning sotuv baxosi 100000 pul birligiga teng. Asosiy fondlarning boshlang'ich qiymati 1000000 so'm. Asosiy fondlarning bir yillik eskirish chegirmasi 10 % ga teng.

Asosiy fondlardan foydalanish muddati 4 yil.

Inflyatsiya indeksi 10.

Savol: Asosiy fondlarni sotishdan tushadigan foyda va asosiy fondlarni qoldiq qiymati qanchaga teng?

8. Siz bankdan 10 oy muddatga 1 mln. so'm kredit oldingiz. Oylik krendit stavkasi 30 % ga teng. Foizini xisoblash oddiy usulidan foydalaning.

Savol: Siz kredit uchun qancha foiz ustama xaq to'lashingiz kerak?

9. Sizga quyidagi bitimni taklif qilishdi:

- siz bankka pul qo'ysangiz bu mablag' xar oyda ikki barobar oshadi (ya'ni birinchi oy oxiriga kelib u 2 barobar, ikkinchi oy oxiriga kelib 4 barobar va xakozo)

- bitimga ko'ra siz xar oy bankka 2400 p.b. to'lashingiz kerak, ya'ni bank xar oy oxirida pulingiz 2 barobar o'sganda 2400 p.b. ni ushlab qoladi.

Savol: Bu bitim siz uchun foydalimi?

KEYS STADI

10. Davlat tasarrufidan chiqarilgan mebel ishlab chiqaruvchi kombinatga, jamoa tomonidan saylangan yosh mutaxassis raxbar bo'ldi. U o'ziga ishongan, mansabparast bo'lib, kombinat ishi ko'rsatkichlarini yuqoriga ko'tarish niyatida yonib ish boshladi.

Direktor Yaponiyada bo'lgaida stol tennisi uchun raketkalar ishlab chiqarish bo'yicha litsenziya bilan qaytdi. Raketkalar ishlab chiqarish g'oyasi uni juda qiziqtirib qoldi. Bu juda keng iste'mol extiyojiga ega bo'lgan tovar, bozorda yaxshi raketkalar yo'q, xatto sifatsizlari xam kam degan xulosaga kelgan, o'zi xam tennis ishqibozi bo'lgan yosh raxbar asosiy ishlab chiqarishga xech qanday putur etkazmaydigan maxsulotni ishlab chiqarishga axd qildi.

Raketkalar ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish qiyin emas, mebel tayyorlovchilar raketkani tayyorlashni tez o'zlashtirib oladilar, xom-ashyo asosiy ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan maxsulotdan iborat, xatto raketkalarni chiqindilardan xam ishlab chiqarsa bo'ladi, deb qaror qildi yosh raxbar.

O'z maslakdoshlari: bosh injener, reja bo'limi xodimi va buxgalterni yig'ib, o'zaro maslaxatlashib olishdi. Bu ish samarali bo'ladi, degan xulosa qilindi. Yiliga million dona raketka ishlab chiqarilsa, ish xaqi xam bir necha millionni tashkil qiladi, deb xom cho't qilindi.

Lekin bu mutaxassislarni qanday raketkalarini, qancha miqdorda ishlab chiqarish o'ylantirib qo'ydi. Yaponiya litsenziyasiga ko'ra ikki turdagi: qimmat-yuqori sifatli va arzonroq – sifati xam shunga yarasha raketkalar ishlab chiqarish ko'zda tutilgan.

Qaysi turini va qancha miqdorda ishlab chiqarish foyda olib keladi? Degan savol ularni qiynab qo'ydi.

Qimmat raketkalar albatta ko'p foyda olib keladi, lekin ular ommaviy extiyojga ega bo'ladimi? Qimmatlarini ko'p miqdorda ishlab chiqarsak, bir qismi sotilmay qolishi mumkin. Arzonidan ko'p ishlab chiqarsak, sifatli, qimmat raketkani xoxlovchilar uchun bunday raketkalar etmay qolishi mumkin. Shu bilan birga pulni yo'qotish tavakkalchiligi xam istisno emas, degan fikrlar mebel kombinati raxbari va mutaxassislari qiynab qo'ydi.

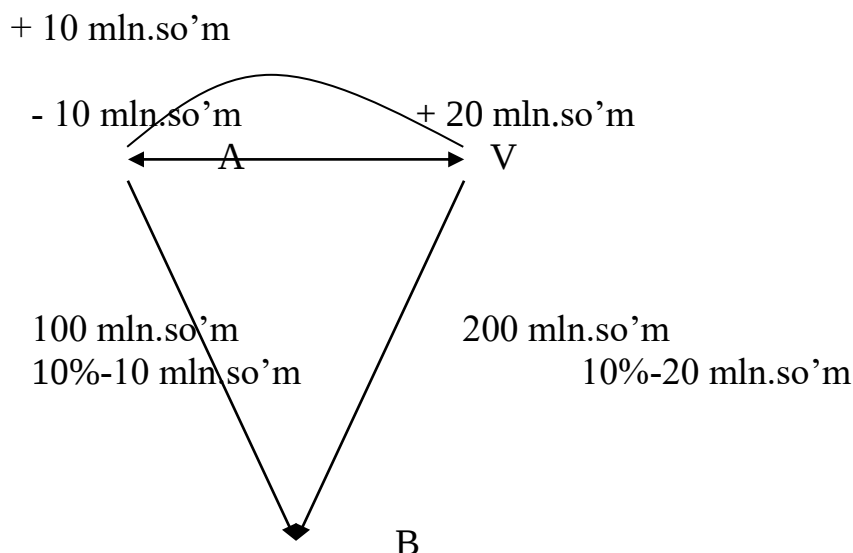
- kelinglar avvaliga qimmat raketkalarini uncha ko'p bo'lmagan miqdorda ishlab chiqaramiz, tavakkalchilikdan yo'qotishni xam minimallashtiramiz dedi, extiyotkor buxgalter.

- Men bu fikrga qo'shilmayman dedi bosh muxandis. Men ishlab chiqarish xajmini yarmini qimmat raketkalar tashkil qilishi kerak, deb xisoblayman. Shunda yaxshigina daromad qilamiz. Albatta bu qaror xam tavakkalchilikka asoslangan, lekin tavakkal qilmagan odam xech qanday yutmaydi, deb o'z fikrini ma'qulladi.

- Rejalashtirish bo'limi boshlig'i, tajribalariga asoslangan xolda, qarorni "oltin" o'rtasini qabul qilish, ya'ni ko'p xam emas, kam xam emas darajada ishlab chiqarish kerak dedi.

Savol: Yosh raxbar qanday qaror qabul qilishi lozim?

1. A- savdo firmasi B savdo firmasi bilan 100 mln.so'm miqdorga teng bo'lgan maxsulot partiyasini sotishi to'g'risida shartnoma tuzdi. Shartnomaga ko'ra, agarda 1.A firma shartnoma shatrlarini buzsa, o'z vaqtida tovarni etkazib bermasa, B firmaga shartnoma summasining 10 %i miqdorida ya'ni, 10 mln.so'm jarima to'lashi keltirilgan. B firma bir vaqtni o'zida boshqa V firmasi bilan sotib olmoqchi bo'lgan tovarini 2 barobar qimmatga sotish maqsadida, ya'ni 200 mln.so'mga shartnoma tuzadi.



Bu shartnomada xam B firma tomonidan V firmaga shartnoma sharti buzilganda 10 % jarima to'lash keltirilgan, ya'ni 200 mln.so'mdan 10 % , 20 mln.so'm. Afsuski, B firma A va V firmalar o'zaro kelishib olganidan bexabar edi. Kelishuvga ko'ra, A firma B firmaga maxsulot sotish shartini buzib, unga shartnomaga ko'ra 10 mln.so'm jarimani to'laydi. Xech qanday maxsulot sotib ololmagan B firma V firmaga shartnomaga ko'ra tovar etkazib bermaganligi, va shartnoma shartini buzganligi uchun 20 mln.so'm jarima to'lashga majbur bo'ladi. A va V firmalar bunday “nopok” kelishuvdan tushgan mo'may pulni o'zaro teng bo'lishib olishdi.

Savol: B firma bunday holatni oldini olish va o'zini xavfsizligini ta'minlash uchun nima qilishi kerak?

2. “Sharq” kinoteatrda xar bir seansda biletlar narxi 1500 so'm bo'lganda – 300 tomoshabin, 1000 so'm bo'lganda – 600 tomoshabin, 700 so'm bo'lganda 1200 tomoshabin zalni to'ldirishi kuzatilgan. Zalda o'rindiqlar soni 2000 ta.

Savol: Maksimal daromad olish uchun chiptalarni qanday narxda sotish kerak?

2. Adabiyotlar ro'yxatidan foydalangan holda nazorat savollariga javob bering:

1. Nimalar kompaniyaning eng asosiy ustunliklari bo'lishi mumkin?
2. Tashkiliy tuzilmani strategiyaga mos holga keltirish uchun nimalar qilish kerak?
3. Nima sababli tuzilma strategiyaning ortidan borishi kerak?
4. Turli xil boshqaruv tuzilmalarining yutuq va kamchiliklari nimada?
5. Tuzilmani moslashtirish bo'yicha faoliyat istiqbollari qanday?

KEYS STADI

1. Jismoniy eskirish natijasida tovar narxi, uning foizi bir xil miqdorga kamaydi. **Savol:** Tovarning dastlabki qiymati qancha bo'lgan?

2. Korxonaning maxsulot, ishlar va xizmatlar realizatsiyasidan tushgan yillik daromadi 100 mln. so'mni tashkil qildi. Realizatsiya operatsiyalaridan tashqari tushgan daromad 150 mln. so'mni tashkil etdi. Korxonaning realizatsiya va realizatsiyadan tashqari operatsiyalarga xarajati 90 mln. so'mni va ish xaqiga xarajatlar 50 mln. so'mni tashkil etadi.

Savol: Quyidagi ko'rsatkichlarni xisoblang:

1. Yalpi daromad
2. Foydaning soliqqa tortiladigan qismi
3. Foyda solig'i (35 % soliq)
4. Sof foyda
5. Byudjetga to'lovlar, ish xaqi fondidan (39 % hisobidan)

3. Korxona ta'minotchi korxonadan 240 mln. so'mlik maxsulotni sotib oldi. Bu maxsulotni boshqa korxonalarga 300 mln. so'mga sotadi.

Savol: Qo'shimcha qiymat solig'i 20 % bo'lganda ta'minotchi korxona va sotib oluvchi korxona byudjetga qancha miqdorda qo'shimcha qiymat solig'ini to'laydilar?

4. Davlat tasarrufidan chiqarilgan mebel ishlab chiqaruvchi kombinatga, jamoa tomonidan saylangan yosh mutaxassis raxbar bo'ldi. U o'ziga ishongan, mansabparast bo'lib, kombinat ishi ko'rsatkichlarini yuqoriga ko'tarish niyatida yonib ish boshladi.

Direktor Yaponiyada bo'lganda stol tennisi uchun raketkalar ishlab chiqarish bo'yicha litsenziya bilan qaytdi. Raketkalar ishlab chiqarish g'oyasi uni juda qiziqtirib qoldi. Bu juda keng iste'mol extiyojiga ega bo'lgan tovar, bozorda yaxshi raketkalar yo'q, xatto sifatsizlari xam kam degan xulosaga kelgan, o'zi xam

tennis ishqibozi bo'lgan yosh raxbar asosiy ishlab chiqarishga xech qanday putur etkazmaydigan maxsulotni ishlab chiqarishga axd qildi.

Raketkalar ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish qiyin emas, mebel tayyorlovchilar raketkani tayyorlashni tez o'zlashtirib oladilar, xom-ashyo asosiy ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan maxsulotdan iborat, xatto raketkalarni chiqindilardan xam ishlab chiqarsa bo'ladi, deb qaror qildi yosh raxbar.

O'z maslakdoshlari: bosh injener, reja bo'limi xodimi va buxgalterni yig'ib, o'zaro maslaxatlashib olishdi. Bu ish samarali bo'ladi, degan xulosa qilindi. Yiliga million dona raketka ishlab chiqarilsa, ish xaqi xam bir necha millionni tashkil qiladi, deb xom cho't qilindi.

Lekin bu mutaxassislarni qanday raketkalarni, qancha miqdorda ishlab chiqarish o'ylantirib qo'ydi. Yaponiya litsenziyasiga ko'ra ikki turdagi: qimmat-yuqori sifatli va arzonroq – sifati xam shunga yarasha raketkalar ishlab chiqarish ko'zda tutilgan.

Qaysi turini va qancha miqdorda ishlab chiqarish foyda olib keladi? Degan savol ularni qiynab qo'ydi.

Qimmat raketkalar albatta ko'p foyda olib keladi, lekin ular ommaviy extiyojga ega bo'ladimi? Qimmatlarini ko'p miqdorda ishlab chiqarsak, bir qismi sotilmay qolishi mumkin. Arzonidan ko'p ishlab chiqarsak, sifatli, qimmat raketkani xoxlovchilar uchun bunday raketkalar etmay qolishi mumkin. Shu bilan birga pulni yo'qotish tavakkalchiligi xam istisno emas, degan fikrlar mebel kombinati raxbari va mutaxassislarni qiynab qo'ydi.

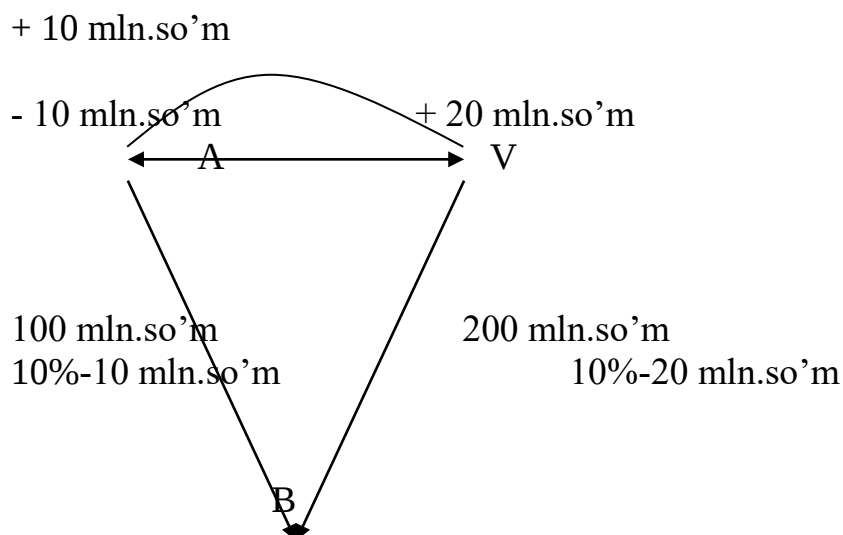
- kelinglar avvaliga qimmat raketkalarni uncha ko'p bo'lmagan miqdorda ishlab chiqaramiz, tavakkalchilikdan yo'qotishni xam minimallashtiramiz dedi, extiyotkor buxgalter.

- Men bu fikrga qo'shilmayman dedi bosh muxandis. Men ishlab chiqarish xajmini yarmini qimmat raketkalar tashkil qilishi kerak, deb xisoblayman. Shunda yaxshigina daromad qilamiz. Albatta bu qaror xam tavakkalchilikka asoslangan, lekin tavakkal qilmagan odam xech qanday yutmaydi, deb o'z fikrini ma'qulladi.

- Rejalashtirish bo'limi boshlig'i, tajribalariga asoslangan xolda, qarorni "oltin" o'rtasini qabul qilish, ya'ni ko'p xam emas, kam xam emas darajada ishlab chiqarish kerak dedi.

Savol: Yosh raxbar qanday qaror qabul qilishi lozim?

1. A- savdo firmasi B savdo firmasi bilan 100 mln.so'm miqdorga teng bo'lgan maxsulot partiyasini sotishi to'g'risida shartnoma tuzdi. Shartnomaga ko'ra, agarda A firma shartnoma shatrlarini buzsa, o'z vaqtida tovarni etkazib bermasa, B firmaga shartnoma summasining 10 %i miqdorida ya'ni, 10 mln.so'm jarima to'lashi keltirilgan. B firma bir vaqtni o'zida boshqa V firmasi bilan sotib olmoqchi bo'lgan tovarini 2 barobar qimmatga sotish maqsadida, ya'ni 200 mln.so'mga shartnoma tuzadi.



Bu shartnomada xam B firma tomonidan V firmaga shartnoma sharti buzilganda 10 % jarima to'lash keltirilgan, ya'ni 200 mln.so'mdan 10 % , 20 mln.so'm. Afsuski, B firma A va V firmalar o'zaro kelishib olganidan bexabar edi. Kelishuvga ko'ra, A firma B firmaga maxsulot sotish shartini buzib, unga shartnomaga ko'ra 10 mln.so'm jarimani to'laydi. Xech qanday maxsulot sotib ololmagan B firma V firmaga shartnomaga ko'ra tovar etkazib bermaganligi, va shartnoma shartini buzganligi uchun 20 mln.so'm jarima to'lashga majbur bo'ladi. A va V firmalar bunday "nopok" kelishuvdan tushgan mo'may pulni o'zaro teng bo'lishib olishdi.

Savol: B firma bunday holatni oldini olish va o'zini xavfsizligini ta'minlash uchun nima qilishi kerak?

6. "Sharq" kinoteatrda xar bir seansda biletlar narxi 1500 so'm bo'lganda – 300 tomoshabin, 1000 so'm bo'lganda – 600 tomoshabin, 700 so'm bo'lganda 1200 tomoshabin zalni to'ldirishi kuzatilgan. Zalda o'rindiqlar soni 2000 ta.

Savol: Maksimal daromad olish uchun chiptalarni qanday narxda sotish kerak?

3. Adabiyotlar ro'yxatidan foydalangan holda nazorat savollariga javob bering:

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

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning tahlili

Mustaqil ta'lim uchun belgilangan (tavsiya etilgan) mavzular strategik boshqaruvning turli sohalarini qamrab olar ekan, albatta ularni o'rganishda o'ziga xos tarzda yondashish talab etiladi. Mustaqil ta'lim mavzulari mazmunidan kelib chiqqan holda mustaqil ta'lim topshiriqlari bir necha ko'rinishda (usulda) tayyorlanishi mumkin.

Mustaqil ishni tayyorlash usullari:

Reja (oddiy, murakkab) asosidagi konspekt:

Tezislari:		Xronologiya:
-jadvallar	-chizgilar	-hujjatli materiallar
-fotosuratlar	-turli so'rovnomalar	-xaritalar
-diagrammalar	-grafiklar	-yozma yoki og'zaki axborot
-atamalar lug'ati (ilmiy, siyosiy, iqtisodiy, harbiy tayanch tushunchalar)	-slaydlar	-axborot texnologiyalari asosida elektron ovozli namoyish va multimediya mahsuloti
-ijodiy ish	-referat	-ilmiy ish

Talaba tomonidan mustaqil ta'lim uchun tavsiya etilgan mavzuning qay tarzda bajarilishidan (mavzudan kelib chiqqan holda) qat'iy nazar, adabiyotlar va manbalar, hujjatlar va matbuot materiallarining to'liq ro'yxati (ishda foydalanilganlari) va qisqa tavsifi berilishi shartligi maqsadga muvofiqdir.

Mavzuni mustaqil o'zlashtirish

Fanning xususiyati, talabalarining bilim darajasi va qobiliyatiga qarab ishchi o'quv dasturiga kiritilgan alohida mavzular talabalarga mustaqil ravishda o'zlashtirish uchun topshiriladi. Bunda mavzuning asosiy mazmunini ifodalash va ochib berishga xizmat qiladigan tayanch iboralar, mavzuni tizimli bayon qilishga xizmat qiladigan savollarga e'tibor qaratish, asosiy adabiyotlar va axborot manbalarini ko'rsatish lozim.

Topshiriqni bajarish jarayonida talabalar mustaqil ravishda o'quv adabiyotlaridan foydalanib ushbu mavzuni konspektlashtiradilar, tayanch iboralarning mohiyatini anglagan holda mavzuga taalluqli savollarga javob tayyorlaydilar. Zarur hollarda (o'zlashtirish qiyin bo'lsa, savollar paydo bo'lsa, adabiyotlar etishmasa, mavzuni tizimli bayon eta olmasa) o'qituvchidan maslahatlar oladilar. Mustaqil o'zlashtirilgan mavzu buyicha tayyorlangan matn kafedrada himoya qilinadi.

Mavzu bo'yicha testlar, munozarali savollar va topshiriqlar tayyorlash

Talabaga muayyan mavzu bo'yicha testlar, qiyinchilik darajasi har-xil bo'lgan masalalar va topshiriqlar, munozaraga asos bo'ladigan testlar tuzish topshiriladi.

Bunda o'qituvchi tomonidan talabaga testga qo'yiladigan talablar, uni tuzish qonun-qoidalar, qanday maqsad ko'zda tutilayotganligi, turli savollar tuzishda mavzuning munozarali holatlarini qanday amalga oshirish lozimligi, topshiriqlarni tuzish usullari bo'yicha yo'l-yo'riqlar beriladi. Maslahat darslarida bajarilgan ishlarning holati va talabalarning javob berish darajasi nazorat qilinadi (qayta ishlash, aniqlashtirish yoki to'ldirish taklif etilishi mumkin).

Ilmiy maqola, tezislar va ma'ruzalar tayyorlash

Talaba biron bir mavzu bo'yicha (mavzuni talabaning o'zi tanlashi ham mumkin (referativ xarakterda) maqola, tezis yoki ma'ruza tayyorlab topshirishi mumkin. Bunda talaba o'quv adabiyotlari, ilmiy-tadqiqot ishlari, dissertatsiyalar, maqola va monografiyalar hamda internet va boshqa axborot manbalaridan mavzuga tegishli ma'lumotlarni jamlaydi, tahlil qilishga zarurlarini ajratib olib, tartibga soladi, shaxsiy tajribasi va ilmiy natijalariga asoslangan holda qo'shimchalar, izohlar keltirib, o'z nuqtai-nazarini bayon etadi va asoslaydi. Bunda talaba o'qituvchi bilan hamkorlikda ishlaydi. Tayyorlangan maqola, tezis yoki ma'ruza kafedrada himoya qilinadi.

Mavzu himoyasiga pedagogik texnologiyalarni joriy etish.

Pedagogik texnologiya – tizimli, texnologik yondashuvlar asosida ta'lim shakllarini qulaylashtirish, natijasini kafolatlash va ob'ektiv baholash uchun inson salohiyati hamda texnik vositalarning o'zaro ta'sirini inobatga olib, ta'lim maqsadlarini oydinlashtirib, o'qitish va bilim o'zlashtirish jarayonlarida qo'llaniladigan usul va metodlar majmuidir. Pedagogik texnologiya uchun pedagogik amaliyot jarayonlarini belgilash va tasvirlash, talaba kelgusi faoliyatida duch keladigan vazifalarni oldindan aniqlash, ta'lim tarbiyaning shakllari va vositalarini tayyorlash, shaxsda shakllantirish nazarda tutilgan kasbiy sifatlar va ma'naviy fazilatlarini o'zlashtirishga yunaltirilgan mashqlar tizimini ishlab chiqish, ta'limning natijasi va o'zlashtirish darajasi, sifatini baholash mezonlariga mos ravishda talabaning bilim va malakalarni egallash sifatini ob'ektiv baholash uchun nazorat vazifalarini tayyorlash, darsda va darsdan tashqari o'quvchiga beriladigan

vazifalarni rejalashtirish va nihoyat mustaqil mashg'ulotlarning tuzilmasi va mazmunini ishlab chiqish kabilar pedagogik texnologiyaning vazifalari hisoblanadi.

FSMU texnologiyasi: « Strategik menejment fanining shakllanishi»

-F- fikringizni bayon eting	
-S- fikringiz bayoniga sabab ko'rsating	
-M- ko'rsatgan sababingizni asoslovchi misol keltiring	
-U- fikringizni umumlashtiring	

“Insert” metodi

Metodning maqsadi:

Mazkur metod talabalarda yangi axborotlar tizimini qabul qilish va bilimlarni o'zlashtirilishini engillashtirish maqsadida qo'llaniladi, shuningdek, bu metod o'quvchilar uchun xotira mashqi vazifasini ham o'taydi.

Metodni amalga oshirish tartibi:

1-bosqich. Yangi mavzu mohiyatini yorituvchi matn talabalarga tarqatiladi;

2-bosqich. talabalar individual tarzda matn bilan tanishib chiqib, o'z shaxsiy qarashlarini maxsus belgilar orqali ifodalaydilar. Matn bilan ishlashda talabalarga quyidagi maxsus belgilardan foydalanish tavsiya etiladi:

“V” – tanish ma'lumot.

“ - ” – bu fikr yoki mazkur ma'lumotga qarshiman.

“+” – bu ma'lumot men uchun yangi.

“?” – mazkur ma'lumotni tushunmadim, izoh kerak.

Belgilangan vaqt yakunlangach, talabalar uchun notanish va tushunarsiz bo'lgan ma'lumotlar tahlil qilinib, izohlanadi, ularning mohiyati to'liq yoritiladi. Savollarga javob beriladi va mashg'ulot yakunlanadi.

KEYS STADI

1. Bank 8 % yillik ustama xisobidan 100 mln. so'm mijozga ssuda berdi.

Savol: 3 oydan so'ng (foizlardan foizlarni xisobga olmaganda) bankning daromadi qancha bo'ladi?

2. Korxona 100 mln. so'mga teng shaxsiy kapitalga ega bo'lib, u yana bankdan yillik 10 % lik ustama bilan 50 mln. so'm kredit olmoqchi. Rejaga asosan foyda 30 % ni tashkil qiladi.

