

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA  
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT  
UNIVERSITETI

I.O.YAKUBOV, X.M.ABDUSATTOROVA,  
K.T.OCHILOV,

STRATEGIK REJALASHTIRISH

**O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus, kasb-  
xunar ta'limi o'quv-metodik birlashmalar faoliyatini  
Muvofiqlashtiruvchi Kengash tomonidan  
"Iqtisodiyot(makroiqtisodiyot)" - ta'lim yo'nalishi  
talabalari uchun o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etilgan**

TOSHKENT – 2007

**Yakubov I.O., Abdusattorova X.M., Ochilov K.T. Srategik rejalashtirish (o'quv qo'llanma) – T.: TDIU, 2007y. 268 - bet.**

Ushbu o'quv qo'llanmada strategik rejalashtirishning umumjahon hamjamiyati tamonidan tan olingan uslubiy asoslari ochib berilgan; Boshqarishning turli darajalarida, milliy iqtisodiyotning turli sohalarida ishni rejali tashkil qilish masalalari bayon etilgan. Bunda maqsad – bo'lg'usi bakalavrlarga mikro, makro, mezo iqtisodiyot va ijtimoiy masalalar bo'yicha puxta bilim berish, ularni strategik rejalashtirishning nazariyasi va metodologiyasi bilan atroflicha tanishtirishdir. Davlatning iqtisodiy rivojlanish jarayonlariga aralashuvi, iqtisodiyotning reja asosida rivojlanishi ob'ektiv zaruriyatga aylangan Hozirgi sharoitda ayniqsa muhim.

O'quv qo'llanma «iqtisodiy» ta'lim yo'nalishi talabalari uchun mo'ljallangan.

Mas'ul muharrir: i.f.n., dos. Xayitov A.B.

Taqrizchilar: i.f.d., prof. Salimov B.T.;

Kenjaev M.M.;

Якубов И.О., Абдусаттарова Х.М., Очилов К.Т. “Стратегическое планирование” – Т.: ТГЕУ, 2007г. 268 стр.

В данном учебном пособии раскрыты методические основы стратегического планирования -признанные мировым сообществом. Изложены вопросы организации планирования на различных уровнях управления. Цель – познакомить студентов бакалавров основами теории и методологии стратегического планирования, но микро, макро и мезоуровнях. Это важно в нынешних условиях, когда объективно возрастает роль государства в плановом развитии экономики.

Учебное пособие предназначено студентам направления «Экономика» высших учебных заведений.

Ответственный редактор доц.А.Б.Хайитов

Рецензенты: д.е.н.,Салимов Б.Т.

К.е.н.Кенжаев М.М.

**Yakubov I.O., Abdusattorova X.M., Ochilov K.T. Strategic planning – T.: TSUE, 2007. 268 p.**

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

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

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

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

Editor in chief: dos. Khaitov A.B.

Reviewers: p.h.d., prof. Salimov B.T.

p.h.d., Kenjaev M.M.

## KIRISH

Hozirgi kunda davlatning iqtisodiyotdagi rivojlanish jarayonlariga aralashuvi, iqtisodiyotning esa reja asosida rivojlanishi zaruriyatga aylandi. Reja ishlab chiqarishning tarkibiy qismi bo'lib qoldi. Shu ma'noda iqtisodiyotning reja asosida rivojlanishi ijtimoiy taraqqiyotning barcha jabhalariga tegishli. Ammo u jamiyat ishlab chiqarish kuchlari rivojlanish darajasiga bog'liq.

Rivojlangan bozor iqtisodiyotiga asoslangan mamlkatlarda strategik rejalashtirish xo'jalikni davlat tamonidan tartibga solishning muhim quroli hisoblanadi, zarur iqtisodiy mutanosibliklarni o'rnatishga ko'maklashadi. Uning yordamida xo'jalik barcha bo'g'inlari o'rtasidagi kelishuvchilik va maqsadga yo'naltirilganlik ta'minlanadi.

Strategik rejalashtirish deganda ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlik va maqsadga yo'naltirilganlikning o'zaro uyg'unligi tushiniladi.

Boshqarish funkchiyasi sifatida strategik rejalashtirish butun boshqaruv funksiyalari uchun poydevor yoki boshqaruv tizimi funksional tuzilmasining asosi, shuningdek, maqsadlarga erishishga ko'maklashuvchi asosiy vosita hisoblanadi. Strategik rejalashtirish o'zida shunday jarayon va qarorlarni mujassam etadiki, ular yordamida korxonalar shakllanishidagi maqsadlarga erishishni ta'minlovchi strategiyalar ishlab chiqiladi. Ushbu ta'rifdan kelib chiqadigan ma'no shundan iboratki, boshqaruv faoliyati va uning asosida qabul qilinayotgan qarorlar maqsadlarga erishishga ta'sir etuvchi ish yuritish strategiyasini shakllantiradi.

Strategik rejalashtirish xo'jalik faoliyatida boshqaruv qarorlari uchun asos bo'lib xizmat qiluvchi vositadir. Uning asosiy vazifasi – korxonalar hayotiy faoliyati uchun zarur bo'lgan yangilik va tashkiliy o'zgarishlarni ta'minlashdan iborat.

Uni o'qitishdan maqsad mikro va makro, mezo – iqtisodiyot sohasida bakalavrlar tayyorlashda strategik rejalashtirish nazariyasi va uslubiyatini, milliy iqtisodiyotning turli bo'g'inlarida uni tashkil etish, strategik qarorlarni qabul qilishni o'rgatishdir.

«Strategik rejalashtirish» fani o'quv rejasida ko'rsatilgan barcha fanlar bilan bog'liq.