Savol: Tadbirkorning daromadi qanchaga teng bo'ladi?

3. Sizning 100 mln. so'mga teng kapitalingiz bor. Siz bu mablag'ni ikki alternativ soxaga qo'yishingiz mumkin, ya'ni kinofilm ishlab chiqarishga va savdoga;

Kinofilm ishlab chiqarishga sarf qilishning muvaffaqiyati extimolligi 0,2 ga, savdoniki 0,7 ga teng;

Kinofilmga sarf qilingan xarajatlarning muvafaqqiyatsizligi extimolligi -0,5 ga, savdoniki 0,3 ga teng;

Muvafaqqiyatga qozonganda kinofilm 90 %, savdo esa 30 % daromad beradi.

Savol: Qaysi soxaga pul qo'yish ko'proq daromad beradi?

4. Jamg'arma bank 100 ming so'mdan ortiq pul qo'yilmalari bo'yicha quyidagicha ustama xaq e'lon qildi:

- bir yildan kam bo'lmagan muddatga 150 % yillik daromad;
- olti oydan kam bo'lmagan muddatga – 130 % yillik daromad;
- uch oydan kam bo'lmagan muddatga – 120 % yillik daromad.

Savol: Sizni 100 ming so'mingiz bor, bu pulni qaysi jamg'arma shakliga qo'yish samarali bo'ladi?

5. Siz 100 mln. so'mni lotoreya o'yinini tashkil qilish va o'tkazishga sarf qilmoqchisiz. Lotoreya shartiga ko'ra katta xajmdagi pul yutuqlari chiqarilgan lotoreya biletlarining bir qismini tashkil etadi. Lotoreya biletlarining soni 10 mln. dona. Bir dona lotoreya biletining narxi 1000 so'm. "Baxtli bilet" yutug'i 1 mln. so'mga teng. Siz 30 % foyda olishni ko'zlayapsiz.

Savol: Bir dona lotoreya bileti sotib olganda, yutish extimolligi qanday bo'ladi?

4. Adabiyotlar ro'yxatidan foydalangan holda nazorat savollariga javob bering:

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

KEYS STADI

1-masala Ko'chmas mulk savdosi bilan shug'ullanadigan kompaniya xar biriga bir qancha mikkorda pul to'lab ikkita kvartiraga ega bo'ldi. So'ng bu kvartiralar sotildi. Bir kvartiradan kompaniya 14 % daromad oldi, ikkinchisidan 11 % yo'qotdi. Ikkala kvartiraning sotuvidan so'ng kompaniya 515 ming sh.p.b. ga ega bo'ldi.

Savol: Har bir kvartiraning sotib olish va sotish bahosi qancha?

2- masala

Korxona menejeri o'zining ish vaqtini yarmisini kabinetida o'tkazdi. So'ngra korxonani ko'zdan kechirish uchun ketgan vaqtning yarmisi qolguncha korxonani ko'zdan kechirdi.

Savol: Menejer o'z ish vaqtining qancha qismini korxonani ko'zdan kechirish uchun sarfladi?

3 – masala

Giperinflyatsiya inflyatsiyadan nima bilan farq qiladi?

4-masala.

Besh yil oldin A kompaniyasi B kompaniyasiga qaraganda 6 marta ko'p foyda olardi. O'shandan buyon har ikkala kompaniyaning foydasi bir xil 100 ming sh.p.b. da o'sib bordi. Bu yil esa shu ma'lum bo'ldiki A kompaniyaning daromadi B kompaniyaning daromadiga nisbatan atigi 2 barobar ko'p ekan.

Savol: A va B kompaniyalarning 5 yil oldingi va bu yilgi daromadlarini aniqlang.

5-masala.

Qarzni indin o'tgan kuni bo'lganda, shuningdek yaqin dushanbagacha ancha bor, o'sha kuni bugun bo'lganda, indin ertaga bo'lgan kunda qaytarishga va'da beraman.

Savol: Va'da qaysi kuni berilgan? Qarz qaysi kun kaytariladi.

6-masala.

Opa-singil Anna, Bella va Veralar birgalikda anik bir aktsionerlik kapitaliga egalik qilar edilar. Annaning turmush o'rtog'i vafot etdi va ishga Annaning jiyani qo'shildi, Bellaning xam eri vafot etgach, ishni o'g'li bilan birgalikda olib bordi. Vera esa turmushga chiqib, erini ham ishga jalb etdi. Aktsionerlar daromadni barcha ishtirokchilar o'rtasida teng taqsimlashga kelishdilir. Birinchi yilning oxiriga kelib foyda miqdori 44 mln. sh.p.b. ni tashkil etdi. Soliq inspeksiyasiga ma'lum bo'ldiki, har bir aktsionerning ulushi bir butun millionni tashkil etar ekan.

Savol: har bir aktsioner qanchadan foydaga ega bo'lgan?

5. Adabiyotlar ro'yxatidan foydalangan holda nazorat savollariga javob bering:

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

Davlat tasarrufidan chiqarilgan mebel ishlab chiqaruvchi kombinatga, jamoa tomonidan saylangan yosh mutaxassis raxbar bo'ldi. U o'ziga ishongan, mansabparast bo'lib, kombinat ishi ko'rsatkichlarini yuqoriga ko'tarish niyatida yonib ish boshladi.

Direktor Yaponiyada bo'lgaida stol tennisi uchun raketkalar ishlab chiqarish bo'yicha litsenziya bilan qaytdi. Raketkalar ishlab chiqarish g'oyasi uni juda qiziqtirib qoldi. Bu juda keng iste'mol extiyojiga ega bo'lgan tovar, bozorda yaxshi raketkalar yo'q, xatto sifatsizlari xam kam degan xulosaga kelgan, o'zi xam tennis ishqibozi bo'lgan yosh raxbar asosiy ishlab chiqarishga xech qanday putur etkazmaydigan maxsulotni ishlab chiqarishga axd qildi.

Raketkalar ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish qiyin emas, mebel tayyorlovchilar raketkani tayyorlashni tez o'zlashtirib oladilar, xom-ashyo asosiy ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan maxsulotdan iborat, xatto raketkalarni chiqindilardan xam ishlab chiqarsa bo'ladi, deb qaror qildi yosh raxbar.

O'z maslakdoshlari: bosh injener, reja bo'limi xodimi va buxgalterni yig'ib, o'zaro maslaxatlashib olishdi. Bu ish samarali bo'ladi, degan xulosa qilindi. Yiliga million dona raketka ishlab chiqarilsa, ish xaqi xam bir necha millionni tashkil qiladi, deb xom cho't qilindi.

Lekin bu mutaxassislarni qanday raketkalarni, qancha miqdorda ishlab chiqarish o'ylantirib qo'ydi. Yaponiya litsenziyasiga ko'ra ikki turdagi: qimmat-yuqori sifatli va arzonroq – sifati xam shunga yarasha raketkalar ishlab chiqarish ko'zda tutilgan.

Qaysi turini va qancha miqdorda ishlab chiqarish foyda olib keladi? Degani savol ularni qiynab qo'ydi.

Qimmat raketkalar albatta ko'p foyda olib keladi, lekin ular ommaviy extiyojga ega bo'ladimi? Qimmatlarini ko'p miqdorda ishlab chiqarsak, bir qismi sotilmay qolishi mumkin. Arzonidan ko'p ishlab chiqarsak, sifatli, qimmat raketkani xoxlovchilar uchun bunday raketkalar etmay qolishi mumkin. Shu bilan birga pulni yo'qotish tavakkalchiligi xam istisno emas, degan fikrlar mebel

kombinati raxbari va mutaxassislarini qiynab qo'ydi.

- kelinglar avvaliga qimmat raketkalarini uncha ko'p bo'lmagan miqdorda ishlab chiqaramiz, tavakkalchilikdan yo'qotishni xam minimallashtiramiz dedi, extiyotkor buxgalter.

- Men bu fikrga qo'shilmayman dedi bosh muxandis. Men ishlab chiqarish xajmini yarmini qimmat raketkalar tashkil qilishi kerak, deb xisoblayman. Shunda yaxshigina daromad qilamiz. Albatta bu qaror xam tavakkalchilikka asoslangan, lekin tavakkal qilmagan odam xech qanday yutmaydi, deb o'z fikrini ma'qulladi.

- Rejalashtirish bo'limi boshlig'i, tajribalariga asoslangan xolda, qarorni "oltin" o'rtasini qabul qilish, ya'ni ko'p xam emas, kam xam emas darajada ishlab chiqarish kerak dedi.

Savol: Yosh raxbar qanday qaror qabul qilishi lozim?

2. "Sharq" kinoteatrida xar bir seansda biletlar narxi 1500 so'm bo'lganda – 300 tomoshabin, 1000 so'm bo'lganda – 600 tomoshabin, 700 so'm bo'lganda 1200 tomoshabin zalni to'ldirishi kuzatilgan. Zalda o'rindiqlar soni 2000 ta.

Savol: Maksimal daromad olish uchun chiptalarni qanday narxda sotish kerak?

6. Adabiyotlar ro'yxatidan foydalangan holda nazorat savollariga javob bering:

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

KEYS STADI

1-masala.

Sut sotuvchi mahsulotni ikkita yetkazib beruvchidan qabul qiladi. Har ikkisi ham miqdoran bir xil, lekin sifati 2 xil sut olib kelishdi. Shuning uchun ham sutning narxlari har xil, qimmat sut 1 litri 1 sh.p.b., arzoni esa 2 litri uchun shuncha. Shunda sotuvchi ikki sutni ham aralashtirib 3 litrini 2 sh.p.b. dan sotishga qaror qildi. Barcha sut sotib bo'linganidan so'ng sotuvchi pulni sanasa 50 sh.p.b. etmadi. Agar sutni aralashtirmasdan sotganida bu pul qancha chiqardi?

Savol: sotuvchi aralashmani sotayotganda har bir sutdan qancha yo'kotdi va qancha yutdi?

2-masala.

Korxona rahbari xodimlaridan biriga inflyatsiya munosabati bilan oylik maosh oshirilishi uchun ikki variantni tavsiya etdi.

1-variant: hozirga damdan boshlab yiliga 1200 sh.p.b. bo'lgan maosh yil bo'yi o'zgarmaydi. Keyingi yildan boshlab maosh 200 sh.p.b. oshib boradi.

2-variant: shu damdan boshlab 1200 sh.p.b.dagi yillik maosh o'zgarmaydi. Xar yarim yillikning oxirida esa yillik maoshga 50 sh.p.b. teng miqdorda qo'shimcha pul qo'shiladi.

Savol: variantlardan qaysi biri xodim uchun qo'layroq?

3-masala

Futbol uyinining chiptasi 2000 sum bo'lganida o'yingohga 30 mingta ishqiboz kelgan. Chipta bahosi 4500 so'mga ko'tarilganda ishqibozlarning soni 5 mingtaga kamaygan. Agarda talab funktsiyasi to'g'ri chiziq bo'lsa, bunda chipta bahosi 1000 sum bo'lsa, u holda o'yingohga qancha ishkibozlar kelishi mumkin (ming kishi hisobida)?

4-masala

Korxonaning umumiy harajatlari(Ts, ming sum) bilan bir kunlik ishlab

chiqarish hajmi(Q , dona xisobida) o'rtasidagi aloqadorlik quyidagi jadvalda keltirilgan:

Q	0	10	20	30	40	50
T_s	0	75	95	140	200	280

Korxona uzoq muddatli davrda tovarning bahosi qanday bo'lganida uni ishlab chiqarishni to'xtatadi?

5-masala

Mukammal raqobat sharoitida faoliyat ko'rsatuvchi firma bir yilda 1750 ming so'm o'rtacha o'zgaruvchan harajatlarda va 2500 ming so'm o'rtacha ishlab chiqarish harajatlari 20 mingta telefon ishlab chiqaradi. Firma bozor bahosi 25,0 ming so'mga teng bo'lgan bir dona telefon ishlab chiqarsa qancha foyda olishi mumkin?

6-masala

Poyabzalchilik korxonasi bir oylik ishlab chiqarish hajmi 1000 juft bo'lganda doimiy harajatlar 200 ming so'mga to'g'ri keladi. Agar mehnat yagona o'zgaruvchan omil bo'lsa, uning bir soatlik harajati 1250 so'mni tashkil qilsa, bir soatlik ishlab chiqarish hajmi 5 juft poyabzal bo'lsa, u holda o'rtacha ishlab chiqarish harajatlari va o'rtacha o'zgaruvchan ishlab chiqarish harajatlari qancha miqdorni tashkil etadi?

7-masala

Bosmaxona reklama plakatlarini ishlab chiqarish uchun uchta xodim mehnatidan foydalanadi. O'rtacha mehnat mahsuli bir kunda 25 donaga to'g'ri keladi. Har bir xodimning bir kunlik ish haqi 600 so'mni va bir kunga to'g'ri keladigan doimiy harajatlar 1000 so'mni tashkil etadi. Bosmaxonaning o'rtacha o'zgaruvchan harajatlari qanday bo'ladi?

7. Adabiyotlar ro'yxatidan foydalangan holda nazorat savollariga javob bering:

1. Funktsional ixtisoslashuvning salbiy tomoni nimadan iborat?
2. Qanaqa muammolarni markazlashgan, qaysilarini markazlashmagan holda hal etiladi?
3. Markazlashgan tashkilotning salbiy tomonini tushuntiring.
4. Ba'zan tashkilot strategiyasi uning strukturasiga haddan tashqari mos kelmaydigan vaziyatda qanday chora-tadbirlar amalga oshiriladi?
5. Maqsadli bozorda funktsional moslashuvni qanday tushunasiz?

KEYS STADI

1. Bank 8 % yillik ustama xisobidan 100 mln. so'm mijozga ssuda berdi.

Savol: 3 oydan so'ng (foizlardan foizlarni xisobga olmaganda) bankning daromadi qancha bo'ladi?

2. Korxona 100 mln. so'mga teng shaxsiy kapitalga ega bo'lib, u yana bankdan yillik 10 % lik ustama bilan 50 mln. so'm kredit olmoqchi. Rejaga asosan foyda 30 % ni tashkil qiladi.

Savol: Tadbirkorning daromadi qanchaga teng bo'ladi?

3. Sizning 100 mln. so'mga teng kapitalingiz bor. Siz bu mablag'ni ikki alternativ soxaga qo'yishingiz mumkin, ya'ni kinofilm ishlab chiqarishga va savdoga; Kinofilm ishlab chiqarishga sarf qilishning muvafaqqiyati extimolligi 0,2 ga, savdoniki 0,7 ga teng;

Kinofilmga sarf qilingan xarajatlarning muvafaqqiyatsizligi extimolligi -0,5 ga, savdoniki 0,3 ga teng;

Muvafaqqiyatga qozonganda kinofilm 90 %, savdo esa 30 % daromad beradi.

Savol: Qaysi soxaga pul qo'yish ko'proq daromad beradi?

4. Jamg'arma bank 100 ming so'mdan ortiq pul qo'yilmalari bo'yicha quyidagicha ustama xaq e'lon qildi:

- bir yildan kam bo'lmagan muddatga 150 % yillik daromad;

- olti oydan kam bo'lmagan muddatga – 130 % yillik daromad;

- uch oydan kam bo'lmagan muddatga – 120 % yillik daromad.

Savol: Sizni 100 ming so'mingiz bor, bu pulni qaysi jamg'arma shakliga qo'yish samarali bo'ladi?

5. Siz 100 mln. so'mni lotoreya o'yinini tashkil qilish va o'tkazishga sarf qilmoqchisiz. Lotoreya shartiga ko'ra katta xajmdagi pul yutuqlari chiqarilgan lotoreya biletlarining bir qismini tashkil etadi. Lotoreya biletlarining soni 10 mln. dona. Bir dona lotoreya biletining narxi 1000 so'm. "Baxtli bilet" yutug'i 1 mln. so'mga teng. Siz 30 % foyda olishni ko'zlayapsiz.

Savol: Bir dona lotoreya bileti sotib olganda, yutish extimolligi qanday bo'ladi?

13. Maxsulotlarni sotishdan tushgan tushum 10000 pul birligiga teng.

Moddiy sarf xarajatlar 5000 pul birligiga teng.

Qo'shimcha xarajatlar – 1000 p.b.

Foydadan soliq stavkasi 32 % ni tashkil qiladi.

Savol: Foyda, foyda solig'i va sof foyda nimaga teng?

6. Asosiy fondlarning sotuv baxosi 100000 pul birligiga teng. Asosiy fondlarning boshlang'ich qiymati 1000000 so'm. Asosiy fondlarning bir yillik eskirish chegirmasi 10 % ga teng.

Asosiy fondlardan foydalanish muddati 4 yil.

Inflyatsiya indeksi 10.

Savol: Asosiy fondlarni sotishdan tushadigan foyda va asosiy fondlarni qoldiq qiymati qanchaga teng?

7. Siz bankdan 10 oy muddatga 1 mln. so'm kredit oldingiz. Oylik kredit stavkasi 30 % ga teng. Foizini xisoblash oddiy usulidan foydalaning.

Savol: Siz kredit uchun qancha foiz ustama xaq to'lashingiz kerak?

8. Sizga quyidagi bitimni taklif qilishdi:

- siz bankka pul qo'ysangiz bu mablag' xar oyda ikki barobar oshadi (ya'ni birinchi oy oxiriga kelib u 2 barobar, ikkinchi oy oxiriga kelib 4 barobar va xakozo)

- bitimga ko'ra siz xar oy bankka 2400 p.b. to'lashingiz kerak, ya'ni bank xar oy oxirida pulingiz 2 barobar o'sganda 2400 p.b. ni ushlab qoladi.

Savol: Bu bitim siz uchun foydalimi?

8. Adabiyotlar ro'yxatidan foydalangan holda nazorat savollariga javob bering:

1. Kompaniya axvolining tahlili qanday savollardan iborat?
2. Amaldagi strategiyaning samaradorligi qanday aniqlanadi?
3. Kompaniyaning kuchi yoki zaifligi nimalardan iborat?
4. Kompaniya baholari va xarajatlarining raqobatgabar doshliligi qanday aniqlanadi?
5. Kompaniyaning raqobat mavqei qanday?

KEYS STADI

1-masala

Umumta'lim maktabida boshlang'ich sinf o'qituvchisiga 1,25 stavka o'quv yuklamasi ajratilgan bo'lsa, uning o'quv va pedagogik yuklamalari yig'indisidan iborat bo'lgan umumiy yuklamasi hajmini aniqlang

2-masala

Umumta'lim maktabida 60 ta sinf bor. Ulardan 20 foizi to'liq komplektlanmagan (o'quvchilar soni sinflar to'liqlilik me'yorining 50 foizidan kam bo'lgan) sinflar bo'lsa, maktab bo'yicha sinf rahbarligi uchun yillik xarajat summasini aniqlang.

3-masala

Tumanning barcha umumta'lim maktablari bo'yicha 2013 yil yakuniga quyidagi ma'lumotlar ma'lum bo'lsa, 2014 moliyaviy yil uchun tuman bo'yicha o'quvchilarning (jami va sinf guruhlari bo'yicha alohida) o'rtacha yillik sonini hisoblang:

No		1 yanvarga	1sentyabrga	O'rtacha yillik
1.	Yil boshiga jami o'quvchilar soni			
	shu jumladan:			
2.	1-4-sinflardagi o'quvchilar soni	16330		
3.	1 sentyabrda 1-sinfga qabul soni	3500		
4.	Joriy o'quv yilida 4-sinfni bitiruvchilar soni	2500		
5.	Yil boshiga 5-9-sinflardagi o'quvchilar soni	19250		
6.	Joriy o'quv yilida 9-sinfni bitiruvchilar soni	2300		

4-masala

Umumta'lim maktabi bo'yicha quyidagi ko'rsatkichlar ma'lum bo'lsa, pedagogik xodimlar uchun daftar tekshirganlik uchun yillik xarajat summasini aniqlang.

No	Ko'rsatkichlar	o'lchov birligi	
1.	2014 y. 1 yanvar holatiga sinflar soni	sinf	51
2.	2014 y. 1 sentyabr holatiga sinflar soni	sinf	46
3.	Tarifikatsiya bo'yicha 1 sinfga to'g'ri keladigan daftar tekshirganlik uchun o'rtacha xarajat	so' m	4882
4.	Daftar tekshirganlik uchun 2014 y. 1 yanvar holatiga oylik xarajat summasi	so' m	
5.	Daftar tekshirganlik uchun 8 oylik xarajat summasi	min g so'm	
6.	Daftar tekshirganlik uchun 2014 y. 1 sentyabr holatiga oylik xarajat summasi	so' m	
7.	Daftar tekshirganlik uchun 4 oylik xarajat summasi	min g so'm	
8.	Daftar tekshirganlik uchun yillik xarajat summasi	min g so'm	

5-masala

Quyidagi ma'lumotlar ma'lum bo'lsa, umumta'lim maktabi bo'yicha yillik ish haqi fondini aniqlang.

1-4-sinflar uchun pedagogik stavkalar soni – 30 ta;

O'rtacha oylik ish haqi stavkasi (1-4-sinflar uchun) - 265000 so'm;

5-9-sinflar uchun pedagogik stavkalar soni – 45 ta;

O'rtacha oylik ish haqi stavkasi (5-9-sinflar uchun) - 275000 so'm

6-masala

Toshkent shahar, Chilonzor tuman xalq ta'limi bo'limining quyidagi ma'lumotlari asosida umumta'lim maktablaridagi kuni uzaytirilgan guruhlarda bolalarning ovqatlanishi uchun mahalliy budjetdan qilinadigan yillik xarajatlar summasini hisoblang.

Ko'rsatkichlar	o'lchov birligi	
Kuni uzaytirilgan guruhlar (KUG) soni	birlik	160
KUGdagi bolalar soni	kishi	4800
budjet hisobidan ovqatlanadigan bolalar soni (kontingentga nisbatan 17,5 foiz)	kishi	
Bir bolaga kunlik oziq-ovqat me'yori	so'm	2400
Bolaning ovqatlanish kunlari soni	kun	196
Yillik ovqatlanish bola-kunlari soni	bola-kun	
Yillik xarajat summasi	so'm	

9. Adabiyotlar ro'yxatidan foydalangan holda nazorat savollariga javob bering:

1. Korxonani strategik boshqarishda mahsulotning o'rni qanday?
2. Mahsulotga bo'lgan qarashlar qanda shakllantiladi?
3. Mahsulotning markasi deganda nimani tushinamiz?
4. Mahsulotning imiji deganda nimani tushinamiz?
5. Mahsulotning kafolatlari deganda nimani tushinamiz?

Tayanch iboralar

Mahsulot, korxonani strategik boshqarishda mahsulotning o'rni, mahsulotga bo'lgan qarashlarning shakllanishi, mahsulotning markasi, mahsulotning imiji, kafolatlar.

KEYS STADI

1-masala

Mahsulot sotishdan kelgan pul tushumi 18 mln. so'm, moddiy harajatlar 10 mln.so'm, ish haqi sarfi 4 mln.so'm, rag'batlantirish fondidan berilgan mablag' esa 1 mln.so'mga teng.

Vazifa: Foyda va ishlab chiqarishning rentabelligini aniqlang.

2-masala

"Uluk" korxonasi 2003 yilda 1 milliard so'mlik mahsulot ishlab chiqargan. 2004 yilda esa, mahsulot ishlab chiqarish 110 foizga, 2005 yilda 120 foizga, 2006 yilda 140 foizga, 2007 yilda 160 foizga oshgan.2008 yilda esa rejaga binoan 2 barobar ko'payishi kerak. Ushbu korxonada 2 ming kishi ishlagan.Kelgusi yillarda esa xizmatchilar soni o'zgarmagan.

Vazifa:Mahsulot ishlab chiqarish dinamikasini aniqlang va mehnat unumdorligining kupayishini hisoblang.

3-masala

Deraza va rom ishlab chiqarish korxonasi 2008 yilda 45,7 mln.so'm foyda olgan.Asosiy foyedlarnig 2009 yil 1 yanvariga bo'lgan qoldiq qiymati 0,37 mln. So'mni tashkil etdi. Foyda solig'i 35 foizga teng.

Vazifa:Korxona fond rentabelligini aniqlang.

4-masala

Korxona asosiy fondlarining boshlang'ich qiymati 8 mln.so'mni tashkil etgan.Asosiy fondlarnig qoldiq qiymati 6 mln.so'mga teng bo'lgan.Aylanma fondlarnig o'rtacha yillik qiymati esa 10 mln.so'mni tashkil etgan. Jami foyda 5 mln.so'mdan iborat.

Vazifa:Korxona ishlab chiqarish samaradorligini aniqlang.

5-masala

Quyidagi ma'lumotlar asosida ishlab chiqarish samaradorligini aniqlang:

Asosiy fondlar- 865 ming so'm

Aylanma mablag'-685,4 ming so'm

Olingan daromad -18 mln.900 ming so'm.

6-masala

Dastlabki ma'lumotlar:

pechning rejali ish vaqti fondi-300 ishchi-kecha va kunduzi

pechka asosan 270 kecha-kunduz ishlagan

Vazifa:Pechdan foydalanish koeffitsenti aniqlansin.

7-masala

"Evrostyle" korxonasi uy jihozlari ishlab chiqarish bilan shug'ullanadi. Yilning oxiriga kelib uning foydasi 1,7 mln.so'mni tashkil etadi. Asosiy va aylanma fondalrinnig qiymati yil boshida 850 ming so'mg ateng bo'lgan. Yil oxiriga kelib ular 2.1 mln.so'mni tashkil etadi.

Vazifa:Ushbu korxona ishlab chiqarish fondlarining rentabelligi aniqlansin.

8-masala

"Malika" tikuv fabrikasining sof foydasi 500 mln.so'mni tashkil etgan. Asosiy fondlarnig o'rtacha yillik qiymati 20 mln.so'mni, aylanma fondlannig o'rtacha yillik qiymati 5 mln. So'mni tashkil etgan. Vazifa: "Malika" korxonasining fond samaradorligi ko'rsatkichi aniqlansin.

9-masala

Korxonada 2008 yilda 4 mlrd.so'mlik mahsulot ishlab chiqarilgan.2009 yilda esa 6 mlrd.so'mlik mahsulot tayyorlash mo'ljallanmoqda Ishchilar soni 500 kishi va o'z holida qoladi, ya'ni o'zgarmaydi.

Vazifa:Mehnat unumdorligining o'sish sur'ati aniqlansin.

10-masala

Non zavodini ta'mirlashnig eng ulay usuli topilsin. Yen-0,2

Km-kapital mablag';

T-tannarx

Km1 - 750 mln.so'm

T1 - 1800 mln.so'm

Km2 - 820 mln.so'm

T1 - 1900 mln.so'm

Km3 - 650 mln.so'm

T1 - 2000 mln.so'm

Km4 - 760 mln.so'm

T1 - 2100 mln.so'm

11-masala

Tarmoqda ishlab chiqarilgan mahsulotlar sotilgan so'ng ularnng hisob schetiga 467 mlrd.so'm mablag' kelib tushdi. Ular sotilgan mahsulotlarni

tayyorlash uchun 406 mlrd.so'm xarajat qilgan edilar. Undan tashqari transport ishlari uchun 125 mln.so'm sarfladilar.

Vazifa:Sotishdan ko'rilgan moliyaviy natija aniqlansin.

12-masala

Kimyo uyushmasinnig ishlab chiqarilgan mahsulotlar sotilgan so'ng ularning hisob raqamiga 47 mlrd.so'm mablag' kelib tushdi. Ular sotilgan mahsulotlarni tayyorlash uchun 41 mlrd.so'm xarajat qilgan edilar. Undan tashqari transport ishlari uchun 750 mln.so'm sarfladilar.

Vazifa:Sotishdan ko'rilgan moliyaviy natija aniqlansin.

10. Adabiyotlar ro'yxatidan foydalangan holda nazorat savollariga javob bering:

1. Mahsulotning hayotiy davri qanday bosqichlardan iborat?
2. Hayotiy davrning alohida davrlarida mahsulot strategiyasini qanday tushinamiz?
3. Yangi mahsulotlarni yaratish strategiyasi deganda nimani tushinamiz?
4. Korxonaning mahsulot strategiyasi deganda nimani tushinamiz?

Misollar

1. Bank 8 % yillik ustama xisobidan 100 mln. so'm mijozga ssuda berdi.

Savol: 3 oydan so'ng (foizlardan foizlarni xisobga olmaganida) bankning daromadi qancha bo'ladi?

2. Korxona 100 mln. so'mga teng shaxsiy kapitalga ega bo'lib, u yana bankdan yillik 10 % lik ustama bilan 50 mln. so'm kredit olmoqchi. Rejaga asosan foyda 30 % ni tashkil qiladi.

Savol: Tadbirkorning daromadi qanchaga teng bo'ladi?

3. Sizning 100 mln. so'mga teng kapitalingiz bor. Siz bu mablag'ni ikki alternativ soxaga qo'yishingiz mumkin, ya'ni kinofilm ishlab chiqarishga va savdoga;

Kinofilm ishlab chiqarishga sarf qilishning muvafaqqiyati extimolligi 0,2 ga, savdoniki 0,7 ga teng;

Kinofilmga sarf qilingan xarajatlarning muvafaqqiyatsizligi extimolligi -0,5 ga, savdoniki 0,3 ga teng;

Muvafaqqiyatga qozonganda kinofilm 90 %, savdo esa 30 % daromad beradi.

Savol: Qaysi soxaga pul qo'yish ko'proq daromad beradi?

4. Jamg'arma bank 100 ming so'mdan ortiq pul qo'yilmalari bo'yicha quyidagicha ustama xaq e'lon qildi:

- bir yildan kam bo'lmagan muddatga 150 % yillik daromad;
- olti oydan kam bo'lmagan muddatga – 130 % yillik daromad;
- uch oydan kam bo'lmagan muddatga – 120 % yillik daromad.

Savol: Sizni 100 ming so'mingiz bor, bu pulni qaysi jamg'arma shakliga qo'yish samarali bo'ladi?

5. Siz 100 mln. so'mni lotoreya o'yinini tashkil qilish va o'tkazishga sarf qilmoqchisiz. Lotoreya shartiga ko'ra katta xajmdagi pul yutuqlari chiqarilgan lotoreya biletlarining bir qismini tashkil etadi. Lotoreya biletlarining soni 10 mln. dona. Bir dona lotoreya biletining narxi 1000 so'm. "Baxtli bilet" yutug'i 1 mln. so'mga teng. Siz 30 % foyda olishni ko'zlayapsiz.

Savol: Bir dona lotoreya bileti sotib olganda, yutish ehtimolligi qanday bo'ladi?

6. Maxsulotlarni sotishdan tushgan tushum 10000 pul birligiga teng.

Moddiy sarf xarajatlar 5000 pul birligiga teng.

Qo'shimcha xarajatlar – 1000 p.b.

Foydadan soliq stavkasi 32 % ni tashkil qiladi.

Savol: Foyda, foyda solig'i va sof foyda nimaga teng?

7. Asosiy fondlarning sotuv baxosi 100000 pul birligiga teng. Asosiy fondlarning boshlang'ich qiymati 1000000 so'm. Asosiy fondlarning bir yillik eskirish chegirmasi 10 % ga teng.

Asosiy fondlardan foydalanish muddati 4 yil.

Inflyatsiya indeksi 10.

Savol: Asosiy fondlarni sotishdan tushadigan foyda va asosiy fondlarni qoldiq qiymati qanchaga teng?

8. Siz bankdan 10 oy muddatga 1 mln. so'm kredit oldingiz. Oylik kredit stavkasi 30 % ga teng. Foizini xisoblash oddiy usulidan foydalaning.

Savol: Siz kredit uchun qancha foiz ustama xaq to'lashingiz kerak?

9. Sizga quyidagi bitimni taklif qilishdi:

- siz bankka pul qo'ysangiz bu mablag' xar oyda ikki barobar oshadi (ya'ni birinchi oy oxiriga kelib u 2 barobar, ikkinchi oy oxiriga kelib 4 barobar va xakozo)

- bitimga ko'ra siz xar oy bankka 2400 p.b. to'lashingiz kerak, ya'ni bank xar oy oxirida pulingiz 2 barobar o'sganda 2400 p.b. ni ushlab qoladi.

Savol: Bu bitim siz uchun foydalimi?

MEHNAT JARAYONLARINI TASHKIL ETISH

Metodik ko'rsatmalar.

MISOL. Mehnat taqsimoti.

Agar detalni ishlab chiqarish bo'yicha 5 ishlab chiqarish jarayonlarining davomiyligi 0,5; 1,5; 0,25; 0,75; 1,0 (min) bo'lsa, hamda soatiga 480ta detal ishlab chiqarilayotgan bo'lsa ishlab chiqarish zanjiridagi ishchilar joylashuvini va ularning umumiy sonini aniqlang.

EChIsh. Davomiyligi bo'yicha eng minimal jarayonning mehnat sig'imi aniqlanadi: $480 \cdot 0,25 = 120$ min. Ishlovchilarning zarur bo'lgan soni 2ta (120:60). Qolgan jarayonlar uchun ishlovchilar soni quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$Chi = t_i / t_{min}$

Bu erda t-vaqt, Ch- ishlovchilar soni.

Shunday qilib, birinchi jarayonda 4 kishi, $(0,5/0,25 \cdot 2)$, ikkinchisida-12ta $(1,5/0,25 \cdot 2)$, uchinchisida-2ta, to'rtinchisida-6ta $(0,75/0,25 \cdot 2)$ va beshinchisida-8ta ishchi $(1,0 / 0,25 \cdot 2)$. Jami-32 kishi.

Tekshirish. 480 ta detalning mehnat sarfi 1920 min $(480 \cdot 4)$. 32 ta ishchi ham

soatiga 1920 min ishlaydi (32·0), shunday ekan zanjirimiz to'xtovsiz ishlaydi.

MISOL. *Mehnat taqsimoti chegaralarini aniqlash.*

Mehnat taqsimoti turlicha bo'lgan sharoitda bir turdagi mahsulot ishlab chiqarishga ketadigan vaqt sarfi jadvalda keltirilgan. Mehnat taqsimotining iqtisodiy chegarasini aniqlang.

Ko'rsatkich	Mehnat taqsimoti shakllari		
	predmetli	detalli	jarayonli
Ish vaqtining summar xarajati	15,3	13,9	16,4

Ish vaqtining eng kam summar xarajati mehnat taqsimotining 2-shaklida. Shuning uchun u mehnat taqsimotining iqtisodiy chegarasi hisoblanadi.

MISOL. Agar 1-sida bir oyda bajarilayotgan ishlar mehnat sarfi 4569 norma-soat, 2-sida-5860 va 3-sida-2513 norma-soat bo'lsa tsexning o'zaro bog'liq uchastkalarida minimal, biroq etarli ishchilar sonini hisoblang. Ishlab chiqarish normalari rejasining bajarilishi mos xolda 118, 124 va 111%, bitta ishchining ish vaqti jamg'armasi 176 soat.

EChIsh. Har bir uchastka bo'yicha ishchilar soni quyidagi formula yordamida hisoblanadi:

$$Ch = (Tn \cdot 100) : (Fv \cdot Pvn)$$

Bu erda: Tn-uchastka bo'yicha ishlar hajmining normadagi mehnat sig'imi;

Fv-Hisobot davridagi bitta ishchining ish vaqti jamg'armasi;

Pvn- rejalashtirilayotgan ishlab chiqarish normalari bajarilishining o'rtacha foizi.

$$Bizning misolimizda Ch_1 = 4569 \cdot 100 : 176 \cdot 118 = 22 \text{ kishi};$$

$$Ch_2 = 5860 \cdot 100 : 176 \cdot 124 = 27 \text{ kishi}; \text{ va } Ch_3 = 2513 \cdot 100 : 176 \cdot 111 = 13 \text{ kishi}.$$

MISOL. Agar ishchilar o'z operativ vaqtlarining 10% ini o'z-o'zlariga hizmat ko'rsatishga sarflayotgan bo'lsalar, asosiy ishchilarga hizmat ko'rsatish uchun zarur bo'ladigan yordamchi ishchilarning minimal, biroq etarli sonini aniqlang. Tsexdagi asosiy ishchilar soni 300 kishi, smenadagi operativ vaqt 410 minut.

EChIsh. O'z-o'ziga hizmat ko'rsatishga ketayotgan operativ vaqt sarflari yig'indisi 12300 minut ($300 \cdot 410 \cdot 0,1$) Zarur bo'lgan yordamchi ishchilar soni 330 kishi. ($12300 : 410$).

Masalalar.

1. Detalni tayyorlash jarayoni 5ta o'zaro bog'liq va ketma-ket bajariladigan operatsiyalardan iborat bo'lib, ularning mehnat sig'imi 16,22,4,31 va 15 minut. Agar smena ichidagi detallar ishlab chiqarish rejasi 240 dona bo'lsa, har bir operatsiyani bajarish uchun va umuman ishlab chiqarish zanjiriga zarur bo'lgan ishchilar sonini aniqlang. ($T_{sm} = 8 \text{ soat}$)

2. Tsexning uchta o'zaro bog'liq ishlab chiqarish uchastkalarida normalangan ishlar mehnat sig'imi 2050,3440 va 1890 norma-soatni tashkil qiladi. Agar birinchi ikki uchastkada bitta ishchining oylik ish vaqti jamg'armasi 176 soatdan bo'lsa, uchinchisida belgilangan qisqartirilgan ish kuni bo'yicha-154 soat bo'lsa uchastkalar bo'yicha ishchilar sonini va ularning tsexdagi umumiy sonini aniqlang.

11. Adabiyotlar ro'yxatidan foydalangan holda nazorat savollariga javob bering:

1. Strategik muvofiqlik deganda nimani tushinamiz?
2. Strategik miqyos samarasi deganda nimani tushinamiz?
3. Korporatsiya strategiyasini qayta ko'rish yoki qisqartirish va buyurtma portfelini qayta restrukturizatsiya qilish deganda nimani tushinamiz?
4. Qisqartirish va voz kechish strategiyalarin tushintiring?
5. Yangi biznesga kirish strategiyasini tushintiring?
6. Samaradorlik mezonini deganda nimani tushinamiz?

KEYS STADI

Vaziyatli masalalar

1-masala

Qanday qilib ishchilarning kayfiyatini ko'tarish mumkin? Bu haqida ikki master o'z fikrlarini bildirishdi. Biri: "Yaxshi xazilni tez-tez ishlatib, inqilobiy, ma'qullovchi so'z va maqtovlarni ishlataman", - dedi. Boshqasi esa: "Bular hammasi mayda-chuyda narsalar.

Xech narsa yaxshi maosh va mukofotday kayfiyatni ko'tarolmaydi".

Bunga siz nima deysiz?

1. Ikkinchi masterning gapiga to'la qo'shilaman. Yaxshi maosh bo'lsa, kayfiyat ham yaxshi bo'ladi.

2. Zamonaviy bu o'z ijtimoiy holatini yaxshi tushungan va madaniyat doirasi keng bo'lgan odam. SHuning uchun unga axloq, odob va ma'naviy sifatlar birinchi navbatda turadi, demak, birinchi master haq.

Har qaysi master o'zicha haq, chunki ular keltirilgan omillar jamoada kayfiyat shakllanishida katta ahamiyat kasb etadi. Moddiy rag'batlantirish va yaxshi so'zli bo'lishni birga qo'shib olib bormoq - bu har qanday rahbar uchun juda muxim narsa.

2-masala

YOsh ishchi mehnat va ishlab chiqarish intizomini bir necha bor buzmoqda. Master u bilan suxbatlar o'tkazdi. Jarima solishga ham to'g'ri keldi. YOsh ishchi ishlaydigan brigadada 12 kishi bor, ulardan biri uning do'sti hamma narsada uni qo'llaydi, 6 kishi jamoa ishlari bilan unchalik qiziqmaydi, ishdan so'ng uyga ketishga shoshiladi. 5 kishi jamoatchilik topshiriqlarini bajarishadi, brigadir kasaba uyushmasi qo'mitasi a'zosi.

YOsh ishchi bilan yana "favqulotda holat" yuz berdi. Uning axloqini baholashda siz master o'rnida nima qilar edingiz?

1. Brigada jamoasi yig'ilishida yosh hodimning harakatini muxokamaga qo'yar edim.

2. Jamoa qatnashuvisiz o'zim qaror qabul qilar edim.
3. YOsh ishchining harakati muxokamasiga faqat brigada faollarini taklif qilar edim.

Boshqa javob yo'q.

3-masala

Boshqaruv hodimlari qanday asosiy kategoriyalarga bo'linadi?

1. 2-kategoriyaga: rahbarlar va muhandis - texnik hodimlar.
2. 3-kategoriyaga: rahbarlar, mutaxassislar, hizmat ko'rsatuvchi-yordamchi-texnik va hizmatchi personal.
3. 4-kategoriyaga: yuqori pog'onali rahbar (boshliq, o'rinbosari), o'rta pog'onali rahbar (bo'lim boshlig'i, sektor va byuro boshliqlari), muhandis-texnik xodimlari va kichik hizmat xodimlari.

4-masala

Kasaba uyushmasi etakchisini tanlash kerak. 3 ta nomzod bor. Quyida ularning karakteristikasi keltirilgan. Kimni tanladingiz?

1. Birinchisi-a'lochi, muloyim, o'ziga ergashtira oladigan, o'z fikrida tura oladigan.

2. Insonlar bilan quruq munosabatda bo'ladigan tabiatga mijozga ega ikkinchi nomzod, vazifalarni bajarishda tezkor savolni aniq belgilab, uning bajarilishini tashkil eta oladi.

Uchinchi nomzod - jamoa fikriga tayanadigan, o'ziga ergashtira oladigan, ko'ngilsizliklardan uzoq yuruvchi, ayniqsa ish jarayonida odamlarning o'zaro munosabatlari bilan bog'liq hollarda.

5-masala

Ishlab chiqarishga kelgan yosh mutaxassislarga rahbarlarni (ustozlarni) tayinlovchi (belgilovchi) qoidalari ustida o'ylab ko'ring. Sizning fikringizga quyidagi berilgan uchta savoldan qaysi biri haqiqatda haq odilona (to'g'ri)?

1. Ma'muriy ishlab chiqarishga kelgan har bir yosh mutaxassisga zarur bo'lgan maxsus tayyorgarlikni o'tagan va yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istagan eng yaxshi ishlab chiqaruvchilardan rahbarlarni biriktirib qo'yish shart.

2. Ilg'or (etakchi) ishlab chiqaruvchilardan yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istaydiganlarni aniqlash (ko'rsatish) zarur va ularga maxsus tayyorgarlikdan o'tish uchun imkoniyatlar yaratib berish zarur.

Ayniqsa yosh ishchilarga biriktirilish to'g'risidagi savolni esa rahbarlarning o'zlari hal etishlari lozim.

Ishga kirayotgan yosh ishchini ishlab chiqarishda rahbarning harakati bilan tanishtirish, unga yoshlar bilan ishlashning o'ziga xos xususiyatlari to'g'risida to'liq axborot berish zarur. Bundan so'ng yosh mutaxassisga o'zi rahbarni tanlashni taklif qilish kerak.

6-masala

Boshqaruvning mazmuni jarayon sifatida o'zining faoliyati turlarini ifodalaydigan vazifalarda ochiladi. Ular yordamida boshqaruv sub'ekti boshqariluvchi ob'ektga ta'sir qiladi.

Tashkiliy texnik rejada ishlab chiqarishni boshqarish belgilariga ko'ra quyidagi vazifalarga bo'linishi mumkin: boshqaruv jarayonining mazmuni, ishlab-chiqarish xo'jalik faoliyati turlariga aloqadorlik (mansublik). Sanab o'tilgan belgilar bo'yicha hamma yirik vazifalar bir nechta qismlarga bo'linishi mumkin. Bunda birgina korxona ichidagi boshqaruv mehnatining bo'linishi ko'p miqdorli omillarga ta'sir qiladi, shu jumladan: keng ko'lamlilik va boshqalar. Buning asosida boshqaruv mehnatining vazifa egaligida bo'linishi yuzaga keladi. Shunday ekan, mehnatning vazifaga bo'linishi so'zlari keng ma'noda o'z ichiga ishlab-chiqarish xo'jalik faoliyati muhiti bo'yicha boshqaruv jarayonining alohida boshqaruv ishi va operatsiyalar turlariga bo'linishini oladi.

Boshqaruv bo'yicha shunday mehnat bo'linmasini ta'minlash muhimki, unda hamma vazifalari o'zaro aloqadorlikda va muvofiqlashgan holda bajarilishi kerak. Bu esa alohida boshqaruv vazifalarining turli boshqaruvchi tizimlarining maydonlariga oqilona qo'shib ketishini va bir-biriga biriktirilishini ta'minlashda yordam beradi. Bu o'z navbatida, boshqaruv apparatida ishlaydiganlarning huquq va burchlarini aniqroq aniqlab beradi, Boshqaruv tizimini mukammallashtirib beradi.

.

12. Adabiyotlar ro'yxatidan foydalangan holda nazorat savollariga javob bering:

1. Korxonalarda innovatsion faoliyat qanday tashkil etiladi va boshqariladi?
2. Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari bosqichlari qanday bosqichdan iborat?
3. Innovatsiyalardan foydalanish zaruriyatini keltirib chiqaradigan o'zgarishlar qanday?
4. Innovatsion faoliyat va innovatsion menejment tushunchalari, ular o'rtasidagi bog'liqlik va farqlanishlarni bilasizmi?
5. Korxonalarda innovatsiyalarni joriy etishga qarshilik ko'rsatadigan asosiy kuchlar qanday?
6. Korxonalarda innovatsiyalarni joriy etishga ko'rsatiladigan qarama-qarshiliklarni bartaraf etish usullarini bilasizmi?

KEYS STADI

1-masala

“Fayz” korxonasi 2005 yilda 1 milliard so'mlik mahsulot ishlab chifargan. 2006 yilda esa, mahsulot ishlab chiqarish 110 foizga, 2007 yilda 120 foizga, 2008 yilda 140 foizga, 2009 yilda 160 foizga oshgan. 2010 yilda esa rejaga binoan 2 barobar ko'payishi kerak. Ushbu korxonada 2006 yilda 2 ming kishi ishlagan. Kelgusi yillarda esa xizmatchilar soni o'zgarmagan.

Vazifa: Mahsulot ishlab chiqarish dinamikasini aniqlang va mehnat unumdorligining ko'payishini hisoblang.

2-masala

“Sardor” korxonasi uy jihozlari ishlab chiqarish bilan shug'ullanadi. Yilning oxiriga kelib uning foydasi 1,7 mln.so'mni tashkil etadi. Asosiy va aylanma fondalrinnig qiymati yil boshida 850 ming so'mga teng bo'lgan. Yil oxiriga kelib ular 2.1 mln.so'mni tashkil etadi.

Vazifa: Ushbu korxona ishlab chiqarish fondlarining rentabelligi aniqlansin.

3-masala

Tikuv fabrikasinnig sof foydasi 5 mlrd.so'mni tashkil etgan. asosiy fondlarnig o'rtacha yillik qiymati 20 mlrd.so'mni, aylanma fondlarning o'rtacha yillik qiymati 5 mlrd. So'mni tashkil etgan. Mahsulot hajmi 12 mlrd.so'm.

Vazifa: Korxonaning samaradorligi ko'rsatkichlarini aniqlang.

4-masala

Oziq-ovqat sanoatida 500 mlrd. So'mlik mahsulot ishlab chiqarilgan. Undan sotishdan tushgan tushum 50 mlrd. So'mni tashkil etgan.

Vazifa:Mahsulotni ishlab chiqarish harajatlarini aniqlang.

5-masala

Hisobot yilida tikuv fabrikasining sof foydasi 12 mln.so'mni tashkil etgan. Asosiy fondlarning o'rtacha yillik qiymati 20 mln.so'mni, aylanma fondlarning o'rtacha yillik qiymati 15 mln.so'mni tashkil etgan, ishchilar soni 110 kishi.

Vazifa:Korxonaning fond samaradorligi va mehnat unumdorligi aniqlansin.

6-masala

Aksionerlik uyushmasinnig korxonalarida ishlab chiqarilgan mahsulotlar sotilgan so'ng ularning hisob raqamiga 440 mln.so'm mablag' kelib tushdi. Ular sotilgan mahsulotlarni tayyorlash uchun 3 mlrd.900 mln.so'm xarajat qilgan edilar. Undan tashqari transport ishlari uchun 800 mln.so'm sarfladilar.

Vazifa:Sotishdan ko'rilgan moliyaviy natija aniqlansin.

7-masala

“Davr korxonasi 2006 yilda 1 milliard so'mlik mahsulot ishlab chifargan. 2007 yilda esa, mahsulot ishlab chiqarish 110 foizga, 2008 yilda 120 foizga, 2009 yilda 140 foizga, 2010 yilda 160 foizga oshgan.2011 yilda esa rejaga binoan 2 barobar ko'payishi kerak. Ushbu korxonada 2 ming kishi ishlagan.Kelgusi yillarda esa xizmatchilar soni o'zgarmagan.

Vazifa:Mahsulot ishlab chiqarish dinamikasini aniqlang va mehnat unumdorligining kupayishini hisoblang.

8-masala

Sut mahsulotlari illab chiqarish korxonasini ta'mirlashning eng qulay usuli topilsin. Yen-0,3

Km-kapital mablag';

Km1 - 250 mln.so'm

Km2 -320 mln.so'm

Km3 - 450 mln.so'm

Km4 - 360 mln.so'm

T-tannarx

T1 - 800 mln.so'm

T1 - 900 mln.so'm

T1 - 1000 mln.so'm

T1 - 1100 mln.so'm

GLOSSARIY

GLOSSARIY

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANIN G RUS TILIDA NOMLANISH I	ATAMANING MA'NOSI
Агент	Agent	Агент	Agent – ma'lum darajada doimiy asosda ish ko'ruvchi ulgurji savdo xodimi bo'lib, ko'p bo'lmagan funktsiyalarni bajaradi va tovarga nisbatan mulk huquqini olmaydi.
Ajiotaj talab	Agiotage demand	Ажиотажный спрос	Ajiotaj talab – bozordagi shov-shuv va vahima ta'siri ostida sun'iy paydo bo'ladigan va shiddat bilan ortib boradigan talab.
Alyanslar	Allieance	Альянсы	Alyanslar - raqobat kurashida g'olib chiqish g'oyasidan voz kechish va hamkorlik firmalari tarmog'ini shakllantirishga o'tish.
Yetkazib beruvchi hamkorlar	Partner provider	Партнёры-поставщики	Yetkazib beruvchi hamkorlar - yetkazib beruvchi kompaniyalar ichidan eng ishonchlilarini tanlab olish va faqat ular bilan ishlash.
Assortimentni ishlab chiqish va rejalashtirish	Assortment planning	Планирование ассортимента	Assortimentni ishlab chiqish va rejalashtirish - bozor talablariga muvofiq ishlab chiqarishning assortiment tuzilmasini ishlab chiqish. Mahsulot raqobatdoshligini baholash. Texnik va iste'mol parametrlari o'zaro aloqasini o'rganish. Yangiliklar kiritish siyosati. Narx siyosati. Tovar qadog'i. Tovar belgisi.
Bozorni majmuaviy o'rganish	Teaching complex market	Комплексное исследование рынка	Bozorni majmuaviy o'rganish - korxonaning ishlab chiqarish, savdo, tovar, sotish, reklama, narx va boshqa sohalaridagi tadqiqot, tahlil va prognoz (bashorat). Raqobatdoshlar faoliyatini o'rganish.