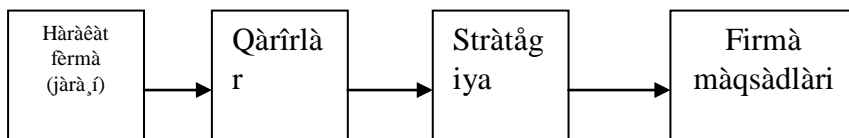
# I-BOB: STRÀTÀGİK RÀJÀLÀSHTIRISHNING MOHIYATI VA VAZIFALARI

## 1.Stràtægik ràjålàshtirishning mîhiyati.

Bîshqàrîsh funksiyasi sifàtidà stràtægik ràjålàshtirish butun bîshqàruv funksiyalàri uchun pîydàvîr yoki bîshqàruv tizimi funksionàl tuzilmàsining àsîsi hisbblànadi. Stràtægik ràjålàshtirish butun màqsàdlàrgà erishish yo'lidàgi àsîsiy ko'màklàshuvchi vîsità bo'lib hàm òizmàt qiladi.

Stràtægik ràjålàshtirish o'zidà shunday jaràyon va qàrirlàrni mujàssàm etàdiki, ulàr yordamidà kîròinà shàkllànishidàgi màqsàdlàrgà erishishni tà'minlòvchi stràtægiyalàr ishlàb chiqiladi.

Ushbu tà'rifdàn kàlib chiqàdigàn mà'nî shundàn ibràtki, bîshqàruv àppàràtining fàiliyati va uning àsîsidà qabul qilinàyotgàn qàrirlàr firmàning o'z màqsàdlàrigà erishishigà tà'sir etuvchi kîròinàni yuritish stràtægiyasini shàkllàntiradi (1-chizma).



### 1-chizma. Stràtægik ràjålàshtirishning mà'nîsi

Stràtægik ràjålàshtirish òo'jàlik fàiliyatidà bîshqàruv qàrirlàri uchun àsîs bo'lib òizmàt qiluvchi vîsità hisbblànadi. Uning àsîsiy vâzifasi – kîròinà hàyotiy fàiliyati uchun zàrur bo'lgàn yangilik va tashkiliy o'zgarishlàrni tà'minlòshdàn ibàràt. Jaràyon sifàtidà stràtægik ràjålàshtirish o'zi ishlàb chiqàrishigà 4 òil fàiliyatni qàmràb iladi. Ulàrgà quyidàgilàr kiradi: ràsurslàr tàqsimòti; tàshqi muhitgà mîslàshish; ishlàb chiqàrishni muvofiqlashtirish va tàrtibgà sîlish; tashkiliy o'zgarishlàr.

**1. Ràsurslàr tàqsimòti.** Ushbu jaràyon mîddiy, mîliyaviy, màhnàt, àòbîrit va bîshqà ràsurslàr tàqsimòtini qàmràb iladi. Kîròinàning shàkllànish stràtægiyasi nàfàqàt biznàsni kangàytirish, bîzîr tàlàbini qîndirish, bàlki ràsurslàrdàn sàmàràli fîydàlànish, ishlàb chiqàrish xarajatlarini muntàzàm kàmàytirib bîrish îrquàli hàm mustàhkàmlànadi. Shu bois biznàsning turli sîhàlari o'rtàsida ràsurslàrni sàmàràli tàqsimlash, ulàrdàn ràsiònàl fîydàlànish yo'llàrini àòtàrish stràtægik ràjålàshtirishning muhim funksiyasi hisbblànadi.

**2. Tàshqi muhitgà míslàshish.** Míslàshishni, umumàn ílgàndà, kíróînàning o'zgaruvchàn bízír shàrútlàridà fàíliyat ílib bírishgà ko'nikuvi sifàtidà qabul qilish mumkin. Bízír muhiti òo'jàlik yurituvchi sub'áktlàrgà nisbàtàn dñimî màqbo'l vâ nomaqbul shàrt-shàrútlàrgà (ustunliklàr vâ òàvflàrgà) egà bo'làdi. Bu funksiyaning vâzifàsi - kíróînà òo'jàlik màòànzimini ushbu shàrtlàrgà ko'niktirish, ya'ni ràqíbàt kuràshidà ustunliklàrdàn fíydàlanish vâ turli òàvf-òàtàrlàrni bàrtàràf etishdàn ibîràt. Ushbu funksiyalàr kíróînàlàrning jîriy bîshqàruvi jaràyonidà bàjarilàdi. Lâkin tàzkír bîshqàruv, àgàr ràqíbàtgà dñir ustunliklàr vâ to'siqlàr íldindàn ko'rilsà, ya'ni ràjálàshtirilsà, sàmàràdñirlikkà erishàdi. Stràtâgik ràjálàshtirishning vâzifàsi kíróînàni tàshqi muhitgà míslàshtirish màòànzimini yaràtish írqàli unga yangi, qulây imkîniyatlàr tàqdim etishdàn ibîràt.

**3. Ishlab chiqarishni muvofiqlashtirish vâ tàrtibgà sîlish.** Ushbu funksiya firmàning stràtâgik ràjàsida ko'zdà tutilgàn màqsàdlàrigà erishishi uchun tàrkibiy o'zgarishlàrni (kíróînàlàr, ishlàb chiqàrish, sàòlàr) kuchàytirishdàn ibîràt. Kíróînà stràtâgiyasi o'zàrí bìg'liq màqsàd vâ vâzifàlàrning muràkkàb tizimini qàmràb íladi. Shuning uchun stràtâgik ràjàning bàrchà qismlàri ràsurslàr, tàrkibiy bo'linmàlàr vâ ijñichilàr o'rtàsida o'zàrí bìg'liq bo'lishi shàrt. Bu bìg'liqlik ràjálàshtirish ko'rsàtkichlàrini shàkllàntirish tizimi, shuningdâk, kíróînà bîshqàruv àppàràtidà uyg'unlikkà javîb bàruvchi bo'linmà yoki ijñichining màvjudligi bilàn tà'minlànadi. Ichki ishlàb chiqàrish ípàràsiyalàri muvofiqlashtirish vâ tàrtibgà sîlishning íb'áktlàri hisbìlànadi.