GLOSSARIY

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
Broker	Broker	Брокер	Broker - tovarga nisbatan mulk huquqini olmaydigan ulgurji savdogar bo'lib, uning asosiy funktsiyalari xaridorlarning sotuvchilar bilan xabarlashishini va ular o'rtasidagi muzokarlarda ko'maklashishini o'z ichiga oladi.
Bitim	Agreement	Соглашение	Bitim - qiymatga ega kamida 2 ta ob'yektning mavjudligini va qabul qilingan shartlarni, sodir bo'lishi vaqtini va joyini nazarda tutuvchi 2 tomonlama tijorat ayriboshlovi.
Bozorni pozitsiyalashtirish	Position of market	Позиция рынка	Bozorni pozitsiyalashtirish – bozorda va maqsadli iste'molchilar ongida tovarni shubha uyg'otmaydigan, boshqalaridan aniq ajralib turuvchi, maqbul joy bilan ta'minlash.
Bojxona ta'rifi	Customs tariff	Тариф на таможенные услуги	Bojxona ta'rifi – o'z mamlakati firmalari manfaatlarini himoya qilish yoki keng pul xarajatiga ega bo'lish maqsadida import va eksport tovarlariga qo'yilgan soliq.
Bozorni segmentlarga ajratish	Segments of market	Сегментирование рынка	Bozorni segmentlarga ajratish – iste'molchilarni, ularning ehtiyojlarini, imkoniyatlari yoki xulq - atvorlariga asosan guruhlariga ajratish jarayoni.

GLOSSARIY

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
Birja	Stock exchange	Биржа	Birja – (goll. beurs. nem. Borse-hamyon) – bozorni uyushtirishning tashkiliy shakli; tovarlar (tovar birjasi), qimmatbaho qog'ozlar (fond birjasi), valyuta (valyuta birjasi) ulgurji savdosi, tovar bo'lgan “Ish kuchi” oldi-sotdisi (mehnat birjasi) bozori.
Bozor	Market	Рынок	Bozor – sotuvchi bilan xaridor o'rtasida tovarni pulga ayirboshlash munosabati; tovarlar bilan oldi-sotdi munosabatlari, tovar ishlab chiqarish, tovar ayirboshlash va pul muomalasi qonunlariga binoan amalga oshiriladi.
Bozor infratuzilmasi	Market infrastructure		Bozor infratuzilmasi – bozor iqtisodiyoti uchun har xil xizmat ko'rsatuvchi sohalar: banklar, savdo-sanoat palatasi, birjalar, savdo uylari, tashqi savdo firmalari, davlatning tashqi savdo mahkamalari, bojxonalari, soliq inspeksiyasi, tijorat va sohibkorlik idoralari, vositachi firmalar, savdo-sotiq uyushmalari, kontsernlar, konsortsiumlar, konsalting va injiniring kompaniyalari va boshqalar kiradi.
Bozor kon'yukturasi		Конъюктура рынка	Bozor kon'yukturasi – muayyan davrdagi bozor holati, bozorda muvozanatning mavjudligi yoki buzilganligi bilan xarakterlanadi.
Bozor muvozanati			Bozor muvozanati – bozordagi talab va taklifning miqdoran va tarkibi jihatidan bir biriga muvofiq kelishi.
Bozor regulyatori	Regulator market	Регулятор рынка	Bozor regulyatori – ishlab chiqarishni bozor orqali tartibga solishning iqtisodiy vositasi bo'lgan narx-navo

GLOSSARIY

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
SWOT	SWOT	SWOT	SWOT- Kompaniyaning kuchli, zaif tomonlari, imkoniyatlari va havf-xatarlarni tahlil qilish.
Bozor xo'jaligini yaratish	Create markets	Создать рыночное хозяйства	- bu maqsad emas, balki har bir fuqaroga loyiq hayotni ta'minlash vositasi.
Texnopolis	technopolise	Технополис	-bu innovatsiya jarayonlarni jadallashtirish, texnologik yangiliklarni tez va samarali qo'llashga yordam berish maqsadida tashkilm etilgan iqtisodiy zona shakllardan biri.
Loyiha	Plan	План	-bu biror bino,inshootni barpo etish maqsaddida yoli muayyan bir buyumni yaratishga doir tayyorlangan hujjatlar majmui.

GLOSSARIY

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
Bozor funktsiyalari	Function market	Функции рынка	Bozor funktsiyalari – bozor bajaradigan iqtisodiy vazifalar.
Bozor qonunlari	Law markets	Законы рынка	Bozor qonunlari – pul vositasida bozorda tovar ayirboshlashning mohiyatini ifoda etuvchi, uni boshqarib turuvchi ob'ektiv iqtisodiy qonunlar.
Bozorni boshqarish	Market control	Управление рынком	Bozorni boshqarish – bozor munosabatlarining muayyan maqsad va ma'lum yo'nalishda rivojlanib borishiga qaratilgan maxsus faoliyat.
Bozorning tartibga tushirilishi	Market order	Навести порядок на рынке	Bozorning tartibga tushirilishi – jamiyat nomidan davlat amalga oshiradigan tadbirlar va iqtisodiy dastaklar yordamida bozorga faol ta'sir etish. U ma'lum maqsad yo'lida amalga oshiriladi.
Vaziyatli tahlil	System analysis	Ситуационный анализ	Vaziyatli tahlil - muvoffaqiyatlar va muvaffaqiyatsizliklarni hisobga olgan holdagi oldingi faoliyatini o'rganish: ishlab chiqarish va bozordagi vaziyat o'zgarish sabablarini aniqlash; xodimlar ishi samaradorligini baholash, ish ko'rsatkichlariga tashqi muhit ta'sirini hisobga olish; xozirgi kundagi vaziyat ta'sirini aniqlash va kelajak prognozi (bashorati).

GLOSSARIY

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
Demping	Demping	Демпинг	Demping – tashqi bozorni egallash uchun tovarni ishlab chiqarish xarajatlaridan pats (arzon) baxolarda chetga eksport qilish; tovarni tashqi bozorda ichki bozorga nisbatan arzon bahoda sotish; tashqi bozor uchun kurash, raqobatchini sindirish vositalaridan hisoblanadi.
Diler	Diler	Диллер	Diler – yirik sanoat kompaniyasi agenti bo'lgan tadbirqor, u kompaniyadan ulgurji tarzda xarid qilgan, mahsulot bilan chakana savdoni amalga oshiradi.
Ditsribyutor	Ditsribyutor -	Дистрибьютер	Ditsribyutor - yirik sanoat ishlab chiqaruvchi-firmalarning ulgurji xaridorlari sifatida faoliyat yurituvchi va ularning bozordagi vakili bo'lib xizmat qiluvchi firmalar.
Differentsiatsiyalangan marketing	Diversification marketing	Дивесификационный маркетинг	Differentsiatsiyalangan marketing - bir qator o'hshash mahsulotlar bilan, bozorning tegishli ixtisoslashtirilgan segmentiga chiqish. Bozor segmentlarining har biriga alohida ishlab chiqilgan takliflar bilan chiqish. Harakatlarni bir segmentga qaratish o'rniga butun bozorga birdaniga, bir taklif bilan murojaat qilish.

GLOSSARIY

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
Boshqaruv uslubi	Method of operation	Управленческие методы	- bu tashkilot qo'ygan maqsadlarga erishish uchun boshqarilayotgan ob'ektlarga ta'sir qilish usullari yig'indisi.
ko'rsatmali ta'sir	Model farm influence	Показательное влияние	-o'rnatilgan tashkiliy aloqalardan joriy foydalanishni va ish sharoitlari o'zgarganda ularni qisman tug'irlashni aks ettiradi.
intizomiy ta'sir	Ordinal influence	Порядочные влияния	Ular tashkiliy aloqalar muvozanatini intizomiy talablar va mas'uliyatlar tizimi vositasida ushlab turishga mo'ljallangan.
O'z-o'zini boshqarish	Self government	Самоуправления	boshqarish nafaqat boshqaruv sub'ekti tomonidan u yoki bu qarorlarni mustaqil qabul qilishni, balki ularning bajarilishini ham nazarda tutadi. Undan tashqari, jamoaning har bir a'zosi qarorlarning bajarilishi yuzasidan shaxsiy mas'uliyat his qiladi.

GLOSSARIY

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
Boshqaruvning ilmiy uslublari	Methods of operation	Научные методы управления	- bu o'z-o'zini rivojlantirish maqsadida boshqaruvning murakkab texnikasidan foydalanish uslublar yig'indisi ularni ilmiy mazmun bilan, birinchi navbatda ijtimoiy loyihalashtirish bilan to'ldirish mumkin.
Kibernetik modellashtirish	Model of ciber	Кибернетическая модель	- bu murakkab ob'ektlar asosiy parametrlarini o'rganish maqsadida ularni soddalashtirish va shu asosida ularning chuqur mohiyatini ochish hisoblanadi.
Ijtimoiy tizimlarni bashorat qilish	Forecast social systems	Прогноз социальной системы	boshqaruv organlarini istiqbolli muammolarini echishga yo'naltiradi, bashorat modelini amalga oshirish mumkin bo'lgan sharoitlarni aniqlaydi, ulardan mumkin bo'lgan chetlashtirishlar xaqida ogohlantiradi.
Axborotlashtirilgan boshqaruv tizimlari	System of news	Информационная система управления	Axborotni yig'ish va qayta ishlash jarayoni elektron hisoblash texnikasini qo'llash natijasida sifat jihatdan o'zgaradi. Elektron hisoblash texnikasining muhim ahamiyati shundan iboratki, u tarixiy paradoksni echish uchun texnik baza bo'lib xizmat qiladi.

GLOSSARIY

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
Ijtimoiy menejment mexanizmlari	Mechanism of social management	Механизмы социального менеджмента	mexanizmlari ijtimoiy maqsad-lilik, boshqaruv uslublari (iqtisodiy, ma'muriy-tashkiliy, yuridik, ilmiy va boshqalar)ga yo'naltirilgan. Ular orasida butun boshqaruv ta'sirlari tizimida birlashtiruvchi bo'lgan ijtimoiyliklar alohida ajratiladi. Ularga mehnatga munosabat, inson hulk-atvori bo'yicha chora-tadbirlar yig'indisi kiradi
Boshqaruv funktsiyalari	Function of operation	Функции управления	faoliyatining alohida turlari bo'lib, jamiyatni boshqarish jarayonida odamlar munosabati va aloqalarini maqsadga muvofiq ta'sirini amalga oshirish bosqichlari va yo'nalishlarini ko'rsatadi
Chiziqli bo'g'inlar	Linely parts	Линейчатые части	- bu ob'ektni bevosita majmuaviy boshqarishni amalga oshiruvchi, ijtimoiy tuzimning ma'muriy alohidalashgan bir qismi (tarmoq vazirliklari, korporatsiyalar, trestlar, uyushmalar, korxonalar, tsexlar va h.k.).
Funktsiona l bo'g'inlar	Parts of function	Функциональная часть	boshqaruvning bir yoki bir necha funktsiyalarini amalga oshiruvchi, boshqaruv appara-tining ma'muriy alohidalashgan qismlaridan iborat (ko'mitalar, boshqarmalar, bo'limlar, agentliklar, idoralar va h.k.).
Rahbarlar	Managing director	Управляющий	- jamoaga boshchilik qiluvchi, butun boshqaruv apparati va uning alohida bo'g'inlari ishini yo'naltiruvchi ko'yilgan vazifalar va maqsadlarga erishish bo'yicha jamoa faoliyatini tartibga soluvchi va nazorat qiluvchi hodimlar. Rahbarlar chiziqli va funktsional turlarga bo'linadi.

GLOSSARIY

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
Tashkiliy madaniyat	Educational culture	Образовательная культура	- bu faoliyatning rasmiy va norasmiy qonun va me'yorlarni, individual qiziqishlar, mavjud tashki-lotda ishchining alohida hulqi, boshqaruvchi stilining farqlari, ishchining maqsadi rivojlanishi, urf-odat va an'analar tizi-midir.
Ijtimoiy menejment	Social managment	Социальный менеджмент	ijtimoiy masalalarni echish maqsadida butun aholini, barcha ho'jalik va boshqaruv tuzilmalari sub'ektlari kuchini birlashtirishga qaratilgan davlatning ijtimoiy sohadagi faoliyati.
Ijtimoiy loyiha	Social plan	Социальный план	-bu o'zida dasturnig shunday xilma-xilligini ko'rsatadiki, unda nafaqat dolzarb yo'nalishlar, umumiy masalalar, balki maqsadga erishish muddatlari, ob'ektning rivojlanishini chuqur o'rganish asosida bajaruvchilar harakatlari va ijtimoiy normativlardan foydalanish aks ettirilishi kerak. Bir so'z bilan aytganda, loyiha ijtimoiy masalalarni chuqur ishlab chiqish bilan xarakterlanadi va nafaqat ijtimoiy tashhis, balki tashkiliy - boshqaruv (texnologik) ta'minotni ham o'z ichiga oladi

GLOSSARIY

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
Resurs	Resours	Ресурс	«zahira» so'zi bilan yaqin ma'noga ega bo'lib, ko'pchilik hollarda sinonim sifatida ishlatiladi
Komplekslilik printsipi	Principle of complex	Комплексный принцип	- barcha ijtimoiy resurslardan ko'p tomonlama foydalanishni ta'minlaydi. Manfaatlarni moslashtirish printsipining asosiy sharti bir birini rad etuvchi tendentsiyalarni neytrallashtirish.
Me'yorlilik printsipi	Principle of norm	Нормативный принцип	ijtimoiy resurslardan foydalanishni boshqa maqsad, vazifalar va qadriyatlar bilan uyg'unlikda amalga oshirishni ta'minlash.
Motivatsiya	Motivation	Мотивация	Yangilanish, yangilik qilish o'sish kabi ma'nolari bor.
Innovatsiya	Innovation	Инновация	Bu fan yoki biror bir ishga yangiolik olib kelish texnika texnologiyalar yangi g'oya va rejalar shular jumlasidandir.
Servis faoliyati	Active servise	Сервисная деятельность	Servis faoliyati iqtisodiy faoliyati turi bo'lib, bozor munosabatlari doriasida va ishchilarni malakaviy tayyorgarligi asosida jamiyat ne'matlarini yaratishga, xizmatlar ko'rsatishga, servis mahsulotlarini ishlab chiqarishga qaratilgan. Servis faoliyati ixtisoslashgan xizmat ko'rsatish strukturalari, ya'ni uni sub'ektlari tomonidan generatsiya (ishlab chiqariladi, sotiladi) qilinadi

GLOSSARIY

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
Motivatsiya	Motivation	Мотивация	Yangilanish, yangilik qilish o'sish kabi ma'nolari bor.
Innovatsiya	Innovation	Инновация	Bu fan yoki biror bir ishga yangiolik olib kelish texnika texnologiyalar yangi g'oya va rejalar shular jumlasidandir.
Davlat organlari	Department organs	Государственные органы	Bu davlatga qarashli muassasalar.
Broker	Brocer	Брокер	-tovarga nisbatan mulk huquqini olmaydigan ulgurji savdogar bo'lib, uning asosiy funktsiyalari xaridorlarning sotuvchilar bilan xabarlashishini va ular o'rtasidagi muzokarlarda ko'maklashishini o'z ichiga oladi.
Bank menejmenti	Management of bank	Менеджмент банка	Bank menejmenti boshqaruv jarayonini amalga oshirib, moliyaviy, moddiy, tashkiliy, xuquqiy, ma'naviy psixologik shart-sharoitlarni yaratish, boshqaruv vazifalarini bevosita ijro etilishi bilan bog'liq jarayonlarni o'z ichiga oladi

Ilovalar

Fan dasturi

Ishchi fan dasturi

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

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

“TASDIQLANDI”

O‘quv ishlari bo‘yicha prorektor

_____I.Qo‘ziyev
2017 yil “ ” _____

STRATEGIK BOSHQARISH

FANINING ISHCHI O‘QUV DASTURI

Ta‘lim sohasi: 230000 – Iqtisod

Mutaxassislik: 5A230201 – “Menejment” (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha)

Umumiy o‘quv soati – 90 soat

Shu jumladan:

Ma‘ruza – 40 soat (2 semestr – 40 soat)

Amaliy mashg‘ulotlar – 20 soat (2 semestr – 20 soat)

Mustaqil ta‘lim soati – 30 soat (2 semestr – 30 soat)

TOSHKENT – 2017

Fanning ishchi o`quv dasturi Toshkent moliya instituti Kengashining 201__ yil “__” ____dagi __ -sonli qarori bilan tasdiqlangan “Strategik boshqarish” fani dasturi asosida ishlab chiqilgan.

Tuzuvchi:

X.S. Asatullayev –TMI, “Menejment va marketing” kafedrası mudiri, iqtisod fanlari nomzodi, dotsent.

Taqrizchilar:

G.Yu. Xodjamuratova – TDIU, “Menejment” kafedrası dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi, dotsent.

T.Sh. Ermatov – TMI, “Menejment va marketing” kafedrası dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi, dotsent.

**Moliyaviy menejment
fakulteti dekani:**

2017 yil “__” _____ **O. Astanakulov**

**“Menement va marketing”
kafedrası mudiri:**

2017 yil “__” _____ **X.Asatullayev**

1. O`quv fani o`qitilishi bo`yicha uslubiy ko`rsatmalar

“Strategik boshqarish” fanini o`qitishdan maqsad – talabalarga korxona va tashkilotlarda strategik jarayonni shakllantirish, boshqarish, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda strategik nuqtai-nazarlardan kelib chiqqan holda yondashishni o`rgatish hamda ularni amalda tatbiq etish ko`nikmasini qilishdan iborat.

Ushbu maqsadga erishish uchun fan talabalarni nazariy bilimlar, amaliy ko`nikmalalar, iqtisodiy hodisa va jarayonlarga uslubiy yondashuv hamda ilmiy dunyoqarashini shakllantirish vazifalarini bajaradi.

Fanning vazifasi - kompaniyaning bosh qiymatlarini yaratish, korxona boshqaruvi funksional tuzilmalarining strategik afzalliklari va kamchiliklari, strategiyani amalga oshirish va nazorat etish, strategik boshqaruvda mahsulot kontsepsiyasi, mahsulot dinamikasi, korxona strategiyasining samaradorligi yuzasidan tasavvur va bilim shakllantirilishi, ko`nikmalar orttirilishini ta`minlashdan iborat.

Fan bo`yicha talabalarning tasavvur, bilim, ko`nikma va malakalariga qo`yiladigan talablar

“Strategik boshqarish” fanini o`zlashtirish jarayonida magistr:

- menejer va menejerlik faoliyati;
- strategik menejmentning usullari va tamoyillari;
- korxonalarda strategik boshqaruvni tashkil etish bosqichlari ***bilishi va ulardan foydalana olishi lozim;***
- menejer, menejerlik faoliyati;
- strategik menejmentning usullari va tamoyillari;
- korxonalarda strategik boshqaruvni tashkil etish bosqichlari haqidagi
- strategiya yaratishning vazifalari, unda qo`llaniladigan amallar haqidagi ***malakaga ega bo`lishi lozim;***
- menejmentda tavakkalchilik;
- korxona strategiyasi va taktikasi tahlili;
- korxonaning raqobatbardoshligi tahlili;

- korxona strategiyasini rejalashtira olishi;
- marketing muhitini tahlil qila olishi;
- strategik faoliyatni taxlil qilish va istiqbol yo'nalishlarini aniqlash kabi *ko'nikmalariga ega bo'lishi kerak.*

2. Ma'ruza mashg'ulotlari

1- jadval

№	Ma'ruzalar mavzulari	Dars soatlari hajmi
2-semestr		
1	Strategik boshqarish tamoyillari va ularning xususiyatlari	8
2	Korxona byudjeti va siyosati	8
3	Strategiyani quvvatlovchi moddiy rag'batlantirish tizimi	8
4	Strategiyani quvvatlovchi korporativ madaniyat yaratish	8
5	Strategik yetakchilikni ta'minlash	8
	JAMI	40

Ma'ruza mashg'ulotlari multimedia qurilmalari bilan jihozlangan auditoriyada akadem. guruhlar oqimi uchun o'tiladi.

3. Amaliy mashg'ulotlar

2- jadval

№	Amaliy mashg'ulot mavzulari	Dars soatlari hajmi
2-semestr		
1	Strategik boshqarish tamoyillari va ularning xususiyatlari	4
2	Korxona byudjeti va siyosati	4
3	Strategiyani quvvatlovchi moddiy rag'batlantirish tizimi	4
4	Strategiyani quvvatlovchi korporativ madaniyat yaratish	4
5	Strategik yetakchilikni ta'minlash	4
	JAMI	20

Amaliy mashg'ulotlar multimedia qurilmalari bilan jihozlangan auditoriyada bir akadem. guruhga bir o'qituvchi tomonidan o'tkazilishi lozim. Mashg'ulotlar faol va interfaol usullar yordamida o'tilishi, mos ravishda munosib pedagogik va axborot texnologiyalar qo'llanilishi maqsadga muvofiq. "Keys-stadi" texnologiyasi ishlatiladi, keyslar mazmuni o'qituvchi tomonidan belgilanadi. Ko'rgazmali materiallar va axborotlar multimedia qurilmalari yordamida uzatiladi.

4. Mustaqil ta'lim

3- jadval

№	Mustaqil ta'lim mavzulari	Dars soatlari hajmi
2-semestr		
1	Strategik boshqarish tamoyillari va ularning xususiyatlari	6
2	Korxona byudjeti va siyosati	6
3	Strategiyani quvvatlovchi moddiy rag'batlantirish tizimi	6
4	Strategiyani quvvatlovchi korporativ madaniyat yaratish	6
5	Strategik yetakchilikni ta'minlash	6
	JAMI	30 soat

Mustaqil o'zlashtiriladigan mavzular bo'yicha talabalar tomonidan referatlar tayyorlanadi va uni taqdimoti tashkil qilinadi.

5. Kurs ishlari bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar

Fan bo'yicha kurs ishlari o'quv rejada ko'zda tutilmagan.

6. Fan bo'yicha talabalar bilimini baholash va nazorat qilish me'zonlari

Baholash usullari	Ekspress testlar, yozma ishlar, og'zaki so'rov, prezentatsiyalar		
Baholash mezonlari	86-100 ball «a'lo» Strategik boshqarish fani mashg'ulotlari jami mavzulari bo'yicha har tomonlama chuqur va mukammal bilimga ega. Nazariy va amaliy mashg'ulotlarda « Strategik boshqarish » fan mavzulariga oid masalalar bo'yicha xulosa va qaror qabul qila oladi, mustaqil mushohada yurita oladi, amalda qo'llay oladi, mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega. 71-85 all «yaxshi» Fan mashg'ulotlari jami mavzulari bo'yicha to'la bilimga ega. Strategik boshqarish fani mavzulari yuzasidan mustaqil mushohada yurita oladi, amalda qo'llay oladi, mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega. O'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; o'rganilayotgan jarayonlarni jadvallar orqali tahlil etish va tegishli qarorlar qabul qilish. 55-70 ball«qoniqarli» Fan mashg'ulotlari mavzulari bo'yicha qoniqarli bilimga ega. Amaliy mashg'ulotda fan mavzulariga oid masalalar mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega. – o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; – o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; – o'rganilayotgan jarayonlarni analitik jadvallar orqali tahlil etish. 0-54 ball«qoniqarsiz» Fan mashg'ulotlari mavzulari bo'yicha koniqarsiz bilimga ega. Amaliy mashg'ulotda fan mavzulariga bog'liq masalalar yuzasidan aniq tasavvurga ega emas, bilmaydi. – o'tilgan fanning nazariy va uslubiy asoslarini bilmaslik; – iqtisodiy hodisa va jarayonlarni tahlil etish bo'yicha tasavvurga ega emaslik; – o'rganilayotgan jarayonlarga iqtisodiy usullarni qo'llay olmaslik.		
	Reyting baholash turlari	Maks.ball	O'tkazish vaqti
	Joriy nazorat:	36	
	ma'ruza mashg'ulotlarda faolligi, muntazam ravishda konspekt yuritishi uchun	6	Semestr davomida
	Mustaqil ta'lim topshiriq-larining o'z vaqtida va sifatli bajarilishi	10	
	Amaliy mashg'ulotlarda faolligi, savollarga to'g'ri javob berganligi, amaliy topshiriqlarni bajargan-ligi uchun	20	
	Oraliq nazorat	34	
	Birinchi oraliq nazorat yozma ish (amaliy mashg'ulot o'qituvchisi tomonidan qabul qilinadi).	14	10 hafta

	Ikkinchi oraliq nazorat (ma'ruzachi o'qituvchisi tomonidan qabul qilinadi). Ikkinchi oraliq nazorat 2 bosqichda amalga oshiriladi. Birinchi bosqich, 10 ball-talaba yakka tartibda topshiriqlar oladi va himoya qiladi. Ikkinchi bosqich, 10 ball-talabalar kichik guruhlariga bo'linadi (har bir guruhda talabalar soni 5-7 tagacha bo'lishi mumkin), har bir guruhga alohida topshiriqlar beriladi va himoya qabul qilinadi. Topshiriqlar 2-3-haftalar oralig'ida talabalarga biriktiriladi. Guruhning faolligi, berilgan topshiriqni nazariy va amaliy jihatdan yoritilishi, xulosalarning mantiqiy bog'liqligi, kreativ mulohazalarning mavjudligi, huquqiy-normativ hujjatlarni bilishi va boshqa talablarga mosligi hisobga olinadi. Guruhdagi har bir talabaga 0-10 oralig'ida bir xil ball qo'yiladi. Himoya kafedra mudiri tomonidan tasdiqlangan grafik asosida dars mashg'ulotlaridan so'ng tashkil etiladi	20	17-hafta
	Yakuniy nazorat	30	20 hafta
	Yozma ish	30	
	JAMI	100	

7. Asosiy va qo'shimcha o'quv adabiyotlar hamda axborot manbalari

Asosiy adabiyotlar

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. - 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. - 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. - 778 p.

Qo'shimcha adabiyotlar

5. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti **lavozimiga** kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutq. – T.: O'zbekiston, 2016. - 56 b.

6. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruza, 2017 yil 14 yanvar. – T.: O'zbekiston, 2017. – 104 b.

7. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 24 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruza. 2016 yil 7 dekabr. – T.: O'zbekiston, 2017. – 48 b.

8. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O'zbekiston, 2017. – 488 b.

9. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: O'zbekiston, 2014. – 76 b.

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

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

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

13. Xodjamuratova G.Yu. Strategik boshqarish. O'quv - uslubiy majmua. - T.:TDIU, 2016.- 166 b.

14. Robbins, Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012 .

Internet saytlari

15. www.lex.uz (O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi)

16. www.management.ru (Rossiya menejerlar assosatsiyasi rasmiy portali)

17. www.norma.uz (O'zbekiston axborot huquqiy portali)

18. www.marketing.ru (Rossiya marketologlar milliy assosatsiyasi rasmiy portali)

19. www.ziynet.uz (ZiyoNet ta'lim portali)

Tarqatma materiallar

1-MAVZU: KOMPANIYANING BOSH QIYMATLARINI YARATISH

	Katta miqdordagi resurslarni strategik muhim faoliyat turlariga jamlash	
Rivoj topadigan tashkilotni yaratish		Strategiyani qo'llab-quvvatlovchi siyosatni yuritish
Strategik liderlikni amalga oshirish		Doimiy takomillashish uchun eng yaxshi mexanizm va amaliyotni joriy qilish
Strategiyaga mos ravishda korporativ madaniyatni shakllantirish	Rag'batlantirish va mukofotlash tizimini asosiy strategik maqsadlarga erishish bilan bog'lash	Korxonani qo'llab-quvvatlovchi xodimlarga o'z strategik rolidan foydalanish imkoniyati taqdim etish

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

Asosiy strategik yondashuvi. Ushbu yondashuvda bosh strategik funksiyasini bajaruvchi rahbar vaziyatni baholashga va strategiyani yaratishga kuchli ta'sir o'tkazadi. Bu strategiyani rahbarning o'zi bajaradi degani emas, lekin u strategiyaning "bosh arxitektori" sifatida uning asosiy tamoyillarini yaratadi.

Boshqalarga vakolatni berish yondashuvi. Ushbu yondashuvdan foydalanadigan rahbar strategiyani shakllantirish mas'uliyatini boshqalarga: ishonchli insonlardan iborat maqsadli guruhga, strategik rejalashtirish bo'limiga yoki boshqa lavozimli shaxslarga yuklaydi. Rahbar strategiyani yaratish jarayonidan chetroqda bo'lib, hisobotlar va muloqotlar orqali axborot olib, ko'rsatmalar berishi mumkin. Strategik reja muhokama etilgandan so'ng rahbar uni rasmiy tasdiqlaydi. Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, rahbar strategiyani shakllantirishda bevosita qatnashmaganligi uchun strategik sardorlik sifatlarini o'qota boshlaydi, natijada ijrochilar strategik rejalashtirish jarayonini unchalik muhim emas degan fikrga keladilar. Natijada korxona samarali maqsadlarni belgilash qobiliyatini o'qotadi.

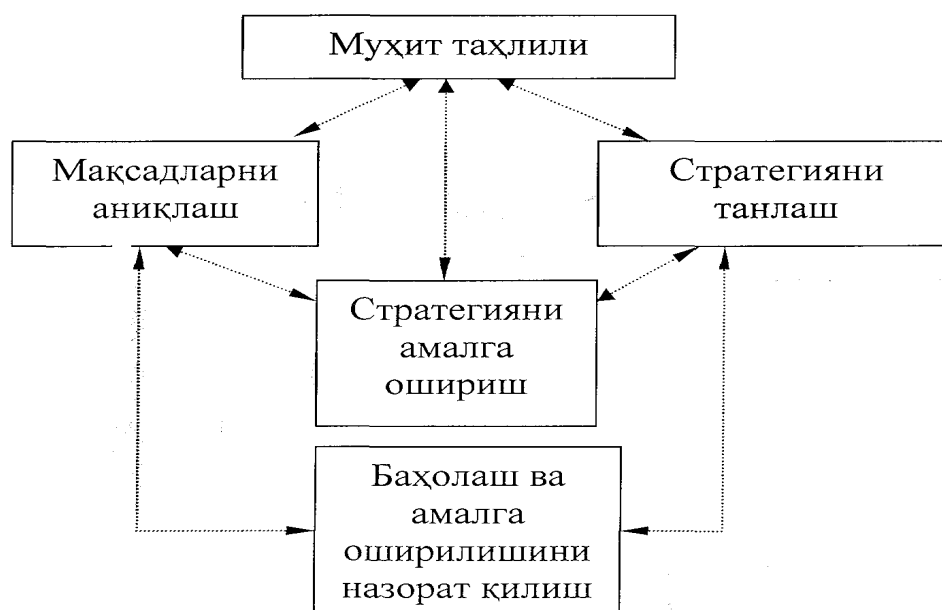
Hamkorlikka asoslangan yondashuv. Ushbu yondashuv yuqorida keltirilgan yondashuvlar orasidagi o'rtacha o'rinni egallaydi, rahbar o'z qo'li ostidagi rahbarlarni shunday strategiyani yaratishga jalb etadiki, ushbu strategiyani amalga oshirishga korxonaning hamma a'zolari qatnashadilar va qo'llab-quvvatlaydilar. Ushbu yondashuvning ijobiy tomoni shundan iboratki, kim strategiyani yaratish

javobgarligini o'z zimmasiga olsa, strategiyani amalga oshirish javobgarligi ham uning zimmasida bo'ladi.

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

2-MAVZU: REINJINIRING VA TUZILMANI TAKOMILLASHTIRISH

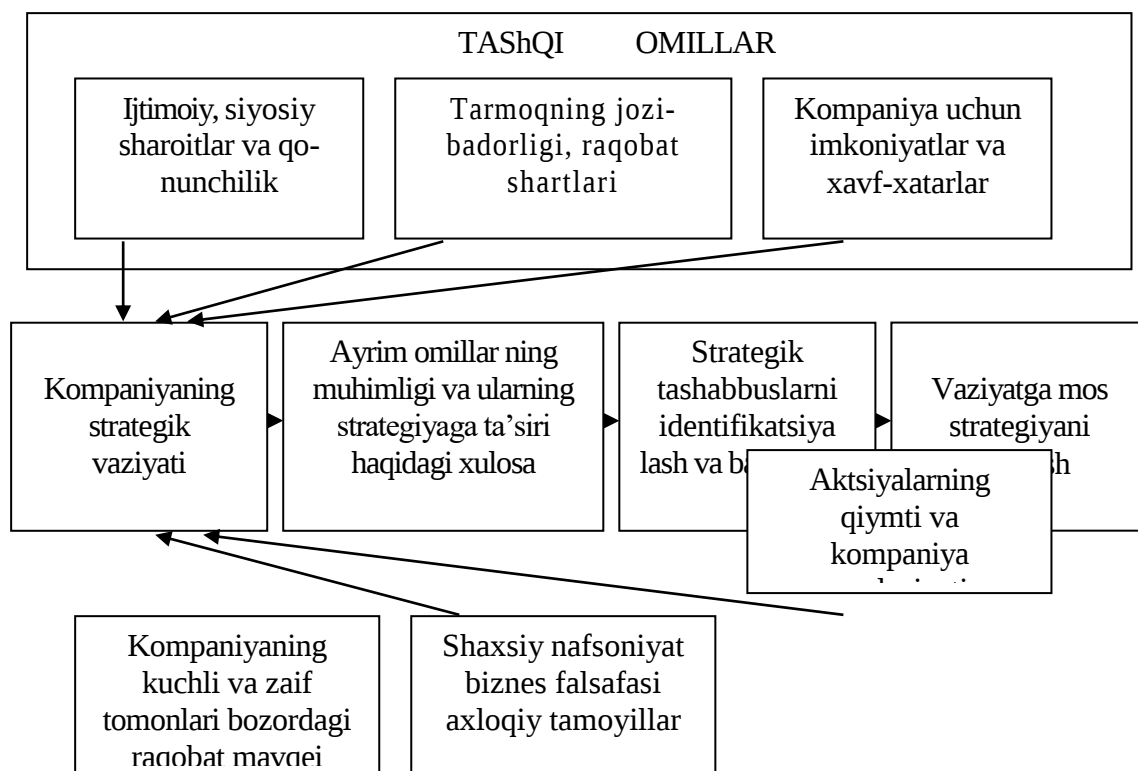
Tayanch tushuncha va iboralar: Reinjiniring, biznes-jarayonlar, kompaniyaning bosh qiymati, marketing faoliyati, kompaniyaning ustunlik imkoniyatlari, tashkilotchilik xatti-harakatlari, strategik muhim element, korxonaning tashkiliy tuzilmasi, tashkiliy qurilma, tovar qiymati, hisobotlarni va funktsiyalarni o'zaro muvofiqlashtirish, vakolatlarni va har bir bo'limning mustaqilligini aniqlash, qaror qabul qilish vakolati



Strategik boshqaruv strukturas

3-MAVZU: KOMPANIYA BYUDJETI VA SIYOSATI

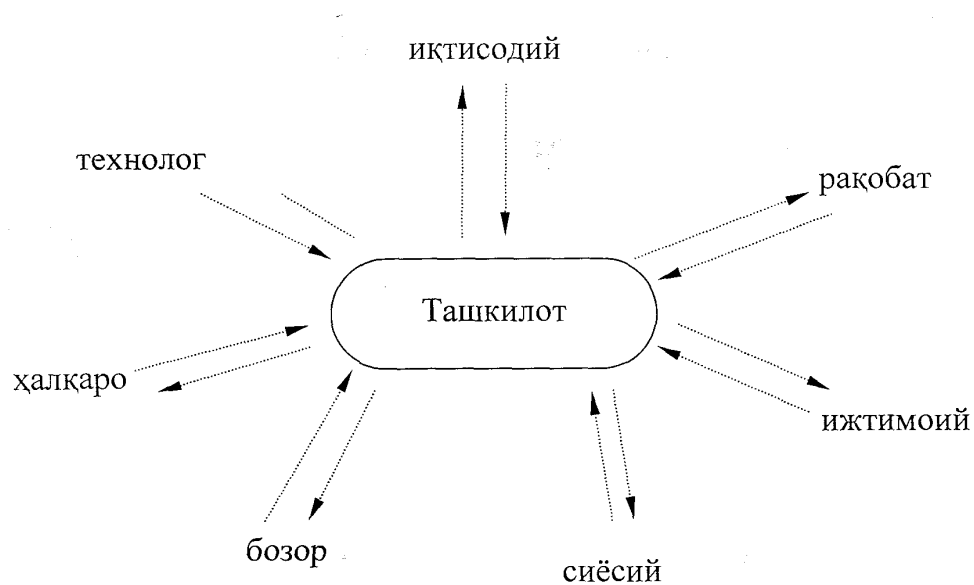
Tayanch tushuncha va iboralar: *byudjetlar strategiyasi, strategiyani quvvatlovchi siyosat, muolajalar yaratish, strategiyani takomillashtirish, quvvatlovchi tizimlar, strategik axborotni ifodalash, kompaniyaning mavjud strategiyasi, strategik reja, strategiyani tadbiq etilishi, tashkilot resurslari, siyosat va standartlashtirilgan jarayonlar, sifatni boshqarish, korporativ madaniyat, umumiy sifat menejmenti, korxonada operatsiyalarni quvvatlovchi tizimlar, strategik menedjment tizimi.*



Kompaniya strategiyasini belgilovchi omillar



Онгли va vujudga keluvchi strategiyalar (G.Mintsberg buyicha)



Tashqi muhit omillari

Tarmoq va raqobat tahlili	Kompaniyaning vaziyatli tahlili
Tarmoq atrofining asosiy iqtiso-diy ta'rifini aniqlash. Harakatla-nuvchi kuchlarni identifikatsiya qi-lish. Raqobat darajasini baholash. Kompaniyaning tarmoqdagi raqobat mavqeini baholash. Bundan keyin raqobatda kimlar bir xil harakat qilishini bashorat qilish. Muvaf-faqiyatning kalit omillarini aniq-lash. Tarmoqning har tomonlama jozibadorligi haqida xulosa	Zamonaviy strategiyaning yaroqli darajasini baholash. SWOT tahlili o'tkazish. Firmaning nisbiy ra'obat mavqeini baholash. Kompaniyaning nisbiy baho mavqei va baho raqo-batbardoshligini bholash. Kompaniya echishi lozim bo'lgan strategik yonda-shuvlar va muammolarni identifika-tsiya qilish

Strategik boshqarishda vaziyatli tahlil

4-MAVZU: STRATEGIYANI QUVVATLOVCHI MODDIYRAG'BATLANTIRISH TIZIMINI YARATISH

Tayanch tushuncha va iboralar: taqdirlash san'ati, mukofotlar va rag'batlantirish, mukofotlar, erishilgan natijalar uchun to'lovlar, rag'batlantirish sistemasi, stress vaziyat, bonuslar, rag'batlantirish tizimi, mukofotlash faqat strategik reja, faoliyatni tavsiflash, natijalar uchun mukofotlash, rag'batlantirish sistemasi, rag'batlantirish rejasi, rag'batlantirish va mukofotlash tizimi,

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

Rag'batlantirish turli yo'nalishlari mavjud:

5. Ba'zi korxonalarda (MARS- shokolad batonlari) ishga hafta davomida kechikmay keladigan xodimlar 10% mukofot oladilar. Ushbu usul shokolad batonlarini ishlab chiqaradigan jikozlarning bo'sh turmasligini ta'minlashga qaratilgan.
6. Bir qator yapon korxonalari xodimlari muntazam ravishda ilkomlantiruvchi ma'ruzalarni, madkiya va shiorlarni aytadilar. Boshqa korxonalar (AQSh) har dushanba kunlari kechki paytda kengashlar o'tkazib, unda yaxshi ishlagan xodimlarni taqdimlaydi.
7. "San-Diego" (AQSh) territorial korxonasida har haftaning boshida oltita zavodda 2000 ishchi to'planib, korxona holati to'g'risida axborotlarni eshitadilar va ular bilan jismoniy mashqlar o'tkaziladi. Korxona rahbariyati haftalik muloqot korxona birdamligini oshiradi deb hisoblaydi.

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

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

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

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

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

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

5-MAVZU: STRATEGIYANI QUVVATLOVCHI KORPORATIV MADANIYAT YARATISH

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

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

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

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

1. Xaridorlar ehtiyojlarini qondirish, raqobatchilik va strategiya sharoilariga mos kelish nuqtai nazaridan to'liq asoslangan asosiy qadriyatlar va xulq-atvor normasi belgilovchi, tamoyillarni o'rnatuvchi kuchli liderning mavjudligi;
2. Kompaniya rahbariyatining belgilangan an'analarga mos ravishda harakat qilish va bunda qaror qabul qilish korporativ madaniyat tamoyillari asosida o'tishi;
3. Xaridorlar, kompaniya xodimlari va aktsiyadorlar to'g'risida doimiy g'amxo'rlik qilish

6-MAVZU: STRATEGIK YETAKCHILIKNI TA'MINLASH

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

- Bir kichik kompaniyaning ijrochi direktori o'z vaqtining asosiy qismini fabrika bo'ylab mashina sayr qilish, golf o'ynashga sarflaydi, ishchilar bilan

hazillashadi, ularning fikriga quloq soladi va 2000 ta xizmatchining har birini vaqti-vaqti bilan o'z oldiga chaqirib turadi. Bundan tashqari, u ko'p vaqtini jamoatchilik tashkilotlari bilan o'tkazib, ularni uchrashuvlarga taklif qiladi va korxonada ro'y berayotgan barcha hodisalar haqida gapirib beradi.

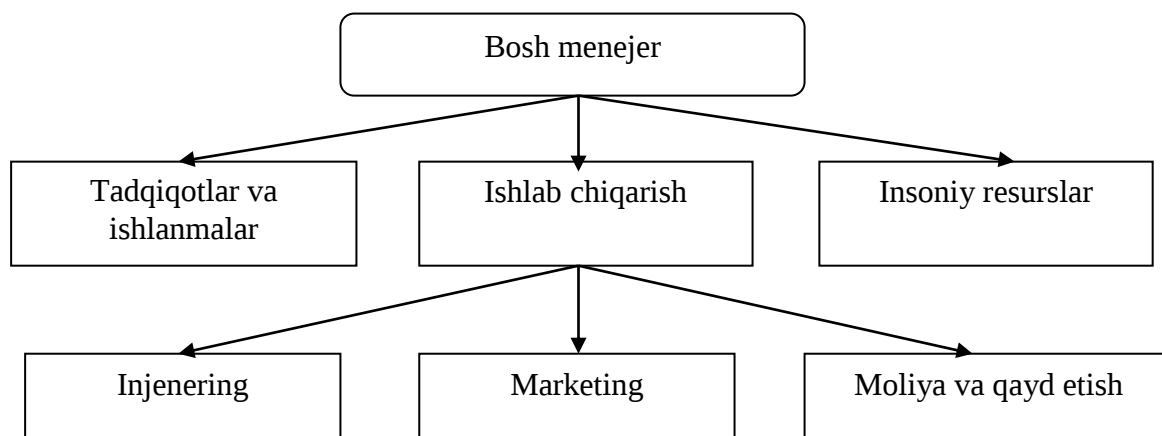
- **Walt-Mart kompaniyasi** rahbariyati menejerlar bilan amaliyotda katta tajribaga ega. Kompaniya asoschisi Sem Uoltonning fikricha: "Muvaffaqiyatning kaliti bu ofisdan chiqib magazinlardan biriga borish va u yerda nima haqida gapirayotganlarini tinglashdir. Bizning eng yaxshi g'oyalarimiz oddiy klerklardan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

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

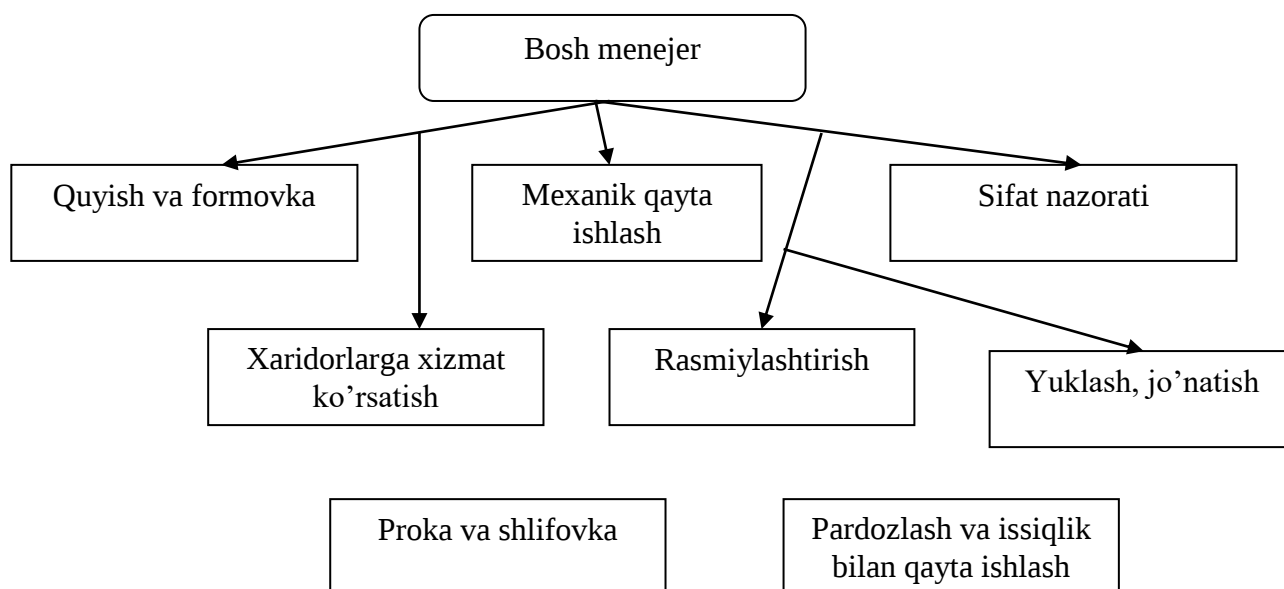
- **Marriott Corp. kompaniyasida** Bil Marriott yiliga kamida bir marta mehmonxonalari shaxsan tekshirib chiqishdan tashqari barcha mehmonlarni kompaniya taqdim etuvchi mehmonxona xizmatlariga beruvchi baholarini yuborishga chaqiradi. U mijozlarning barcha takliflari bilan shaxsan tanishib chiqar va kerakli ma'lumotlarni zudlik bilan mehmonxona boshqaruvchilariga etkazar edi. Ko'plab kompaniyalarning menejerlari noformal muloqotga katta e'tibor qaratadilar. Ularning fikriga ko'ra vaziyatni his qila olish va ma'lumotlarga osonlik bilan erisha olish lozim. Menejerlar o'z ofislarida o'tirib olsa, atrofdagilardan ajralib qoladi hamda tanqid va yangi fikrlardan yiroqda qolib ketadi. Ular ma'lumotni ikkinchi va hatto uchinchi qo'ldan, saralangan va kechikkan holda oladi

7-MVZU: KORXONA BOSHQARUVI FUNKTSIONAL TUZILMALARINING STRATEGIK AFZALLIKLARI VA KAMCHILIKLARI

B. Tipik funktsional tashkiliy tuzilma elementlari.



B. Texnologik operatsiyalarga yo'naltirilgan funktsional tuzilma elementlari.



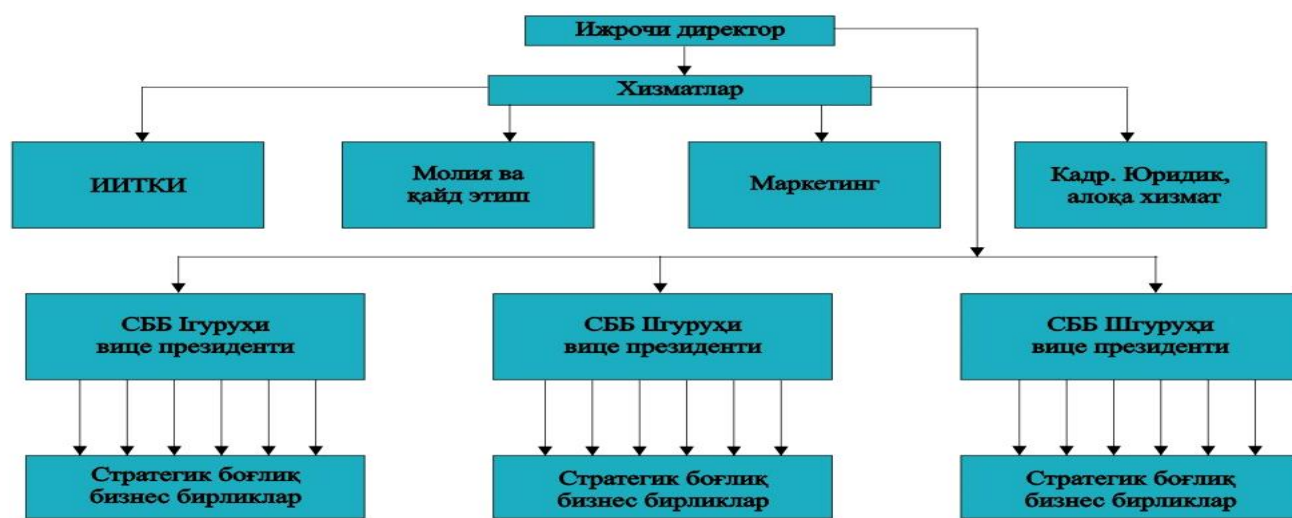
Funktsional tashkiliy tuzilmaning ustunligi	Funktsional tashkiliy tuzilmaning kamchiliklari
8.Strategik natijalarni markazlashgan nazorati.	8. Strategik muhim jarayonlarni haddan tashqari tarqoqligi
9.Yagona xaridor asosida korxonani tarkiblashtirish uchun qulay.	9. Bo'limlar o'rtasidagi raqobat hamkorlikka emas ixtilofga sabab bo'lishi mumkin, shu sababli menejer kâkam sifatida harakat qilishi lozim.
10. Tayanch ishlarni funktsional tashkilotlarga ajratish yordamida strategiya tuzilma bilan chambarchas bog'langan.	10. Ko'p pog'onali byurokratik markazlashgan

11. Mukammal maxsus bilim olishni rag'batlantiradi. 12. Funktsional ko'nikmalarni va kompetentlikni rivojlantirish uchun mos keladi. 13. Funktsional ixtisoslashuv orqali malaka oshirish samaradorligini oshiradi 14. Ishlarni zerikarli va ko'p marta takrorlanishida operatsiyalar samaradorligini oshiradi.	boshqaruv jarayoni tashkilotning reaksiyasini sekinlashtiradi. 11. Lavozimlar bo'yicha o'sish bir funktsional yo'nalishda bo'lganligi uchun menejerlarni har tomonlama rivojlanishi uchun sharoit yaratmaydi 12. Foyda olish uchun javobgarlik yuqori pog'ona rahbariga o'tadi. 13. Funktsional mutaxassislar faqat funktsional yo'nalishning rivojlanishiga asosiy e'tibor qaratishi tufayli «davlat ichida davlat» paydo bo'lishi mumkin.
---	---

7.1-Rasm. Funktsional tashkiliy tuzilma

Strategik ustunlik	Strategik kamchiliklar
• Diversifikatsiyalashgan korxonalarda vakolatlarni javobgarlikni topshirishning mantiqiy to'g'ri va qulay usulining mavjudligi. • Xo'jalik strategiyasi har bir korxonani sharoitini aniq e'tiborga olgan holda yaratiladi. • Har bir xo'jalik birligi qiymat shakllanishida tayanch ishlar va funktsional talablarni e'tiborga olib yaratiladi. • Bosh rahbar korxonani muammolarini yaxlit tasavvur etadi. • Xo'jalik birliklari foyda va zarar uchun javobgarlikni muayyan menejerlar zimmasiga yuklaydi.	• Shtab funktsiyalarini takrorlanishi hisobiga xarajatlarni o'sishiga olib keladi. • Qanaqa qarorlarni markazlashtirish va qanaqalarini markazlashtirmaslik muammolari paydo bo'ladi. • Korxona resurslari va korxona rahbariyati e'tiborini qozonish uchun kurash avj olib ketishi mumkin. • Korxona rahbariyati biznes birliklari menejerlariga qattiq bog'lanib qoladi. • Mustaqil bo'linmalarining o'zaro bog'liq faoliyatlarini muvofiqlashtirishda rahbariyat qiyinchiliklarga duch keladi. Natijada strategik muvofiqlik ustunligi yo'qqa chiqadi.