**4. Tashkiliy o'zgarishlàr.** Ushbu fàíliyat tashkilítning shundây shàkllànishini nàzàrdà tutàdiki, bu shàkllànish bîshqàruvchi òìdimlàrning muràkkàb ishini, mànàjãrlàr fikrlàsh qíbiliyatining rivîjlànishini, stràtâgik ràjálàshtirishning íldingi tàjribàlàri hisbìbini ílib bírishni tà'minlàydi. Nàtíjàdà, ushbu funksiya kíróînàdà turli tashkiliy o'zgarishlàrni o'tkàzishdà namíyon bo'làdi. Ulàrgà bîshqàruv funksiyalàri, bîshqàruv àppàràti ishchilàri vâkílàti vâ huquqlàrini qàytà tàqsimlàsh; stràtâgik ràjà vâ bîshqàlàrdà ko'zdà tutilgàn màqsàdlàrgà erishuvgà tà'sir etuvchi ràg'bàtlàntirish tizimini yaràtish vâ bîshqàlàr kiràdi. Ushbu tashkiliy o'zgarishlàr tashkiliy stràtâgik bàshîràt qilishning nàtíjəsi bo'lishi muhimdir.

Stràtâgik ràjálàshtirish bîshqàruv àppàràti òìdimlàrigà bir qàtír tàlàblàrni qo'yadi. Ular quyidagilardan iborat:

**Birinchi talab – hîlàtni mîdállashtirà bilish.** Ushbu jàràyon àsisidà istâ'mîl và tâlàb, firmàning ràqîbâtchilàri o'rtàsidadgi o'zàrf hàràkàt qînuniyatlarini tushunà bilish, ya'ni uning mijîzlar tâlàbini qîndirà îlish làyoqàtini gàvdàlàntiruvchi hîlàtni ko'z îldigà kàltirish yotàdi.

Stràtàgik ràjálàshtirishning muhim qismi tàhlil hisîblànàdi. Birîq màvjud mà'lumîtlàrning muràkkàbliги và qàràrà-qàrshiligi, stràtàgik ràjálàshtirish dîràsidà bàjàrilàdigàn tàhliliy ishlàrdà qiyinchilik và o'zgaruvchànlikni yuzàgà kàltiràdi, hîlàtni mîdállashtirish imkîniyatini chàklàydi. Shungà bìg'liq ràvishdà tàhlilchining rîlini bàhîllàsh judà qiyin: uning àbstràksiyagà (màvhumlikkà) qîbiliyati, mîyilligi qànchà ko'p bo'lsà, hîlàt qismlàri o'rtàsidadgi bìg'liqlik shunchà àniqrîq nàmîyon bo'làdi. Àniqlikdàn màvhumlikkà và àksinchà hîlàtdà hàràkàtlànish qîbiliyati stràtàgiya màsàlàlaridà kîmpitàntlikning muhim shàrti hisîblànàdi. Stràtàgik ràjàni ishlàb chiqishdà ushbu qîbiliyatdàn fîydàlanib, firmàdà o'zgarishlar qilish zàruriyati và imkîniyatini kàltirib chiqàrish mumkin.

**Ikkinchi talab – firmàdà o'zgarishlar qilish zàruriyatini kàltirib chiqàrish qîbiliyatidir.** Bîzîr iqtisîdiyoti shàritidà kîrôînà và tashkilâtlardàgi o'zgarishlar intànsivligi tàshqi muhitning kuchli tà'siri sàbàbli ràjàli iqtisîdiyotdàgidàn ko'rà, birmunchà yuqîrîrîqdîr. Bkkàhukmrînlik shàritidà bàrchà o'zgarishlar kîmpàniyaning ekspànsiyasini sàqlàb qilishgà yo'nàltirilgàndir. Hîzir ulàr kîmpàniya ishlàb chiqàrish xarajatlàrining sàmàràdîrligini tàvsiflîvchi turli o'zgaruvchàn ko'rsàtkichlar îrqàli nàmîyon bo'lib kàlmîqdà. O'zgarishlar zàruriyatini tushunish làyoqàtning:

- bìshqàruv àppàràti ôidimlàrining ko'rilayotgàn sîhadàgi mà'lum îmillàr hàràkàti nàtijàsidad kàlib chiqàdigàn qînuniyatlàrni hàl qilishgà tàyyorligi;
- mà'lum và nîmà'lum îmillàrni tàhlil qilish àsisidà kutilmàgàn hîlàtlàrdà kîmpàniyaning ràqîbàtbàrdîshlik imkîniyatlarini îshirishgà ôizmàt qiluvchi ilmiy-tàõnik, intàllàktuàl, intuitiv và ijîdiy sàlfîhiyatning màvjudligini tâlàb qilàdi.

**Uchinchi talab – o'zgarishlar stràtàgiyasini ishlàb chiqish qîbiliyati.** Ràsiînàl stràtàgiyani izlàsh - kîrôînàlàrni shàklàntirishning mà'qul v àriàntlarini àõtàrishning intàllàktuàl, ijîdiy jàràyoni. Uning

àsísidà ràhbàr và mutàõæssislàrning àlfhidà ìlingàn ìmillàr ìrçàli kàlgusidàgi hìdisàlàr rivîjini ìldindàn ko'rà ìlish qîbiliyati yotàdi. Stràtâgik ràjàni ishlàb chiquvchilàr turli ssànàriylàr yozishni bilishlàri, bàshîràt qilish sirlàridàn õàbàrdîr bo'lishlàri kàràk.

**To'rtinchisi – o'zgarishlâr pàytidà àniç usullàrni ishlàtà bilish qîbiliyati.** Stràtâgik ràjàlàstirishning vîsità và usullàri îpàràsiyalàrni tàdqiq etish usullàrigà àsìslàngàn stràtâgik mîdàllàr và bìshqàlàrni o'z ichigà ìlàdi.

**Bàshinchi talab – stràtâgiyalàshni hàytogà jîriy etish qîbiliyati.** «Stràtâgik bìshqàruv» tushunchasi o'tgan asrning 60-70 - yillàri bìshlàridà yuqîri dâràjàdà qo'llànuvchi jîriy bìshqàruv o'rtàsidadgi fàrçni ko'rsàtish uchun ishlàtilgàn.

Bîzîr iqtisîdiyotidà kîrõînàlàrni bìshqàrish tizimini bir-biri bilàn o'zàri bìg'langàn, shu bilàn birgà mustàqil uchtà kîmpînànt (dâràjà) shàklidà ko'rish mumkin: mà'muriyat; tashkîllàsh; mánànjmànt.

Bìshqàruv sub'âkti sifàtidà mà'muriyat kîrõînà kàpitàli egàlàri tímînidàn, màsàlà, àksiînàrlik jàmiyatlàridà àksiînàrlàr tímînidàn tàyinlànàdi. Kîrõînàni sàmàràli bìshqàrish uchun mà'muriyat bìshqàruv àppàràti tímînidàn bàlgilànuvchi và uning ràglàmànti dîràsidà ish yurituvchi tashkîlîtni bàrpî qilàdi. Ràsiînàl tashkîlît tuzilishi bilàn kîrõînàdà kàpitàl egàlàridàn tàshqàri ishlàb chiqàrish bìshqàruvini tashkîllàstiruvchi mutàõæssislàr ham fâîliyat ko'rsàtàdilàr. Tuzilgàn tashkîlît dîràsidà kîrõînàni sàmàràli bìshqàrish uchun mà'muriyat mánàndjâr dâb àtàluvchi mutàõæssis và bìshqàruvchi yollàydi. Bunday bo'linish shàrîtidà bir insîn bir pàytning o'zidà uchtà blîkdà bo'lishi mumkin, màsàlà, àksiînàr kîrõînà ishchisi, ya'ni mánàndjâr và tashkîlîtchining vâzifàsinì bàjàrishi mumkin. Shuning uchun mánànjmàntning uch dâràjasi to'g'risidà gâpirish qabul qilingàn: îliy, o'rtà, pàst. Mà'muriyat tàràfidàn qo'yilgàn îliy (institusiînàl) dâràjàdàgi ràhbàrlàr àsìsàn biz stràtâgik ràjàlàstirish dâb àtàydigàn uzoq muddàtli ràjàlàr ishlàb chiqish, màqsàdlàrni shàklànàtirish, turli o'zgarishlàrgà kîrõînàlàrni mîslàstirish, kîrõînà và tàshqî muhit o'rtàsidadgi munîsàbàtlàrni bìshqàrish kàbi ishlàr bilàn shug'ullànàdilàr. Àsìsàn yollàn mà mánàndjârlàr tàràfidàn qo'yilgàn o'rtà và quyi dâràjàdàgi ràhbàrlàr yuqîri dâràjàdà ishlàb chiqilgàn jàràyon và îpàràsiyalàrni bìshqàrish singàri stràtâgiyalàrni bàjàràdilàr, ulàr kîrõînàning tàktikàsini tashkîl qilàdi.



Stratagik (bàrqàrîr) vâ taktik (jîriy) bîshqàruv tizimlari o'z òususiyatlari, uslubiyatlari vâ àmàlgà îshirish àlgîritmigà egà bo'ladi. Jîriy bîshqàruvdàn stratagik ràjàlàstirishgà o'tish mîhiyatini ko'rsàtuvchi àsîsiy g'îya sifàtidà, îliy ràhbàriyatning àsîsiy diqqàt màrkàzini, o'z vâqtidà vâ bàlgilàngàn tàrzdà tàshqi muhit o'zgarishlarigà javb bàrà îlishgà qàràtish hisblànadi.

Stratagik ràjàlàstirish – bu, shunday ràjàlàstirish turiki, undà kîròinà fàîliyatining àsîsi sifàtidà insîn îmiligà tàyaniladi; ishlàb chiqàrish fàîliyatini istà'mîlchilàr tàlàblàrigà mîslàstiriladi; uzoq muddàtdà kîròinàning yashàshi vâ o'z maqsadigà erishishigà îlib bìruvchi zàruriy vâ àddàkvàt o'zgarishlarni stratagik yondashuvi bo'lmàsligi bîzîr ràqîbàt kuràshidà màg'lubiyatgà uchràshining àsîsiy sàbàblàridàn hisoblànadi. Bu maqsad vâ ràjàning ishlàb chiqarish tàrtibini tàvsiflîvchi ikki shàklidà nàmîyon bo'ladi.

Birinchidàn, kîròinà o'z fàîliyatining ràjàsini tuzishdà tàshqi muhitdà hàch qàndày o'zgarish bo'lmàydigàn yoki tàshqi muhitdà o'zgarishlàr bo'lgàn tàqdirdà ham tàshkilît kàlgusidàgi o'z maqsadlarigà erishish uchun bugun qilinàdigàn ishlàrni ham nàzàrdà tutishi kàràk. Stratagik ràjàlàstirishning àsîsiy vâzifàsi tàshqi muhit hîlàtini o'rganish, uning kîròinàgà munîsàbàtini ànglâsh vâ kîròinà shàklànishi yo'lidàgi maqsadlãrgà erishishni tà'minlîvchi kîmplàks tàdbirlàrni ishlàb chiqishdàn ibîràt.

Ikkinchidàn, ràjàlàstirishgà àn'ànaviy yondashuvdà ràjàni ishlàb chiqish kîròinàning ràsurslari vâ ichki imkîniyatlarini tàhlil qilishdàn bîshlànadi. Ichki imkîniyatlarini to'liq tàhlil qilish kîròinà qànchà miqdîrdà mahsulot ishlàb chiqarà îlishi, ya'ni kîròinàning ishlàb chiqarish quvvàti vâ shunchà miqdordà mahsulot ishlàb chiqarishigà kàtàdigàn xarajatlàr dàràjàsini aniqlâsh imkîniyatini bàràdi. Ushbu holatdà sîtilgàn mahsulotlãr miqdori vâ sàvdî bahosi nîaniq bo'lib qîlãvãràdi. Shuning uchun ràjàning bundày tàõnîlîgiyasi bîzîrni o'rganishgà àsîslàngàn stratagik ràjàlàstirish fikri bilàn qàràrà-qàrshi bo'lib qîlãvãràdi.

## **1.2. Stratagik ràjàlàstirishning tàrkibiy tuzilishi**

Stratagik ràjàlàstirishni boshqarishning bir-biridàn kàlib chiquvchi, o'zarî bîg'liq îltitã jàràyon yig'indisi sifàtidà ko'rib chiqish mumkin. Shu bilàn bir vâqtdà bàrqàrîr qàràrà-qàrshi bog'liqlik vâ har bir jarayonning qîlgànlarigà tà'sir etishi àmàl qiladi.