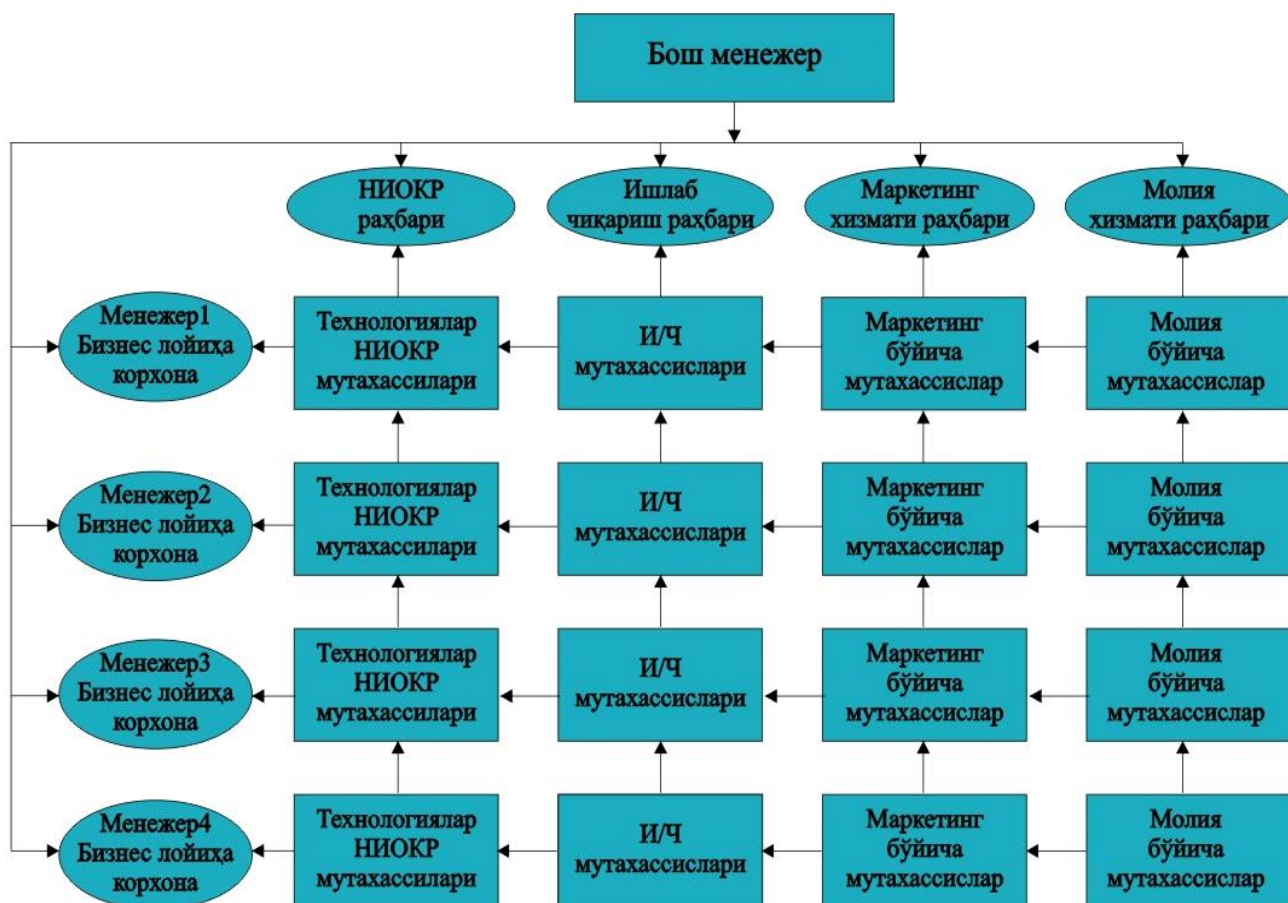
Rasm 7.2. 1. Faoliyat turlari bo'yicha yaratilgan, markazlashmagan tashkiliy tuzilma



Strategik ustunlik	Strategik kamchiliklar
• Keng diversifikatsiyalashgan korxonalarning biznes portfelini strategik asoslash orqali tashkil etishni ta'minlaydi. • SBB doirasida o'zaro bog'liq operatsiyalarni muvofiqlashtirishni osonlashtiradi. • Korxonaning muayyan boshqaruv pog'onalarida strategik rejalashtirish imkonini beradi • Oliy rahbariyatning strategik tahlil etishini samaraliligini va ob'ektivligini ta'minlaydi • Korxonaning resurslarini o'sish kelajagi mavjud bo'lgan sohalarga yo'naltirish imkonini beradi.	• SBB tarkibiga korxonalarni birlashtirish shunchalik erkin bo'lishi mumkinki, u natijada faqat rahbariyat maqsadiga xizmat qiladi • Boshqarish pog'onasining yana bittaga ko'payishiga sabab bo'ladi • Bosh rahbarning, vitse prezidentning va SBBga xizmat qiladigan boshqa rahbarlarning rolini va boshqarish vakolatini aniq belgilash lozim, aks holda vitse prezidentlarning vakolatlari noaniq. • Faoliyat natijalarini tan olinishi, kimning yutug'i ekanligi noaniq bo'lib qoladi. Yutuq sababchisi bosh rahbar, SBB rahbari va oxirgi navbatda guruh rahbari vitse prezident deb qabul qilinishi mumkin.

Rasm 7.2.2. SBBga asoslangan tashkiliy tuzilma.

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



Strategik ustunlik	Strategik kamchiliklar
• Strategik yoʻnalishlarning har biriga etarlicha eʼtiborni taʼminlaydi. • Raqobatbardosh gʻoyalarning toʻqnashuv muvozanatini taʼminlaydi. • Diversifikatsiyalashgan korxonaning strategik muvofiqligini engillashtiradi. • Tashkilot manfaatlariga mos keladigan kompromiss strategik qarorlarni qabul qilishni taʼminlaydi. • Hamkorlikni va yondashuvlar birligini ragʻbatlantiradi, har xil faoliyatlarni muvofiqlashtirishni va ixtilofni bartaraf etishni taʼminlaydi.	• Haddan tashqari murakkablashgan boshqaruv. • Ikki tomonlama boshqaruv muvozanatini saqlash murakkab muammodir. • Vakolatlarning haddan tashqari tarqoqligi operatsiyalar bajarilishini sustligiga olib keladi va kelishuvlar koʻp vaqtni talab qiladi. • Koʻp sonli mansabdor shaxslarning roziligini olmay turib, keskin va qatʼiy harakat qilib boʻlmaydi • Byurokratik boshqaruv usullarining rivojlanishiga va tashabusskorlikka qarshi toʻsqinlik paydo boʻlishiga olib keladi.

Rasm 7.3.1. Matritsali tashkiliy tuzilma.

8-MAVZU: STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH VA NAZORAT ETISH

Agressorlarni quyidagi yo'llar bilan ogohlantirish mumkin:

- Rahbariyatning korxona bozor ulushini ta'minlash majburiyatini olganligini va uni jiddiy himoya qilishni e'lon qilish.
- Tarmoqdagi talabni to'la qondiradigan, kerak bo'lsa, ortig'i bilan talabni qondirilishi mumkinligini raqobatchilarga bildirish uchun, korxonaning ishlab-chiqarish imkoniyatlarini oshkor etish.
- Raqobatchilarni yangi mahsulot to'g'risida ularning ishlab-chiqarish hajmi, tannarxi va narxi to'g'risida, yangi texnologiyalarning ishga tushganligi to'g'risida ogoh etish.
- Korxonaning tovarlari va narxlari raqobatga bardosh berishini ochiq e'lon qilish, zahira fondi va qimmatli qog'ozlar hajmi to'g'risida ma'lumotlarni oshkor etish.
- Korxonaning yaxshi himoyalaniishi mumkinligini namoyish etish uchun kuchsiz korxonalarga qattiq zarbalar berish.

. Korxonaning strategik va moliyaviy ko'rsatkichlari:

8. Bozor ulushi bo'yicha korxonaning tutgan o'rni;
9. Korxonani foydasining o'sishi yoki pasayishi;
10. Korxonaning sof foydasi va investitsiya daromadlari;
11. Korxonaning kredit reytingi;
12. Tovar sotishlari hajmining o'sishi yoki pasayishi;
13. Korxonaning iste'molchilar o'rtasidagi obro'si va imiji;
14. Korxonaning texnologik sardorligi va boshqalar.

9-MAVZU: STRATEGIK BOSHQARUVDA MAHSULOT KONTSEPTSIYASI

Amerikaning Financial World jurnalining baholashlariga ko'ra, 1993 tsildagi eng qimmat savdo markasi bo'lib qiymati 35,9 mlrd. doll. baholangan Coca-Cola markasi hisoblangan. Bunday baho 290 ta korxonaga nisbata o'tkazilgan murakkab hisob-kitoblar asosida berilgan. 1992 yilda, ya'ni jurnal tomonidan shunga o'xshasha 111 ta korxonaning baholanishi natijasida Marlboro markasi birinchi o'rinni egalladi.

1-jadval

Dunyoning eng yaxshi o'nta savdo markasi				
Marka	Korxona - ishlab chiqaruvchi	1993 yildagi o'rni	1992 yildagi o'rni	Markaning qiymati, mlrd. doll
Coca-Cola	Coca-Cola	1	2	35,9
Marlboro	Philip Morris	2	1	33,0
Nescafe	Nestle	3	4	11,5
Kodak	Eastman Kodak	4	7	10,0
Microsoft	Microsoft	5	8	9,8
Budweiser	Anheuser Bush	6	5	9,7
Kellogg's	Kellogg	7	6	9,3
Motorola	Motorola	8	13	9,2
Gillette	Gillette	9	11	8,2
Bacardi	Bacardi	10	14	7,1

Biznes amaliyotida

1962 yilda o'zining mahsulotlari uchun qo'l, cho'ntak va stol soatlarini ishlab chiqaradigan Petrodvorets soat zavodi o'zining "Raketa" nomli savdo markaini ro'xatdan o'tkazdi. Keyingi yillarda zavod o'z mahsulotini sotish borasida qiyinchiliklarni boshdan kechirmoqda. 1995 yilda u foyda olmasdan o'z faoliyatini qoniqarsiz natijalar bilan yakunladai. Biroq, Rossiya televideniesida bo'lgan yangi yil tomoshasi soat zavodiga o'z moliyaviy ahvolini tezda tuzatish imkonini berdi. Ushbu ko'rsatuv uchun maxsus tayyorlangan "Kasio" korxonasining soatlariga tegishli bo'lgan reklamani ko'rsatish vaqtida ko'rsatuv olib boruvchisi kema kapitanining ikki minutga orqaga qolgan soatini bortga uloqtiradi va unga bu soatni hech qachon orqada qolmaydigan "Kasio" korxonasining soati bilan almashtirish taklifini beradi. Agar olib lruvchi eski soatni tashlayotgan paytda "Raketa nima qilishi kerak? Uchishi kerak!" iborasini aytmaganida edi hammasi boshqacha tus olgan bo'lardi.

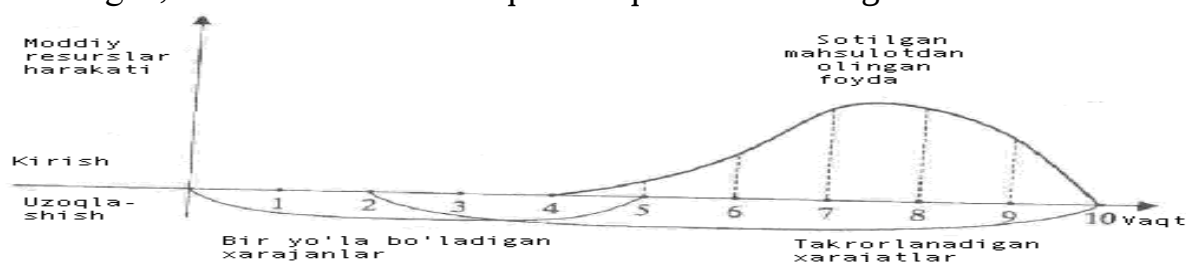
Kafolatlar – bu korxonaning o‘z mahsulotiga nisbatan bo‘lgan majburiyatlari bo‘lib, korxona ularni xaridor oldida bajarish mas‘uliyatini oladi va ularni mahsulot sotilganidan so‘ng bajarishga kirishadi.

Mahsulotlar turli-tumanligining oshishi, ularni sotish kanallari sonining kengayishi, mahsulot tarkibiga kiradigan mexanizm va qurilmalarning murakkablashishi tufayli xaridor uchun kafolatlarning mahsulot tarkibiy qismi sifatidagi ahamiyati ko‘pincha kritik masalaga aylanadi. Masalan, 90-yillarning boshida AQSh da ko‘pchilik boshqa avtomobillarga bo‘lgan talabning pasayishi natijasida “Xonda” korxonasining avtomobillariga bo‘lgan talabning keskin oshishi kuzatildi. Bunga asosiy sabablardan biri sifatida (asosiy sabab deb hisoblamasa ham bo‘ladi) korxona tomonidan yaratilgan avtomobillarga xizmat ko‘rsatish tizimi namoyon bo‘ldi. Uning “Xonda” avtomobillari foydalanuvchilari uchun muhim qulayliklari bilan ajralib turganligi Amerikalik xaridorlarning boshqa Yapon, Amerika va Evropa avtomobillari qaraganda shu avtomobilga o‘z afzalliklarini bildirishlariga sabab bo‘ldi.

10-MAVZU: TARMOQ VA SOHALARDA STRATEGIK BOSHQARISH

10.1.1.- rasmda mahsulot hayotiy davri davrlari, uni yaratish va ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot sotishdan olinadigan daromadlar o‘rtasidagi bog‘liqlikni aks ettiruvchi sanoat mahsuloti hayotiy davrining tipik egri chizig‘i keltirilgan.

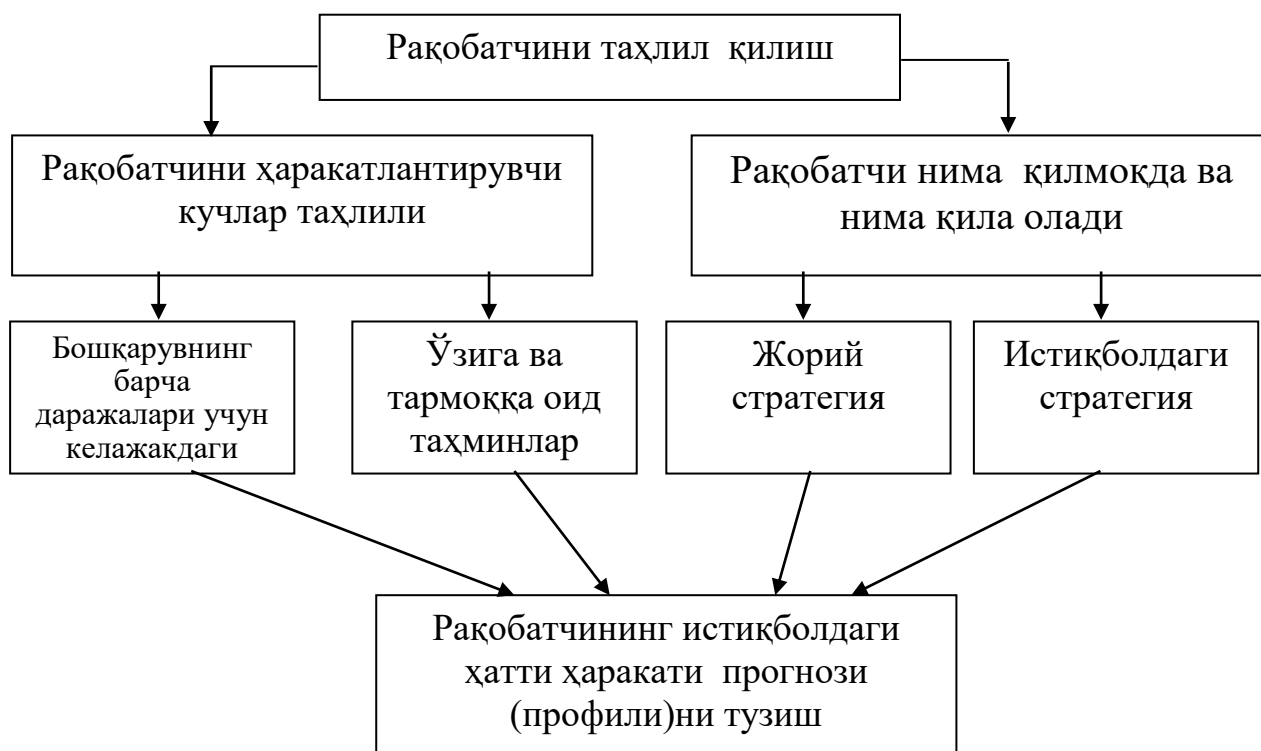
Bu sxemaga, shuningdek, mahsulot hayotiy davrining ilk davri deb atash mumkin bo‘lgan, mahsulotni ishlab chiqish bosqichi ham kiritilgan.



10.1.1.- rasm. Sanoat mahsulotining hayotiy davri egri chizig‘i (moliyaviy jihatdan)

10.1.1-rasmdan yaqqol ko‘rinib turibdiki, dastavval korxona faqat xarajat qiladi, so‘ng sotuv hajmini foydaning o‘shishiga nisbatan tez sur‘atlarda ortishi, so‘ngra foydaning sotuv hajmiga nisbatan tezroq o‘shishi, keyin esa foydaning va buning natijasida sotuv hajmining pasayishi yuz beradi.

Raqobatchini sxemetik tarzda tahlil qilishga yondashuv quyidagi 10.4.1-rasmda keltirilgan.



10.4.1- rasm. Raqobatchining tahlil sxemasi

Tahlil ikki yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi :

- raqobatchini harakatlantiruvchi kuchlar aniqlanadi;
- raqobatchining nima qilayotganiva nima qila olishi aniqlanadi.

Raqobatchini harakatlantiruvchi kuchlarni o'rganish, uni faoliyatining ikki jihatiga yo'naltiriladi:

- raqobatchini boshqaruvning barcha darajalari uchun belgilangan kelajakdagi maqsadlari;
- raqobatchining o'ziga va tarmoqqa oid mo'ljal (reja)lari;

Raqobatchining nima qilayotgani va nima qila olishini o'rganishda ham tahlil ikki yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi:

- raqobatchining joriy strategiyasi, ya'ni uning qanday amalga oshirilayotgani;
- kuchli va bo'sh tomonlari nuqtai nazaridan raqobatchining imkoniyatlari.

Sanab o'tilgan yo'nalishlar bo'yicha tahlil natijasi raqobatchining kelajakda amalga oshirilayotgan tadbirlar prognozi - raqobat xatti –harakatilari profilini tuzish bilan yakun topadi.

11-MAVZU: KORXONA STRATEGIYASINING SAMARADORLIGI

Qayta qurish strategiyasi buyurtma portfelini sog'lomlashtirishda qo'llaniladi. Mushkul ahvol bir yoki bir-necha biznes sohalaridan keladigan zararlar tufayli vujudga kelishi mumkin. Qayta qurish strategiyasi zarar keltiruvchi sohalarni aniqlab, tahlil etib, ularni foyda keltiradigan sohaga aylantirish demakdir.

Qisqartirish strategiyasi bizneslar ko'lamini toraytirishni nazarda tutadi. Rahbariyat diversifikatsiya juda keng degan fikrga kelsa, korxona o'z kuchini bir necha asosiy biznes sohalariga yo'naltirishi mumkin. Ba'zi korxonalar bir necha yillik urinishlardan keyin ham biznesni samaradorligini ta'minlay olmaydilar yoki mablag' va asosiy fondlar etishmasligi sababli biznesni qisqartirishga to'g'ri keladi. Rahbariyat korxona resurslari juda keng tarqoqlashgan degan fikrga kelsa ham, biznes yo'nalishlarini qisqartirishlari mumkin.

Restrukturizatsiyalash strategiyasi. Bunda buyurtma portfelining tarkibi jiddiy o'zgartiriladi. Masalan korxona to'rtta biznesni sotdi, to'rttasidan voz kechdi, lekin o'n ikkita biznesni sotib oldi va oltitasini o'z tarkibida yaratdi. Demak, korxona 18 ta yangi restrukturizatsiya biznesiga ega bo'ldi

Turdosh bizneslarning muvofiqligi. Har xil bizneslarning ishlab chiqarish tsikllarining birlashishi natijasida muayyan iste'molchilarga xizmat ko'rsatishda umumiy dilerlar tarmog'idan va chakana sotuvchilar xizmatidan foydalanish yoki tovarni bozordagi harakatini tashkil etishda o'xshash usullardan foydalanish imkonini bersa, aytish mumkinki, **bizneslar turdosh bozorlarning strategik muvofiqligiga ega**

Ishlab chiqarish muvofiqligi. Agar ishlab chiqarish quvvatlaridan va malakasidan ilmiy izlanish natijalaridan, yangi texnologiyadan va yakuniy yig'uv tsexi xizmatidan foydalanishda bizneslar hamkorligi potentsiali mavjud bo'lsa, bizneslarda ishlab chiqarish muvofiqligi vujudga keladi.

Boshqaruv muvofiqligi. Ushbu muvofiqlik turdosh bizneslardagi ishlab chiqarish, tadbirkorlik, boshqaruv muammolarining ham umumiy o'xshashligini keltirib chiqaradi. Bu hol o'z navbatida boshqaruv tajribasini bir biznesdan boshqasiga o'tkazish imkonini beradi. Samarali boshqaruv tajribasi xarajatlar zanjirining istalgan nuqtasiga ko'chirilishi mumkin.

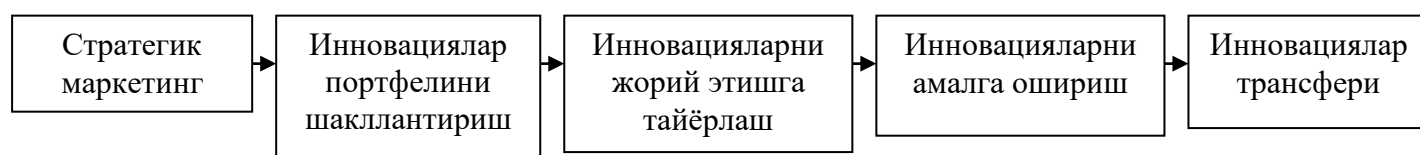
Strategik muvofiqlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish. Strategik muvofiqlikka ega tarmoqqa diversifikatsiyalashish bu muammo echildi degani emas, bu ishning yarmi xolos, undan amaliy foyda olishga erishish lozim.