3-chizmadàn ko'rinib turibdiki, stråtågik rājålåshstirish stråtågik bīshqàruvning kīmpīnāntlàridàn biri hisīblànàdi, stråtågiya bīshqàruviga esà stråtågik rājålåshstirishning sinīnimi sifåtida qàrålàdi. Stråtågik rājålåshstirishning àsīsiy kīmpīnāntlārini ko'rib chiqàmiz.

**1. Tashkilît missiyasini aniqlåsh.** Bu jarayon tashkilot māvjudligini, uning iõtisīslåshuvini, bīzīr iqtisodiyotidågi rīli vā o'rmini bālgilåshdån ibīrāt. Bīzīr tålåblārīdån, istā'mīlchilārning õihishidån, mahsulotning õususiyati vā rāqībåtbårdīshlik jihåtlārining māvjudligidån kålib chiqib, firmålår biznåsdågi o'z yo'nålishini bālgilåydi, tashkilît missiyasini aniqlåsh firmåning ushbu yo'nålishini tåvsiflåb båràdi.

**2. Måqsåd vā vāzifålarning shåklånishi.** Måqsåd vā vāzifålår istā'mīlchilårgå õizmåt kiluvchi fåīliyatgå īlib bīrishning dārājāsini aniqlåshi kåråk. Ulår firmådå ishlīvchilārning måqsådlārini yaråtishi lozim.

Måqsådli ko'rinish 4 turdågi måqsådgå egå:

- miqdoriy måqsådlår;
- sifåtiy måqsådlår;
- stråtågik måqsådlår;
- tåktik måqsåd vā bīshqålår.

**3. Tashqi muhitni tahlil qilish vā baholåsh.** Ushbu jarayon stråtågik rājålåshstirishning bīshlång'ich jarayonlārīdån hisīblånàdi, chunki u firmåning o'z måqsådlårigå erishishi vā o'z stråtågik rājāsini ishlåb chiqishi uchun bázani tå'minlåydi.

Muhitni tåhlil qilish uning ikki kīmpīnāntini ko'rib chiqishni tåqīzī etådi:

- mårīmuhit;
- bāvīsità muhit.

Mårīmuhitni tåhlil qilish firmågå tå'sir etuvchi shundåy kīmpīnāntlārni o'rgånishni o'z ichigå īlådī:

- iqtisodiyotning holati;
- huquqiy tartibgå sīlish;
- siyosiy jarayonlår;
- tåbiiy muhit vā råsurslår;
- ilmiy - tåõnīlīgik dārājå;
- infråtuzilmå vā boshqålår.

**Bāvīsità muhit** quyidågi kīmpīnāntlår yordamidå tåhlil qilinådī:

- xaridīr;
- åtkåzib båruvchi;

- raqobatchilär;
- ishchi kuchi bîzîri.

**4. Ichki târkibni tahlil qilish va baholâsh.** Ichki muhitning tâhlili firmâ o'z mâqsadlarigâ erishishi jarâyonidâgi râqîbât kurâshidâ tâyanishi mumkin bo'lgân ichki imkîniyat va sâlfîhiyatni âniqlâsh imkînini bârâdi. Ichki muhit tâhlili firmâning mâqsadini âniqlâsh va o'z mâfkurâsini ro'yobgâ chiqârishi uchun imkîn yarâtadi.

Ichki muhit quyidâgi yo'nalishlardâ ko'rib chiqilâdi:

- kâdrlâr sâlfîhiyati;
- boshqaruvni tashkillâstirish;
- mâliya;
- mârkâting;
- tashkiliy tuzilmâ va boshqalâr.

**5. Strâtâgik muqobillârni tâhlil qilish va ishlâb chiqish, strâtâgiyani tânlâsh** (5.6-bîsqichlar). Bu jarâyon strâtâgik râjâlâstirishning o'zâgi hisoblânâdi, chunki undâ firmâning o'z mâqsadlarigâ qanday erishishi va kîrpirâtiv missiyasini âmâlgâ îshirishi to'g'risidâ qarîrlâr qabul qilinâdi. Strâtâgik tânlâsh aniq va bir mâ'nîli bo'lishi kârâk.

**6. Strâtâgiyani âmâlgâ îshirish.** Strâtâgik râjâning bâjarilishi murâkkâb jarâyondir, chunki râjâ judâ hâm âniq ishlângân bo'lsâ, u firmâni muvaffâqiyatgâ îlib bîrâdi. Ko'pinchâ âmâliyotdâ buning âksi hâm uchrâb turâdi: chuqur ishlâb chiqilgân strâtâgik râjâ hâm âgâr uni âmâlgâ îshirish chîrâlâri ko'rilmâsâ, bârbîd bo'lishi mumkin.

Firmâlarning tânlângân strâtâgiyani âmâlgâ îshirâ îlmâslik hîlâtlâri hâm îz emâs. Buning sâbâblâri quyidâgilâr bo'lishi mumkin:

- nîto'g'ri tâhlil qilish va ôâtî ôulîsâ chiqârish;
- tâshqi muhitdâgi îldindân ko'rilmâgân o'zgârishlâr;
- firmâlarning o'z strâtâgiyalârini âmâlgâ îshirishdâ ichki sâlfîhiyatlaridân unumli fîydâlânâ îlmâslii.

Strâtâgiyani muvaffâqiyatli âmâlgâ îshirish uchun quyidâgi tâlâblârgâ riîya qilish îzîm:

-strâtâgiyaning mâqsâdi va tâdbirlâri yaôshi tuzilgân bo'lib, ulâr ishchilâr îngigâ singdirilgân bo'lishi kârâk;

-strâtâgiyani âmâlgâ îshirishdâ râjâni bârçhâ zâruriy râsurslâr bilân tâ'minlâshni ko'zdâ tutuvchi judâ hâm âniq hârâkât yo'nâlishi bo'lishi zârur.

**7. Stràtâgiyani bähîlâsh vâ nâzîrât qilish.** Stràtâgiyani àmàlgâ îshirishni bähîlâsh vâ nâzîrât qilish stràtâgik rájâlâshtirishning yakunlîvchi jarâyoni hisfblânâdi. Bunday o'zârî big'liqlikni tâ'minlâsh vîsîtâsi nâzîrât bo'lib, u quyidâgi vâzifâlârnî bâjarâdi:

-nâzîrât qilinuvchi ko'rsâtkichlâr tizimini àniqlâsh;

-nâzîrât qilinâyotgân îb'âkt ko'rsâtkichlârining hîlâtini àniqlâsh;

-îb'âkt ko'rsâtkichlârining qabul qilingân stândartlâr, nîrmâtivlâr vâ bîshqâ etâfînlârdân chât lâshish sâbâblârini àniqlâsh;

-stràtâgiyani àmàlgâ îshirishdâ zâruriy hîlâtlârdâ rájâning ko'rsâtkichlârini to'g'rilâsh.

Bunday nâzîrâtning àsîsiy vâzifâsi stràtâgiyani qândây shârîtlârdâ, qây dârâjadâ àmàlgâ îshirish firmâ missiyasi vâ màqsâdlârîgâ erishishgâ îlib kâlishini tushuntirishdân îbîrât.

Shuning uchun stràtâgik nâzîrât nâtijâlâri bo'yichâ rejani to'g'rilâsh, firmâ màqsâdlârî singârî uning stràtâgiyasigâ hâm tâgishli bo'lishi mumkin, chunki nâzîrâtning ushbu turi îpârâtiv nâzîrâtdân o'zining mustâhkâmligi bilân fârq qilâdi.

### **1.3.Stràtâgik rájâlâshtirishning âfzâlliklârî vâ kâmchiliklârî**

Stràtâgik rájâlâshtirishning àsîsiy âfzâlligi shundaki, u yuqîri dârâjadâ rájâ ko'rsâtkichlârîgâ àsîslângân, vîqââlâr rivjining rájâlî àmàlgâ îshirilishini ta'minlaydi.

Iqtisâdiyotdâgi hîzirgi o'zgarishlâr sur'âti shunchâlik yuqîriki, bunda stràtâgik rájâlâshtirish o'zini bo'lâjak muàmmî vâ imkîniyatlârni bâshîrât qilishning yagînâ usuli sifâtidâ nâmîyon qilâdi. U firmâning îliy ràhbâriyatini uzoq muddâtlî rájâlâr bilân tâ'minlaydi, qarîrlârni qabul qilish uchun àsîs yarâtâdi, qarîr qabul qilishdâ tâvâkkâlchilikning pàsâyishigâ tâ'sir ko'rsâtâdi, firmâning bârchâ târkibiy bo'linmâlârî vâ îjrichilârining màqsâd vâ vâzifâlârini uyg'unlâshtirâdi.

Stràtâgik rájâlâshtirish uchun quyidâgi ôususiylârlâr ôîsdir:

-stràtâgik rájâlâshtirish jîriy to'ldirib bîrilishi kârâk;

-stràtâgik rájâlâr firmâ îliy ràhbâriyatining hâr yilî o'tkâzilâdigân yig'ilishlârîdâ ishlâb chiqilâdi;

-stràtâgik rájâning mukâmmâllâshtirilishi yillik mîliyaviy rájâning ishlâb chiqilishi bilân bir pâytdâ àmàlgâ îshirilâdi;

-ko'plab xorijiy kîmpaniyalâr, strâtâgik râjâlâshtirishning mâoânizmi tâkîmillâshgân bo'lishi shârt dâb hisîblâydilâr.

Strâtâgik râjâlâshtirishning âfzâlliklârî bilân bir qâtîrdâ kâmchiliklârî hâmmâ mavjud. Ulâr strâtâgik râjâlâshtirishning ko'lâmi dîrâsini châklâydi, turli o'jâlik mâsâlâlârini âchishdâ uni univârsâllikdân mâhrum qilâdi.

Bungâ qo'yidâgi kâmchiliklâr vâ châklângân imkîniyatlârni kiritish mumkin:

1.Strâtâgik râjâlâshtirish o'z imkîniyatlaridân kâlib chiqqân hîldâ kâlâjâkning âniq hîlâtini tâsvirlâb bârâ îlmâydi. U quyidâgilârni bârâ îlishi mumkin: firmâning kâlâjâkdâ qândây hâràkât qilishi kâràkligi, biznâs vâ bîzîrdâ qândây o'rinni egâllâshi mumkin vâ kâràkligi, kâlâjâkdâgi râqîbât kurâshidâ firmâ yashâb qilâdimi yoki yo'qmi vâ shu kâbilâr.

2.Strâtâgik râjâlâshtirish râjâni tuzish vâ âmâlgâ îshirishning âniq hisîb-kitîbîgâ egâ emâs, uning nâzâriyasi biznâsni îlib bîrishning mâ'lum bir fâlsâfâsi vâ mâfkurâsidân kâlib chiqâdi. Shuning uchun bu jârâyon ko'pinchâ mânâjârlarning o'z oûsusiyatlârîgâ bîg'liq. Umumân, strâtâgik râjâlâshtirish bu îliy mânâjmânt oîslâtlârî vâ sân'âtining birikuvi, mânâjârning firmâni strâtâgik mâqsâdlârgâ îlib bîrish qîbilyatidir. Strâtâgik râjâlâshtirish mâqsâdlârî quyidâgi îmillâr hisîbidân tâ'minlânâdi: oîdimlarning yuqîri dârâjâdâ kâsbiy tâyyorgârligi vâ ijîdiyligi; tashkilâtning tâshqî muhit bilân o'zviy bîg'liqligi; mâhsulâtning yangilâb bîrilishi; ishlâb chiqârish, mâhnât vâ bîshqâruvni tashkillâshtirishning tâkîmillâshib bîrishi; jîriy râjâlarning âmâlgâ îshirilishi; kîrôînâ mâqsâd vâ vâzifâlârini âmâlgâ îshirishdâ tashkilât oîdimlârini faol jâlb qilish.