12-MAVZU: INNOVATSIYA STRATEGIYALARI

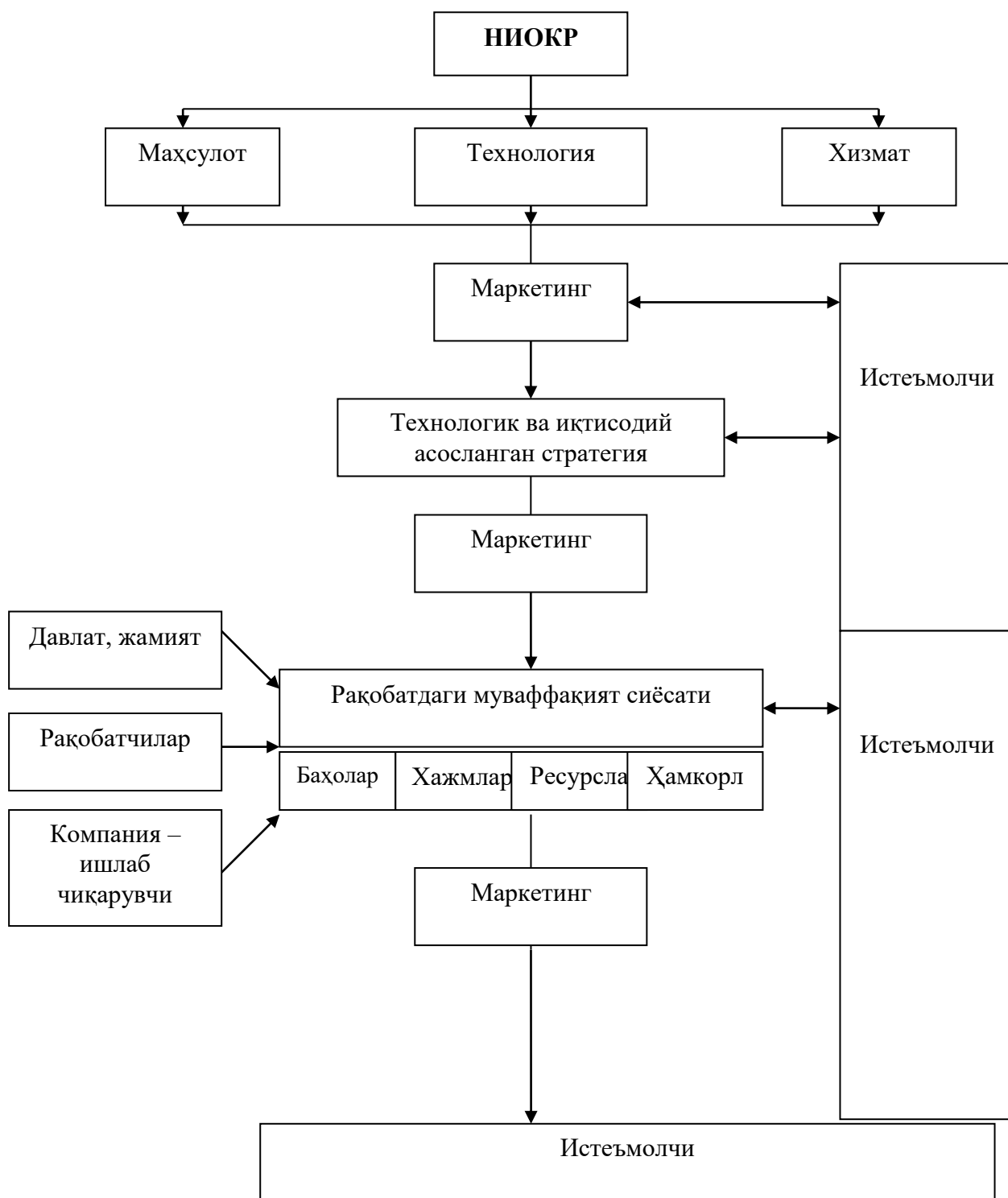
Keyingi yillarda tabiatni asrash faoliyatining yangi kontseptsiyasini yaratishga imkon yaratgan ekologik-investitsion menejment ma'lum darajada rivojlana boshlandi. Ushbu kontseptsiya doirasida tabiatni asrash tijorat faoliyatining predmetiga aylandi va quyidagilar hisobidan foyda keltirish imkoniyatiga ega bo'ldi:

5. chiqimlardan ikkilamchi resurslarni yaratish;
6. dastlabki materiallarni yanada chuqur qayta ishlash;
7. atrof-muhitning ifloslanishi uchun to'lovlarga barham berish.

Innovatsion faoliyatning tuzilmasi



Umuman olganda, bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona va tashkilotlarda innovatsion menejmentni rivojlantirishga bo'lgan ehtiyoj tobora oshib boradi. Bu o'z navbatida, o'zgarib borayotgan iste'molchi talabani o'z vaqtida va sifatli qoniqtirish maqsadida yangiliklarni izlash va joriy etish bo'lgan intilishning ifodasidir.



2-рasm. Yangi tovar, ya'ni innovatsiyani ishlab chiqish va bozorga olib chiqish sxemasi

Korxona potentsial tovarlar g'oyalari ajratib olganidan so'ng ulardan kerakmaslarini istisno etish maqsadida bu g'oyalarning filtratsiyasini o'tkazishi kerak. Odatda, bunday filtratsiya tegishli filtrlanadigan ro'yxatlar bo'yicha g'oyalarning ballik baholanishi yordamida amalga oshiriladi. Bu ro'yxatlarda g'oyalarni baholash mezonlari, ularning salmog'i va ballik baholash chegaralari o'z ifodasini topadi. Bunday mezonlarning ro'yxatiga misol quyida keltirilgan:

Filtratsiya mezonlari

- Umumiy kriteriyalar.
 - Potentsial foyda.
 - Mavjud raqobat.
 - Potentsial raqobat.
 - Bozor hajmi.
 - Investitsiyalar darajasi.
 - Patentlash imkoniyati.
 - Risk darajasi.
- Marketing mezonlari
 - Marketing imkoniyatlariga muvofiq kelishi.
 - Mavjud mahsulotga ta'sir ko'rsatish.
 - Mavjud iste'mol bozorlari uchun jozibadorlik.
 - Mahsulot hayotiylik tsiklining potentsial davomiyligi.
 - Korxona hayotiga ta'sir ko'rsatish.
 - Mavsumiy ta'sirlarga nisbatan barqarorlik.
- Ishlab chiqarish mezonlari
 - Ishlab chiqarish imkoniyatlariga muvofiq kelishi.
 - Mahsulot sotilishining boshlanishigacha bo'gan vaqt.
 - Ishlab chiqarishning oddiyligi.
 - Mehnat va moddiy resurslarga kirib borish imkoniyati.
 - Raqobatbardosh baholar bo'yicha ishlab chiqarish imkoniyati.



3-rasm. Tovarni ishlab chiqish va uni bozorga olib chiqish jarayoni

TESTLAR

Testlar

1.«Firmani boshqarishni asosiy vazifalari» degan tushunchaga nimalar kiradi?

- a) ta'minot, ishlab chiqarish
- b) ishlab chiqarish, xodimlar, ilmiy tadqiqotlar
- v) ta'minot, ishlab chiqarish, moliya, markyoting, xodimlar, ilmiy tadqiqotlar
- g) ishlab chiqarish, marketing, sifat*
- d) ta'minot, ishlab chiqarish, moliya, marketing, xodimlar, sifat, ilmiy tadqiqotlar, foyda

2.Yangi faoliyat boshlayotgan firma strategiyasini yaratish va amalga oshirish ketma-ketligi qanday?

- a) ish yunalishlarini shakllantirish
- b) ish rejasini amalga oshirish
- v) strategiyani amalga oshirish
- g) qilingan ishlarni baholash
- d) maqsadni aniqlash va rivojlanish prespektivi
- e) a, d, b, v va g*

3.Faoliyatdagi firmalar uchun strategiyani yaratish va amalga oshirish ketma-ketligi qanday?

- a) maqsadni aniqlash va rivojlanish perespektivi
- b) ish yunalaishlarini shakllantirish
- v) qilingan ishlarni baholash
- g) strategiyani amalga oshirish
- d) rejani amalga oshirish
- e) v, a, b, d va e

4.Strategiyani amalga oshirishni qaysi bosqichida korrektirovkaga zaruriyag seziladi?

- a) 1
- b) 2
- v) 3
- g) 4*
- d) 5
- e) 6

5.Firmada maqsadning asosiy tiplari qaysi ?

- a) miqdor va sifat
- b) moliyaviy va strategik*
- v) absalyut va aloqador
- g) yalpi daromad
- d) foyda

6.Menejerni qaysi sifatlariga xurmat bilan qaraysiz ?

- a) bozor tenedensiyalarini o'rganish qobiliyati, vaziyatga qarab firma faoliyatini yunaltirish
- b) vaziyatga qarab firma faoliyatini yunaltirish , yaxshi strategiyani ishlab chiqish va uni xayotga tadbiiq etish*

v) bozor tendensiyalarini o'rganish, vaziyatga qarab firma faoliyatini yunaltilish, ajoyib strategiyani ishlab- chiqish '

g) a va g

d) to'g'ri javob yo'q

7.Strategiyani asosiy savollari qaysilar ?

a) ish qay darajada rivojlangan, mijozlarni qanday qondirish kerak.
raqobatchilarni qanday quvib o'tish kerak

b) bozor sharoitini o'zgarishiga qanday javob berish kerak

v) firmani aloxida funksional zvenolarini qanday boshqarish kerak

g) strategik va moliyaviy maqsadlarga qanday erishmoq zarur

d) bozor xolati qanaqa, baho qanaqa, ishni qay darajada rivojlantirish kerak,
raqobatchilarni qanday quvib o'tish kerak

e) b va g

8.Moliyaviy maqsadga nimalar kiradi ?

a) ishlab chiqarish xajmini kengaytirish, foydani oshishi, investitsiya

b) naqd pulni oshirish, devidentlar, zayomlar

v) foyda xajmi, investitsiyalardan qaytim, zaem va devidentlarni oshirish*

g) aksiyalar, zayomlar, investitsiyalar

d) dividendlar, qimmatbaho qog'ozlar, investitsiyalar

9.Strategik maqsadga nimalar kiradi ?

a) o'sishni yuqori tempini ta'minlash, bozor xaqini oshirish, kapital qo'yilmalarini oshirish, maxsulot sifatini yaxshilash, xarajatlarni kamaytirishga erishish, firma obruyini yaxshilash

b) o'sishni yuqori tempini ta'minlash, bozor xaqini oshirish, maxsulot sifatini yaxshilash, xarajatlarni kamaytirish, firma obruyini yaxshilash*

v) o'sishni yuqori tempini ta'minlash, maxsulot sifatini yaxshilash.
xarajatlarni kamaytirish, yuqori foyda

g) o'sishni yuqori tempini ta'minlash, maxsulot sifatini yaxshilash

d) o'sishni yuqori tempini ta'minlash, bozor xaqini oshirish, firma obruyini yaxshilash

10.Strategik rejada nimalar yoritilishi kerak?

a) faoliyat yunalashini tanlash, uni asoslash, o'zoq muddatli maqsadlar, so'npp natijalar

b) faoliyat yunalashini tanlash, qisqa muddatli va o'zoq muddatli maqsadlar.
ularga etishish yullari*

v) bozor xolati, birinchi navbatdagi maqsad va qo'llanilayotgan choralar va ularni natijalari

g) faoliyat yunalashini tanlash, o'zoq muddatli maqsadlar

d) faoliyat yunalashini tanlash, so'nggi natijalar

11.Strategik ko'rish nima?

a) kelajakka ishonch bilan qarash , bozorni rivojlanish perspektivi

b) bu «firma nima qilishi kerak» degan savolga javob bera olish

v) bu tashkilotni rivojlanish faoliyati yunalashilarga perspektiv qarash.
firmani erishgan va erishmoqchi bulgan bazali konsepsiyasi*

g) yuz berajak iqtisodiy o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilish

d) prognozlashtirish

12.Strategik ko‘rish-bu kuyidagi savollarga javob:

- a) xoxlangan natijalarga qanday erishish kerak
- b) kimmiz, nima bilan shug‘ullanyapmiz va nimaga erishmoqchimiz*
- v) maksimal foydaga qanday erishish kerak
- g) qanday maxsulot ishlab chiqarish kerak
- d) to‘g‘ri javob yo‘q

13.YAxshi ishlab chiqilgan strategik ko‘rishni shakllanishi va firma missiyasini asoslanganligi kuyidagi aspektlarni o‘z ichiga oladi:

- a) qanaqa o‘lchanadigan ko‘rsatkichlarga firma erishadi
- b) firma biznesni qanaqa muxitida ishlayapti
- v) firma missiyasi aniq, foydadir
- g) firmani strategik kursini o‘zgartirish zaruriyati xaqida o‘z vaqtida qaror qabul qilish
- d) b, v va g*

14.Biznes muxitini to‘g‘ri aniqlash uchun qanday omillarni xisobga olishi kerak?

- a) firmani mexnat, moliyaviy resurslarini
- b) xaridorni extieji-nima ishlab chiqarish kerak
- v) firmani texnik imkoniyatlari
- g) xaridorlar guruxi-tovar shular uchun ishlab chiqarilgan
- d) ishlab chiqarishni texnologik aloxidaligi
- e) b, g va e*

15.Faoliyat muxitini aniqlash kuyidagicha buladi:

- a) tarmoqli yoki universali
- b) umumiy yoki detali*
- v) ixtisoslashgan yoki aralash
- g) umumiy
- d) to‘g‘ri javob yo‘q

16.Kompaniyani maqsadi nima?

- a) maksimal foydaga erishish
- b) boshqarish apparatini belgilangan vaqtda belgilangan natijalarga zrishish majburiyati*
- v) ishlab chiqarish xajmini oshirish
- g) ishlab chiqarilgan tovarni xaridorgir bo‘lishini ta’minlash
- d) tovar aylanish xajmini oshirish

17.Qaysi ko‘rsatkichlarda maqsad aniqlanishi kerak?

- a) natural va qiymatli
- b) miqdor va sifat
- v) miqdor va o‘lchovli*
- g) absalyut va aloqador
- d) umumiy va detalli

18.Maqsadni qo‘yishda qaysi kategoriyadan foydalaniladi?

- a) ixtiyoriy
- b) maksimal*
- v) qiyin, ammo bajarish mumkin
- g) a va b

d) to'g'ri javob yo'q

19.Strategiya qanday savollarga javob berish kerak ?

a) maksimal foydaga qanday erishi kerak

b) maqsadga qanday erishish kerak

v) ishlab chiqarishini qanday kengaytirish kerak*

g) raqobatchilarni qanday yo'qotish kerak

d) firmani o'zoq muddatli pozitsiyasini qanday kuchaytirish kerak

20.Kompaniya strategiyasi qanday tashkiliy darajada qayta ishlanadi?

a) ijtimoiy, psixologik, xo'jalik

b) kooperativ, ishbilarmon, xo'jalik, funksional, operatsion

v) tashkiliy, operativ, boshqaruv

g) ijtimoiy, psixologik, operativ

d) tashkiliy, kooperativ, funksional, operatsion

21.Strategiyani tanlashda qanday ichki omillar xisobga olinadi?

a) iqtisodiy rivojlanish darajasi, xaridorlik qobiliyati, axoli, bozor xolati

b) konunlar, davlat siyosati, ijtimoiy tenglik, jamiyat pozitsiyasi

v) ishlab chiqarish quvvati, xodimlar kvalifikatsiyasi, moliyaviy sharoit

g) moliyaviy sharoit, xaridorlik qobiliyati

d) to'g'ri javob yo'q

22.Biznes faoliyati va menejerning etik qobiliyati strategiyaga ta'sir kursatadimi?

a) xa

b) yo'q

v) ta'sir kursatadi biroq aytarliq darajada emas

g) ba'zi bir xollarda

d) to'g'ri javob yo'q

23.Strategiyani qayta ishlashda asosiy yunalishlarni taxlili qanday?

a) tarmoqdagi vaziyat va undagi raqobat sharoiti

b) texnologik jixozlar va xomashe bilan ta'minlash

v) kompaniyadagi ichki vaziyat va raqobatdoshlik

g) kompaniyani moliyaviy axvoli va to'lov qobiliyati

d) hamma javoblar to'g'ri

24.Tarmoqning asosiy xarakteristikasi qanday?

a) kapital qurilmalarni zaruriy o'lchami

b) ishlab chiqarish xajmi

v) tarmoqdagi texnik jarayonni past yoki yuqori tempi

g) katta yoki kichik ishlab chiqarish personali

d) yuqori differension yoki standart maxsulot

25.Tarmoqdagi raqobat xolatini kanday raqobatchilik kuchlari xarakterlaydi?

a) sotuvchilarni ko'p sonliligi

b) ta'minotchilarni raqobatchilik kuchlari

v) xaridorlarni raqobatchilik kuchlari

g) iste'molchilarni xaridorlik qobiliyati

d) sotuvchilar o'rtasidagi raqobat

e) tovarni bozorga chiqishi

26.Tarmoqdagi xarakatlanuvchi kuchlarga tushuncha bering.

- a) katta kapital bilan ta'minlangan kompaniyalar
- b) tarmoqdagi o'zgarish xarakterini belgilovchi va katta ta'sir kursatuvchi kuchlar

v) katta ishlab chiqarish kuvvatiga ega kompaniyalar

g) a va v

d) to'g'ri javob yo'q

27.Ko'p uchraydigan xarakatlanuvchi kuchlarga nimalar kiradi ?

a) iqtisodiy o'sishga o'zoq muddatli tendensiyalardagi o'zgarishlar

b) ish xaqi darajasini o'zgarishi

v) iste'molchilar tarkibini o'zgarishi

g) tovar sifatini o'zgarishi

d) to'g'ri javob yo'k

28.Tarmoqdagi umumiy vaziyat taxlilini maqsadi va undagi raqobatga javobnn x da oolish mumkin, x nimaga teng ?

a)3

6)6

v)7

g)9

D)12

29.Tarmoqdagi umumiy vaziyatga va undagi raqobatga nechta standart omillari ta'sir kursatadi ?

a)2

6)9

v) 11

g) 14

D)20

ZO.Tarmoqdagi firma raqobat pozitsiyasini takkoslovchi asbob bo'lib xizmat qiladi:

a) korxonani iqtisodiy axvolini belgilashda matritsa usulida foydalaniladi

b) strategik guruxlarni kartalarini qayta ishlash

v) indikativ usuldan foydalanish

g) a va b

d) to'g'ri javob yo'q

31.Strategik menejmentpng mazmuni nimalardan iborat?

a) firma biznesining yo'nalishi va asosiy maqsadlarini belgilab olish

b) firmaning tashqi muxitini tahlil qilish

v) diversiyalangan firma portfelini tahlil qilish

g) integratsiya darajasini va boshqaruv tizimini tanlash

d) barcha javoblar to'g'ri*

32.Kompaniya strategiyasi qanday savollarga javob berishi kerak?

a) ishni qanday rinojlantirish kerak? mijozlarni qanday qilib qanoatlantirish uchun?

b) kompaniyaning ayrim funksional bo'linmalarini qanday boshqarish kerak

v) moliyaviy va strategik maqsadlarga qanday qilib erishish mumkin

g) qanday qilib tovar aylanishini ko'paytirish mumkin

d) a,b va v*

ZZ.Strategiyani amalga oshirishdagi asosiy boshqaruv tadbirlari tarkibi necha qismdan iborat?

- a)6
- 6)8
- v) 12
- g)5
- D)3

34.Boshqaruv jarayoni strategiya bajarilishida menejer rahbarlik xususiyatlarining ahampyati nimada?

- a) biznes sohasidagi bilim va tajribasida
- b) yoshligi yoki qariganligida
- v) jinsi va yoshida*
- g) boshqa xodimlar bilan shaxsiy aloqalarida
- d) ijtimoiy axvolida

Z5.Strategiyani amalga oshirishda menejer salohiyatining axamiyati nimada?

- a) muammolarni hal etishda diagnostika qilishda
- b) ma'muriy ko'nikmalarda
- v) shaharlararo munosabatlarni tashkil etishda
- g) odamlar muomala qilish ko'nikmalarida*
- d) begona kishilar bilan muomalada bo'lganda

Z6.Tashkilot tizimidagi birinchi navbatdagi harakatlar ketma-ketligi qanday bo'lishi kerak?

- a) biznesni tashkil etish va qarorlar qabul qilish jarayoni strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga qaratilgan bo'lishi kerak
- b) mavjud tajriba, asosiy yutuqlar, boshqaruv talanti, texnikaviy nau-xou, raqobatbardoshlik imkoniyatlarini zarur talablarga mosligini tekshirish
- v) hal qiluvchi joylar lavozimlarga-(salohiyatli) talantli mutaxassislarni qo'yish
- g) xodimlar ijtimoiy axvolini yaxshilash
- d) a, b va v*

II-VARIANT

1. Nima boshqaruv komandasini tayyorlashda asosiy talablar doirasiga kirmaydi?

- A)alohida talant sohibi
- B) tayyorgarlik darajasi
- G) tashqi ko'rinishi *
- D) ijtimoiy kelib chiqishi

2. Injiniring nima?

- A) texnologik jarayonlarni tashkil etish
- B) ishchan jarayonlar tuzilmasi (tizimi) *
- V) tovarlar sotishni tashkil etish
- G)tovarlar sifatini aniqlash
- D)tovarlar assortimentini tanlash

3. «Honda» kompaniyasining asosiy yutuqlari nimalarda namoyon bo‘ladi?

A) engil avtomobillar ishlab chiqarishda peshqadamligi
B) benzinli va kichiq xajmli dvigatellar ishlab chiqarish texnologiyalarini eksport qilish sohasida*

V) kompaniya dunyoda eng yirik avtomobil ishlab chiqaruvchi
G) dizel dvigatellar ishlab chiqarishda
D) zamonaviy generatorlar ishlab chiqarish va ularni targ‘ib qilish

4. Asosiy qadriyatlar nechta o‘ziga xos xususiyatlarga ega?

A) 4*
B) 5
V) 6
G) 3
D) 2

5. Tashkilot strategiyasini amalga oshirishda qaysi faoliyatlarning ahamiyati yo‘q?

A) funksiyalarning o‘z vaqtida va yaxshi bajarilishi kerakligi
B) faoliyatlarni yomon bajarilishi jiddiy xavf tug‘dirishi
V) topshiriqlarni aniq bajarilishi*
G) tashkilot xodimlarining jamoat joylarida o‘zlarini tuta olmasligi
D) mutaxassislarning xorijiy tillarni bilmasligi

6. G‘olibona strategiya belgilari nimalardan iborat?

A) moslik darajasi mezoni
B) raqobat kurashida ustunlik mezoni
V) yaxshi strategiya, uning imkoniyatlari va intilishlari
G) ish jadalligini oshirish mezoni
D) a, b va g*

7. Funktsional tashkiliy tuzilmaning kamchiliklari nimalarda?

A) xaddan tashqari funksional ko‘r-ko‘ronalikda
B) muhim strategik ishchan jarayonlarning odatdagi an’anaviy yo‘nalishlar bo‘yicha bo‘shab chiqishi

V) alohida bo‘limlar javobgarliklarida
G) a va b*

8. Tashkiliy tuzilma ishonchligi qanday aniqlanadi?

A) foyda ko‘rsatkichi bo‘yicha
B) mehnat unumdorligi darajasi bo‘yicha
V) xatolarga yo‘l qo‘ymaslik ko‘rsatkichi bo‘yicha*
G) xodimlarning optimal soni bo‘yicha
D) xamma javoblar to‘g‘ri

9. Tashkilot strategiyasi va byudjeti oralig‘ida bog‘liqlik bormi?

A) bor*.
B) yo‘q
V) vaziyatga bog‘liq
G) strategiya xiliga bog‘liq
D) byudjet parametrlariga bog‘liq

10 UMS nimani ifodalaydi?

- A) umumiy menejment sifatini *
- B) umumiy maxsulot standartlarini
- V) umumiy mutaxassislar sonini
- G) umumiy muvaffaqiyat strategiyasini
- D) xamma javoblar to'g'ri

11. Byudjet va strategiya bilan bog'liq strategiyani amalga oshirishning nechta usuli mavjud?

- A) 3
- B) 4*
- V) 5
- G) 6
- D) 2

12. Strategiyani ta'minlovchi tizim nima?

- A) ishchan operatsiyalarni qo'llab –quvvatlovchi tizim*
- B) kommunikatsiya tizimi
- V) favqulotda vaziyatlardagi aloqa tizimi
- G) xamma javoblar to'g'ri
- D) xamma javoblar noto'g'ri

13. Informatsiya tizimida qaysi infoformatsiya asosiy emas

- A) xaridorlar xaqidagi
- B) xom-ashyo materiallar xaqidagi
- V) ishlab chiqarish xaqidagi
- G) personal xaqidagi
- D) moliyaviy natijalar xaqidagi

14. Strategik jarayonni nazorat qilish imkonitini beruvchi xisobotlar tizimida nechta qoidalarga rioya qilish kerak?

- A) 3
- B) 4
- V) 5*
- G) 6
- D) 9

15. Xaridorlarni sermaxsul mehnatga motivatsiya qilishda qaysi chora-tadbirlarni qo'llash maqsadga muvofiq emas?

- A) mukofot to'lash
- B) ko'tarinki ruxdagi undov
- V) korporativ qo'shiqlar aytish
- G) ish xolati xaqidagi axborot
- D) qo'rquv va ruxiy bosim

16. Bo'linmalar va xizmatchilar ishining asosiy ishi nimalardan iborat?

- A) xarajatlarning pasayishi
- B) qo'yilgan maqsadlarga erishish*
- V) mexnat unumdorligini o'sishi
- G) byudjetni bajarilishi
- D) rejani bajarilishi

17. Rag'batlantirish va mukofotlash tizimi nechta talablar qo'yiladi?

- A) 2

- B) 3
- V) 4
- G) 5*
- D) 1

18. Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko‘ra nechta turlarga bo‘linadi?