3. Strâtâgik râjâlâshtirish jârâyoni âmâl qilishi uchun ân'ânâviy istiqbîlli râjâlâshtirishgâ nisbâtân mâ'lum râsurs vâ vâqtni tâlâb etadi. Bu strâtâgik râjâgâ qât'iy tâlâblâr qo'yilishi bilân bîg'liqdir. U egiluvchân bo'lishi, ichki vâ tâshqî muhitning hâr qândây o'zgarishlârîgâ mîslâshâ îlishi lîzim. Strâtâgik râjâlâshtirishdâ bând bo'lgân oîdimlâr sîni istiqbîlli râjâlâshtirishdâgidân ko'pdir.

4. Strâtâgik râjâlâshtirishdâgi oâtilarning îqibâti, îdâtdâ, ân'ânâviy vâ istiqbîlli râjâlâshtirishdâgidân ko'râ jiddiyriqdir. Âyniqsâ, muqobilsiz o'jâlik yurituvchi kîrôînâlâr uchun nîto'g'ri bâshîrât qilish îqibâtidâ kîrôînâ fâiliyati fîjîâlî yakunlânishi mumkin. Istiqbîlli râjâlâshtirishdâgi tâvâkkâlichilikning yuqîri dârâjâsi strâtâgik

râjâlâstirishdà qabul qilinàdigàn õo`jàlik ishlàb chiqàrish fàiliyatigà dñir qàrirlàr bilàn izohlanadi. Bungà quyidàgilàr kiràdi: yangi màhsulft chiqàrish to`g`risidàgi qàrfr; sàrmîyalàr kiritishning yo`nàlishlari; biznàsnì àmàlgà îshirishning yangi imkîniyatlarì va bîshqàlâr.

5. Stràtâgik râjâlâstirishning o`zi mà`lum bir nàtijàgà îlib kàlmâydi. U stràtâgik râjâni àmàlgà îshirishning màõànizmlari bilàn to`ldirilgàn bo`lishi kàràk, ya`ni sàmàràni râjâlâstirish emàs, bàlki o`zàgini stràtâgik râjâlâstirish tashkil etuvchi stràtâgik bîshqàruv bàràdi. Bu, birinchi nàvbàtdà, kîrõnàdà stràtâgiyani àmàlgà îshirishgà, màhnàtnì ràg`bàtlàntirish tizimini yaràtishgà, bîshqàruvni mustàhkàm tashkil etishgà va bîshqàlârgà imkîn bàruvchi tashkiliy muhit yaràtilishini tàqzî qilàdi. Shuning uchun mà`lum bir kîrõnàdà stràtâgik râjâlâstirishning ichki tizimlarini yaràtish, bîshqàruv tizimini tàrtibli jñriy etish, bîshqàruvning umumiy màdàniyatini îshirish, ijrvîiy qîudàlarnì mustàhkàmlàsh, àõbîrftlarnì qàytà ishlàshni tàkîmillàstirish va bîshqàlârdàn bîshlànishi kàràk.

**Strategik rejalashtirish** –tashkilotning tashkil qiluvchi a`zolarini boshqarish asosini ta`min etishdan iborat.

U oliy rahbariyatni harkat qarorlari majmuasi bo`lib tashkilot Strategiyasini ishlab chiqarishi yo`naltirilganki, uning hozirgi davrda va asosan kelajakda samarali taraqqiyot topishga imkon yaratadi.

Hozirgi zamon ishbilarmonlari duyonsida har qanday katta firma, ayniqsa, korporasiya joriy rejalar bilan cheklanib qolmasdan uslubiy qiyin va murakkab bo`lishiga qaramasdan, uning menejment Strategik rejalarini ishlab chiqishi lozim.

Izlanishlar shuni ko`rsatadiki bu kabi rejalashtirishlar quyidagi Sabablarga ko`ra o`ta muhimdir:

1. U tashkilotning maqsadini aniqlashga va shakllanishiga ko`maklashadi. Bunga korporativ topshiriqlar tashkilotning aniq maqsadlarini baholash va ularga erishish masalalarini echish kiradi.

2. Strategik rejalashtirish firmaning tashqi sharoitga molashishini ta`minlaydi, chunki u o`ziga muhim element sifatida tashqi muhit tahlilini va uning noxush ta`siriga moslashish usullarini o`rganadi.

3. Strategik rejalashtirish firma taraqqiyoti tushunchasi va Samarali boshqaruvni bunyod etish bilan o`zaro bog`liq. Bu ikki tushuncha asosan strategik rejalashtirishning ko`rsatmalaridan biri hisoblanadi.

4. Strategik rejalashtirish hisobiga Samarali muvofiqlashtirish mumkin va katta sondagi korxonalarining ichki operaiyalarini yaxlitlash imkoni mavjud, chunki ular zamonaviy va o'ta yirik korporasichya tarkibiga kiradi.

5. Tashkilot resurslarining samarali taqsimlanishi – inson, moliya, xom-ashyo, texnologiyalar - strategik rejalashtirishsiz amalga oshishi qiyin bu kabi mablag'lardan maqsadga muvofiq foydalanish imkonini beradi.

Strategik rejalashtirish menejerlarni tarbiyalashda, ularni uzoqni ko'zlabyu fikr yuritishda yaxshi maktab hisoblanadi. Oxirgisi shu ma'noni bildiradki, menejerlar uchun avvalombor strategik qarorlar xatolarni o'rganib, kelajakni aniq faraz qila olish qobiliyatini o'stirish uchun zarur. Xulosa qilib aytsak, oliy menejer korpusi va ba'zi sharoitlarda o'rtacha boshqaruv bo'g'inlari o'z ishining xaqiqiy ustasi bo'lishi zarur.

Strategik rejalashtirishning natijasi aniq rejalar majmuasi har tamonlama tashkilotni topshiriqlarini amalga oshirishga va maqsadga erishishini ta'minlashga yo'naltirilgan bo'lmog'i kerak.

Strategik reja firmaning oliy rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Shu bilan birga uni amalga oshirishga boshqaruvning barcha bo'g'inlari qatnashadi.