- A) shavqatsiz jadal raqobat
- B) meyordagi raqobat
- V) jalb qiluvchi zaif raqobat
- G) a va v
- D) a, b va v

19. Nima korporativ raqobat bilan bog‘liq emas?

- A) tashkilot qadriyatlari
- B) ish uslubi, ish uslubi an‘analari, xodimlar dunyo qarashlari
- V) tashkilot ta‘minotchilari*
- G) xamkor tashkilotlar soni
- D) to‘g‘ri javob yo‘q

20. Korporativ madaniyat asosi nimada?

- A) kompaniya falsafasi asosida
- B) kompaniya raqobatchilik pozitsiyasida*
- V) kompaniyaning amaliy ishida
- G) xamma javoblar to‘g‘ri
- D) xamma javoblar noto‘g‘ri

21. Korporativ madaniyatni tashkil etishning asosiy omillari nimalarda?

- A) prinsiplarni o‘rganuvchi kuchli peshqadamni mavjudligida
- B) an‘analarga muvofiq kompaniya raxbariyatining mustahkam hohishida
- V) kompaniya aksionerlari, xodimlar va xaridorlar xaqida muntazam xayrixoxlikda

- G) muntazam narxlarni pasaytirishga intilishda*

- D) xamma javoblar noto‘g‘ri

22. Nosog‘lom korporativ madaniyatning asosiy belgilari nimalardan namoyon bo‘ladi?

- A) xaddan tashqari siyosiy xolatni vujudga keltirishda
- B) innovatsiyalarga g‘ayirlik munosabatlarida
- V) ishlab chiqarish xajmlarini muntazam o‘shishiga intilishda*
- G) tashkiliy ahamiyatiga, byudjet, strategiyadan bo‘lak tizimlar nazoratiga katta ahamiyat beruvchi menejerlarni rahbar lavozimlarga ko‘tarishda
- D) begona tajribani qo‘llashni xoxlamaslikda

23. Quyidagilarni qaysilari muxitga moslashuvchanlik madaniyatini o‘ziga xos xususiyatlari qatoriga kirmaydi?

- A) biznes yuritishning doimiy prinsiplariga, tashkilotning haqiqiy kapitaliga katta e‘tibor beruvchi raxbariyatning mavjudligi
- B) tavakkalchilikka, eksperiment innovatsiya va strategiyani o‘zgartirishga boruvchi menejerlarni mavjudligi
- V) ishlab chiqarish asosiy fondlar yangilashga intilish
- G) xamma javoblar to‘g‘ri
- D) xamma javoblar noto‘g‘ri

24. Yirik kompaniyalarda korporativ madaniyatni o'zgartirish necha yil davom etadi?

- A) 1-3 yilgacha
- B) 3-5 yilgacha*
- V) 5-10 yilgacha
- G) 2-4 yilgacha
- D) xamma javoblar to'g'ri

25. Mujassamlikka intiluvchan kompaniyalar nimalarga e'tiborni qaratadilar?

- A) xar bir kishi, xar bir xodimga*
- B) ishlab chiqarish texnologiyasini yaxshilashga
- V) maxsulot sifatini yaxshilashga
- G) xamkorlar bilan aloqalarni mustaxkamlashga
- D) xaridorlar talabini qondirishga

26. Strategiyani amalga oshirish uchun zarur informatsiya manbalari nima deyiladi?

- A) bevosita va bilvosita
- B) rasmiy va norasmiy*
- V) ochiq va maxfiy
- G) xamma javoblar to'g'ri
- D) xamma javoblar noto'g'ri

27. XMAAB ni kengaytirilgan ta'rifini ifodalang.

- A) xodimlarni maksimal aloqa asosida boshqarish*
- B) xodimlar malakalarini attestatsiya asosida belgilash
- V) xodimlarni mukofatlash asosini aniqlash belgilari
- G) xamma javoblar to'g'ri
- D) xamma javoblar noto'g'ri

28. Tashkilotning madaniy qadriyatlari necha yilda qayta ko'rib chiqiladi?

- A) 1-3 yilda
- B) 5-25 yilda
- V) 10-25 yilda
- G) 2-3 yilda
- D) 5-6 yilda

29. Yangi g'oyalarni o'tkazishda kimlarga tayanish kerak?

- A) og'ir-vazmin odamlarga
- B) yangi g'oyalarni o'zida mujassamlashtiruvchi, to'plovchi, kishilarga*
- V) eski tartibni buzuvchi kishilarga
- G) ish vaqtining tejamkorligiga
- D) murakkab fe'l-atvorli kishilarga

30. O'zul-kesil qaror qabul qilish imkonini beruvchi asosiy prinsiplarni ifoda eting.

- A) qancha zarur bo'lsa shuncha informatsiya to'plash
- B) vaziyatni to'la oydinlashtirish
- V) tashkilotdagi xolatni bayon etish prinsipi*

G) tashkilot peshkadamligi va ichki kuchlarni birgalikda qaror qabul qilishga intiluvchanlik prinsipi

D) xamma javoblar to'g'ri

31. Kompaniya strategiyasi qanday savollarga javob berishi kerak?

A) ishni qanday rivojlantirish kerak

B) mijozlarni qanday qilib qanoatlantirish mumkin

V) raqiblardan qanday qilib o'zib ketsa bo'ladi

G) o'zgaruvchan bozor sharoitlariga qanday javob berish lozim

D) xamma javoblar to'g'ri*

32. Korporativ maqsad bu-

A) firma boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish majburiyatidir.

B) tashkilot o'z aksionerlarining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish majburiyatidir*

V) tashkilotning tashkiliy vazifa va maqsadlariga erishishda foydalanadigan tashkiliy xatti-xarakatlar va boshqaruvga yondashuvlar majmui

G) kompaniya to'rgan joyidan erishmoqchi bo'lgan joyiga qanday qilib o'tkazish mumkin degan masalani echish borasidagi yo'riqnoma

D) tashkilot o'z aksionerlari manfaatlarini to'laroq qondirish maqsadida amalga oshiriladigan faoliyat

33. Korporativ maqsadga yo'nalganlikning 3 asosiy tarkibiy qismi nimalardan iborat?

A) firmaning biznesini aniqlash

B) kompaniya biznesning qaysi sohasida ishlayotganligini tushunish

V) firmaning asosiy maqsadlarini belgilash

G) korporativ falsafani aniqlash

D) a, v va g*

34. Ishbop strategiya qanday yo'nalish uchun ishlab chiqiladi?

A) kompaniyaning xar bir yo'nalishi uchun*

B) kompaniya va uning faoliyat yo'nalishlari uchun

V) asosiy tuzilmalar uchun

G) kompaniyaning xar bir funksional tuzilmasi uchun

D) a va v

35. Kompaniya strategiyasini ifodalashda ta'sir ko'rsatadigan ichki guruxlar kimlardan tashkil topadi?

A) menejerlar, direktorlar kengashi, xukumat

B) xissadorlar, kasaba uyushmalari

V) yollanma ishchilar menejerlar

G) direktorlar kengashi, menejerlar, xissadorlar, yollanma ishchilar

D) raqobatchilar, jamiyat, xissadorlar, direktorlar kengashi

36. Kompaniya strategiyasini ifodalashda ta'sir ko'rsatadigan tashqi guruxlar kimlardan tashkil topadi?

A) iste'molchilar, xissadorlar

B) iste'molchi etkazib beruvchi, xukumat, kasaba uyushmalari, raqobatchilar, jamiyat*

V) etkazib beruvchi, xukumat, kasaba uyushmalari menejerlar, xissadorlar, yollanma ishchilar

G) xukumat, kasaba uyushmalari, iste'molchilar, xissadorlar

D) kasaba uyushmalari, xukumat, iste'molchilar, menejerlar

III VARIANT

1. G'olibona strategiyaning nechta belgisi bor?

A) 2

B) 3*

V) 5

G) 6

D) 8

2. Kompaniya va uning faoliyat yo'nalishlari bo'yicha umumiy strategiya ishlab chiqiladi?

A) korporativ strategiya *

B) funksional strategiya

V) g'olibona strategiya

G) amaliy strategiya

3. Strategiya bu-

A) firma boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish majburiyatidir

B) tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko'rsatuvchi birinchi xal qiluvchi ko'rsatkichdir*

V) kompaniyani to'rgan joyidan erishmoqchi bo'lgan joyiga qanday qilib o'tkazish mumkin degan masalani echish borasida yo'riqnoma

G) tashkilot o'z aksionerlari manfaatlarini to'laroq qondirish maqsadida amalga oshiriladigan faoliyat

D) tashkilotning tashkiliy vazifa va maqsadlariga erishishda foydalanadigan tashkiliy xatti-xarakatlar va boshqaruvga yondashuvlar tarzidir?

4. Xo'jalikning o'rta bo'g'in strategiyasi - deganda nimani tushunasiz?

A) xo'jalikning o'rta bo'g'ini portfelini tashkil qilish va boshqarish

B) biznes strategiyasini qo'llab -quvvatlashning funksional yondashuvlarini tashkil qilish va ishlab chiqarish, marketing, moliya xodimlar bilan ishlash sohalarida funksional maqsad va strategiyalarga erishish

V) muvaffaqiyatli raqobatchilikka va hamda unda ustunlikka erishishga qaratilgan xarakatlar xamda yondashuvlarni belgilab olish*

G) dala bo'linmalari va funksional bo'limlarning maqsadlariga erishish

D) quyi bosqichdagi menejerning asosiy yondashuvlarini qayta ko'rib chiqish, tekshirish, unifikatsiyalash

5. Strategiyani ijtimoiy talablariga moslashtirishda nimalar nazarda tutiladi?

A) jamiyat manfaatlar va obod meyorlari doirasida ishchanlik ko'rsatish

B) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat extiyojlariga ijobiy qarab o'z faoliyatini tartibga solish

V) tartibga soluvchi meyorlar bilan ziddiyatga borpmaslik uchun zarur xarakatlarni o'z vaqtida amalga oshirish

G) xissadorlar mafaati va jamiyat manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash

D) xamma javoblar to'g'ri*

6. Nima nimadan keyin keladi.

A) tashkiliy tuzilma strategiyadan*

B) strategiya tashkiliy tuzilmadan

V) korxona shtat jadvali xodimlar ish xaqidan

G) xodimlar ish xaqi korxona muomila xarajatlaridan

D) sotish marketing tadqiqotlaridan

7. Tarmoqdagi raqobat nechta turga bo'linadi?

A) 2

B) 3

V) 4*

G) 6

D) 7

8. Qaysi xolatlarda kompensatsiya to'lovlari amalga oshiriladi?

A) qo'yilgan maqsadalrga erishilganda

B) meyoridan ortiqcha mexnat qilinganda

V) ish muddatida bajarilganda

G) shartnoma bajarilganda

D) a va b*

9. Bozorda eng ko'p uchraydigan xarakatlantiruvchi kuchlar qaysilar?

A) iqtisodiy o'sishning o'zoq muddatli tendensiyalardagi o'zgarish

B) yangi maxsulotni joriy qilish

V) marketing tizimidagi o'zgarishlar

G) unumdorlik va xarajatlar tarkibini o'zgarishi

D) xamma javoblar to'g'ri*

10. Raqobat kurashi qanday yo'nalishlar asosida olibboriladi?

A) raqiblar strategiyasini aniqlash

B) kelajakdagi tarmoqning etakchisi bo'lish yoki etakchi bo'lgan virmalarni aniqlash

V) raqiblarning keyingi qadmini oldin ko'ra bilish

G) a, b, va v*

D) a va v

11. SWOT taxlil bo'yicha kompaniyaning ichki xolati nimaga asoslanadi?

A) S- kuchlar

B) W-zaif tomonlar

V) O-qulay imkoniyatlar

G) T- taxdidlar

D) a va b*

12. Strategik gurux xaritasi deganda nima tushunaiz?

A) tarmoqda raqobatlashayotgan firmalarning raqobat mavqelarini aks ettiruvchi asbobdir*

B) firma faoliyat rejasidir

V) bozorga kirib borish rejasi

G) raqobatchilar ustidan qozonish rejasi

D) to'g'ri javob yo'q

13. Kompaniya strategik va moliyaviy xolati nimalardan ibrat?

A) kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rni

B) kreditlar xajmi va sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendensiyasi

V) firmaning xaridorlar nazaridagi obro'yi va uning imidji

G) foyda xajmi osishi xamda kamayishi

D) barcha javoblar to'g'ri*

14. YAkka biznesning asosiy raqobat strategiyasi nimadan iborat

A) foyda yuqoriligida

B) narxda peshqadamlik ,tabaqalashtirish va fokuslash*

V) ishlab chiqarish xajmida

G) foyda va narxda

D) b va v

15. raqobatning qanday umumiy strategiyalarini bilasiz?

A) xarajatlar bo'yicha ilg'orlik strategiyai

B) Keng tabaqalashtirish strategiya

V) Eng qulay strategiyalar

G) foykuslangan va ifodalangan strategiya

D) xamma javoblar to'g'ri. *

20. Korporativ madaniyat asosi nimada?

A) kompaniya falsafasi asosida

B) kompaniya raqobatchilik pozitsiyasida*

V) kompaniyaning amaliy ishida

G) xamma javoblar to'g'ri

D) xamma javoblar noto'g'ri

16. Korporativ madaniyatni tashkil etishning asosiy omillari nimalarda?

A) prinsiplarni o'rganuvchi kuchli peshqadamni mavjudligida

B) an'analarga muvofiq kompaniya raxbariyatining mustahkam hohishida

V) kompaniya aksionerlari, xodimlar va xaridorlar xaqida muntazam

xayrixoxlikda

G) muntazam narxlarni pasaytirishga intilishda*

D) xamma javoblar noto'g'ri

17. Nosog'lom korporativ madaniyatning asosiy belgilari nimalardan namoyon bo'ladi?

A) xaddan tashqari siyosiy xolatni vujudga keltirishda

B) innovatsiyalarga g'ayirlik munosabatlarida

V) ishlab chiqarish xajmlarini muntazam o'sishiga intilishda*

G) tashkiliy ahamiyatiga, byudjet, strategiyadan bo'lak tizimlar nazoratiga katta ahamiyat beruvchi menejerlarni rahbar lavozimlarga ko'tarishda

D) begona tajribani qo'llashni xoxlamaslikda

18. Quyidagilarni qaysilari muxitga moslashuvchanlik madaniyatini o'ziga xos xususiyatlari qatoriga kirmaydi?

A) biznes yuritishning doimiy prinsiplariga, tashkilotning xaqiqiy kapitaliga katta e'tibor beruvchi raxbariyatning mavjudligi

B) tavakkalchilikka, eksperiment innovatsiya va strategiyani o'zgartirishga boruvchi menejrlarni mavjudligi

V) ishlab chiqarish asosiy fondlar yangilashga intilish

G) xamma javoblar to'g'ri

D) xamma javoblar noto'g'ri

19. Yirik kompaniyalarda korporativ madaniyatni o'zgartirish necha yil davom etadi?

A) 1-3 yilgacha

B) 3-5 yilgacha*

V) 5-10 yilgacha

G) 2-4 yilgacha

D) xamma javoblar to'g'ri

20. Mujassamlikka intiluvchan kompaniyalar nimalarga e'tiborni qaratadilar?

A) xar bir kishi, xar bir xodimga*

B) ishlab chiqarish texnologiyasini yaxshilashga

V) maxsulot sifatini yaxshilashga

G) xamkorlar bilan aloqalarni mustaxkamlashga

D) xaridorlar talabini qondirishga

21. Strategiyani amalga oshirish uchun zarur informatsiya manbalari nima deyiladi?

A) bevosita va bilvosita

B) rasmiy va norasmiy*

V) ochiq va maxfiy

G) xamma javoblar to'g'ri

D) xamma javoblar noto'g'ri

22. XMAAB ni kengaytirilgan ta'rifini ifodalang.

A) xodimlarni maksimal aloqa asosida boshqarish*

B) xodimlar malakalarini attestatsiya asosida belgilash

V) xodimlarni mukofatlash asosini aniqlash belgilari

G) xamma javoblar to'g'ri

D) xamma javoblar noto'g'ri

23. Tashkilotning madaniy qadriyatlari necha yilda qayta ko'rib chiqiladi?

A) 1-3 yilda

B) 5-25 yilda

V) 10-25 yilda

G) 2-3 yilda

D) 5-6 yilda

24. Yangi g'oyalarni o'tkazishda kimlarga tayanish kerak?

A) og'ir-vazmin odamlarga

B) yangi g'oyalarni o'zida mujassamlashtiruvchi, to'plovchi, kishilarga*

V) eski tartibni buzuvchi kishilarga

G) ish vaqtining tejamkorligiga

D) murakkab fe'l-atvorli kishilarga

25. O‘zul-kesil qaror qabul qilish imkonini beruvchi asosiy prinsiplarni ifoda eting.

- A) qancha zarur bo‘lsa shuncha informatsiya to‘plash
- B) vaziyatni to‘la oydinlashtirish
- V) tashkilotdagi xolatni bayon etish prinsipi*
- G) tashkilot peshkadamligi va ichki kuchlarni birgalikda qaror qabul qilishga intiluvchanlik prinsipi
- D) xamma javoblar to‘g‘ri

26. Nosog‘lom korporativ madaniyatning asosiy belgilari nimalardan namoyon bo‘ladi?

- A) xaddan tashqari siyosiy xolatni vujudga keltirishda
- B) innovatsiyalarga g‘ayirlik munosabatlarida
- V) ishlab chiqarish xajmlarini muntazam o‘shirishda*
- G) tashkiliy ahamiyatiga, byudjet, strategiyadan bo‘lak tizimlar nazoratiga katta ahamiyat beruvchi menejerlarni rahbar lavozimlarga ko‘tarishda
- D) begona tajribani qo‘llashni xoxlamaslikda

27. Quyidagilarni qaysilari muxitga moslashuvchanlik madaniyatini o‘ziga xos xususiyatlari qatoriga kirmaydi?

- A) biznes yuritishning doimiy prinsiplariga, tashkilotning xaqiqiy kapitaliga katta e‘tibor beruvchi raxbariyatning mavjudligi
- B) tavakkalchilikka, eksperiment innovatsiya va strategiyani o‘zgartirishga boruvchi menejerlarni mavjudligi
- V) ishlab chiqarish asosiy fondlar yangilashga intilish
- G) xamma javoblar to‘g‘ri
- D) xamma javoblar noto‘g‘ri

28. Yirik kompaniyalarda korporativ madaniyatni o‘zgartirish necha yil davom etadi?

- A) 1-3 yilgacha
- B) 3-5 yilgacha*
- V) 5-10 yilgacha
- G) 2-4 yilgacha
- D) xamma javoblar to‘g‘ri

29. Mujassamlikka intiluvchan kompaniyalar nimalarga e‘tiborni qaratadilar?

- A) xar bir kishi, xar bir xodimga*
- B) ishlab chiqarish texnologiyasini yaxshilashga
- V) maxsulot sifatini yaxshilashga
- G) hamkorlar bilan aloqalarni mustaxkamlashga
- D) xaridorlar talabini qondirishga

30. Strategiyani amalga oshirish uchun zarur informatsiya manbalari nima deyiladi?

- A) bevosita va bilvosita
- B) rasmiy va norasmiy*
- V) ochiq va maxfiy
- G) xamma javoblar to‘g‘ri
- D) xamma javoblar noto‘g‘ri

31. XMAAB ni kengaytirilgan ta'rifini ifodalang.

- A) xodimlarni maksimal aloqa asosida boshqarish*
- B) xodimlar malakalarini attestatsiya asosida belgilash
- V) xodimlarni mukofatlash asosini aniqlash belgilari
- G) xamma javoblar to'g'ri
- D) xamma javoblar noto'g'ri

32. Tashkilotning madaniy qadriyatlari necha yilda qayta ko'rib chiqiladi?

- A) 1-3 yilda
- B) 5-25 yilda
- V) 10-25 yilda
- G) 2-3 yilda
- D) 5-6 yilda

33. Yangi g'oyalarni o'tkazishda kimlarga tayanish kerak?

- A) og'ir-vazmin odamlarga
- B) yangi g'oyalarni o'zida mujassamlashtiruvchi, to'plovchi, kishilarga*
- V) eski tartibni buzuvchi kishilarga
- G) ish vaqtining tejamkorligiga
- D) murakkab fe'l-atvorli kishilarga

34. Yaxshi ishlab chiqilgan strategik ko'rishni shakllanishi va firma missiyasini asoslanganligi kuyidagi aspektlarni o'z ichiga oladi:

- a) qanaqa o'lchanadigan ko'rsatkichlarga firma erishadi
- b) firma biznesni qanaqa muxitida ishlayapti
- v) firma missiyasi aniq, foydadir
- g) firmani strategik kursini o'zgartirish zaruriyati xaqida o'z vaqtida qaror qabul qilish
- d) b, v va g*

35. Biznes muxitini to'g'ri aniqlash uchun qanday omillarni xisobga olishi kerak?

- a) firmani mehnat, moliyaviy resurslarini
- b) xaridorni xaridori-nima ishlab chiqarish kerak
- v) firmani texnik imkoniyatlari
- g) xaridorlar guruxi-tovar shular uchun ishlab chiqarilgan
- d) ishlab chiqarishni texnologik aloxidaligi
- e) b, g va e*

36. Faoliyat muxitini aniqlash kuyidagicha buladi:

- a) tarmoqli yoki universali
- b) umumiy yoki detali*
- v) ixtisoslashgan yoki aralash
- g) umumiy
- d) to'g'ri javob yo'q

Baholash mezonlarini qo'llash bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar

Fan bo'yicha talabalar bilimini baholash va nazorat qilish me'zonlari

Baholash usullari	Ekspress testlar, yozma ishlar, og'zaki so'rov, prezentatsiyalar		
Baholash mezonlari	86-100 ball «a'lo» Strategik boshqaruv fani mashg'ulotlari jami mavzulari bo'yicha har tomonlama chuqur va mukammal bilimga ega. Nazariy va amaliy mashg'ulotlarda « Strategik boshqaruv » fan mavzulariga oid masalalar bo'yicha xulosa va qaror qabul qila oladi, mustaqil mushohada yurita oladi, amalda qo'llay oladi, mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega. 71-86 all «yaxshi» Fan mashg'ulotlari jami mavzulari bo'yicha to'la bilimga ega. Strategik boshqaruv fani mavzulari yuzasidan mustaqil mushohada yurita oladi, amalda qo'llay oladi, mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega. O'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; o'rganilayotgan jarayonlarni jadvallar orqali tahlil etish va tegishli qarorlar qabul qilish. 55-70 ball«qoniqarli» Fan mashg'ulotlari mavzulari bo'yicha qoniqarli bilimga ega. Amaliy mashg'ulotda fan mavzulariga oid masalalar mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega. – o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; – o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; – o'rganilayotgan jarayonlarni analitik jadvallar orqali tahlil etish. 0-54 ball«qoniqarsiz» Fan mashg'ulotlari mavzulari bo'yicha koniqarsiz bilimga ega. Amaliy mashg'ulotda fan mavzulariga bog'liq masalalar yuzasidan aniq tasavvurga ega emas, bilmaydi. – o'tilgan fanning nazariy va uslubiy asoslarini bilmaslik; – iqtisodiy hodisa va jarayonlarni tahlil etish bo'yicha tasavvurga ega emaslik; – o'rganilayotgan jarayonlarga iqtisodiy usullarni qo'llay olmaslik.		
	Reyting baholash turlari	Maks.ball	O'tkazish vaqti
	Joriy nazorat:	36	
	ma'ruza mashg'ulotlarda faolligi, muntazam ravishda konspekt yuritishi uchun	6	Semestr davomida
	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining o'z vaqtida va sifatli bajarilishi	10	
	Amaliy mashg'ulotlarda faolligi, savollarga to'g'ri javob berganligi, amaliy topshiriqlarni bajargan-ligi uchun	20	
	Oraliq nazorat	34	
	Birinchi oraliq nazorat yozma ish (amaliy mashg'ulot o'qituvchisi tomonidan qabul qilinadi).	14	10 hafta

	Ikkinchi oraliq nazorat (ma'ruzachi o'qituvchisi tomonidan qabul qilinadi). Ikkinchi oraliq nazorat 2 bosqichda amalga oshiriladi. Birinchi bosqich, 10 ball-talaba yakka tartibda topshiriqlar oladi va himoya qiladi. Ikkinchi bosqich, 10 ball-talabalar kichik guruhlariga bo'linadi (har bir guruhda talabalar soni 5-7 tagacha bo'lishi mumkin), har bir guruhga alohida topshiriqlar beriladi va himoya qabul qilinadi. Topshiriqlar 2-3-haftalar oralig'ida talabalarga biriktiriladi. Guruhning faolligi, berilgan topshiriqni nazariy va amaliy jihatdan yoritilishi, xulosalarning mantiqiy bog'liqligi, kreativ mulohazalarning mavjudligi, huquqiy-normativ hujjatlarni bilishi va boshqa talablarga mosligi hisobga olinadi. Guruhdagi har bir talabaga 0-10 oralig'ida bir xil ball qo'yiladi. Himoya kafedra mudiri tomonidan tasdiqlangan grafik asosida dars mashg'ulotlaridan so'ng tashkil etiladi	20	17-hafta
	Yakuniy nazorat	30	20 hafta
	Yozma ish	30	
	JAMI	100	