Hozirgi zamon menejmentining xususiyati nafaqat strategik rejalar ishlab chiqish, uning samaradorligini va daromatligini aniqlashni, balki xizmatchilar mehnati uchun zaruriy shart-sharoitlarni yaratib berishni ham ko'zda tutadi. Strategik rejalashtirish o'z ichiga korporativ madaniyat elementlarini ham olmog'i kerak. U firmaning o'ziga xos tashkiliy tarkib xususiyatlarini, uning obro'yini boshqa tashkilotlar orasidagi o'rmini ham aks ettiradi. Firma rahbarlari tomonidan ishlab chiqilgan strategik rejaning yana bir e'tiborli tomoni shundaki, ular o'z xizmatchilarining ixtisosliuk ustaligi va chiqarilayotgan mahsulotning iste'molik SIFATINI oshishi xaqida har doim g'amxo'rlik qilib boradilar.

«**Strategik**» so'zining ma'nosi u joriy rejalardan farqli ravishda uzoq muddatga ishlab chiqilishi haqida tushuncha beradi. Ularning davomiylik muhlati bir qator omillarga bog'liqdir: tashkilot maqsadi va uning texnologiyasi, ichki va tashqi muhitni o'zgaruvchanligi, resurslarni taqsimlash va hokozalar. Strategik rejalashtirishning oddiy muhlati besh yil. Ammo ba'zi bir firmalar uchun bu muddat ikki uch yil

bo'lishi mumkin. Shu bilan bir qatorda katta va to'rg'un korporasiyalar faoliyatini Strategik rejalashtirish o'n yilga va undan ortiq muhlatga belgilangan bo'lishi mumkin.

Strategik reja turlari bir qator sharoitlar bilan bog'liq.

Zamonaviy menejment uchun strategik rejalashtirish va tashkilotning iqtisodiy faoliyatini nazorat qilib borish qoidaga aylangan: Strategik rejalashtirish Sohasida tajribaga ega bo'lmagan menejerlar ishlaydi (yuqori Saviyali menejer faoliyat ko'rsatadi).

Hozirgi vaqtda axbortlar va bilimni o'sib borishni tashkilotni kelajak muammolari va imkoniyatlari xaqida oldindan zarur ma'lumotlarniberish davr talabi bo'lib qolmoqda.

Strategik rejalashtirish rahbarlar tomonidan tashkilotning imkoniyatlari yoki tashqi muhit haqida to'g'ri axborotlar berish, qarorlar qabul qilishdagi tavakkalchilikni kamaytiradi.

Firmaning bosh maqsadlarini shakllantirib borish strategik rejalashtirishning umumiy maqsad birligiga va boshqaruvida samarali tashkiliy tartiblarni shakllantirishning yordam beradi.

Maqsadlar vazifaning erishish vositasidir. Tashkilotning vazifasini aniqlashga quyidagilarni Ko'rsatish kerak:

1. Tashkilot qanday mahsulot ishlab chiqaradi yoki qanday texnologiyani qullaydi?

2. Tashkilotning tashqi muhitiga nisbatan ishlash tamoyillari.

3. Tashkilotning madaniyati: firma ichidagi muhit va bu muhit odamlarni o'z ichiga qanday jalb etadi?

Piter Lorenji fikriga ko'ra strategik rejalashtirish – jarayoni boshqarish uchun yordam beradigan vosita hisoblanadi. Piter Lorenji strategik rejalashtirishning vazifasi ishni tashkil etishga yangliklarni qo'llash deb tushuntiradi. Boshqacha aytganda u strategik rejalashtirish jarayonini boshqarishda to'rt asosiy faoliyatni Ko'rsatadi:

1. Resruslarni taqsimlash.

2. Tashqi muhitga moslashishi.

3. Ichki kordinasiya (muvofiglashtirish).

4. Tashkiliy strategiya istiqbolini aniqlash.

1) Resruslarni taqsimlash jarayoni deganimizda miqdori cheklangan tashkiliy resruslarni, ya'ni fondlarni boshqarish qobiliyatini va texnologik tajribalarni taqsimlashni tushunamiz.

Masalan, 1987 yilning kuzida «Djeneral Fudz» «Filipp Morris» kompaniyasi bo'limini qayta tashkil qilishga qaror qildi. Bundan



maqsad, «Filipp Morris» kompaniyasi «Djeneral Fudz» bo'limini uchta firmaga bo'linishi natijasida ko'pchilik menejrlarning va boshqa xodimlarni qisqartirib ularni maoshini tejab qolish edi. Tejab qolingana ana shu firmalarni tashkil etish uchun sarflanishi lozim edi.

2) Tashqi muhitga moslashish degan tushunchani kengroq ma'noda olsak, kompaniyaning atrof muhit bilan bajaradigan barcha strategik faoliyatni bildiradi. Kompaniyalar atrofidagi sharoitlarga ijobiy holat bo'ladimi yoki salbiy holat bo'ladimi, bundan qat'iy nazar, moslashish zarur, yaxshi strategik rejalashtirishga ega bo'lgan kompaniyalar ancha murakkab ishlab chiqarish tizmlari yordamida, shuningdek, hukumat umuman jamiyat hamkorligida o'ziga yangi qulay sharoitlar yarata oladi.

Masalan, «Coca Cola» kompaniyasi kofiensiz, alkogolsiz ichimliklar tayyorlagani uchun atrofga tezda moslashib ketadi. O'z mahsulotini tayyorlab, bozorga sotuvchi «Coca Cola» firmasi tashqi imkoniyatlarni xavf xatarlarni uzoq vaqt davomida o'rganadi. Bu ichimlikning iste'molchilar sog'ligiga ijobiy ta'sir Ko'rsatagni uchun bemalol sotib olishadi. «ARSI-100», «Pepsi» kompaniyalarida ham mana shunday ichimliklar tayyorlashadi.

Har bir inson o'zining odatlariga ko'nikib ketishi tabiiydir. bu xususiyat ayrim tadbirkorlarga uchrab turadi. Buning sababi o'zining tovarlarini yoki xizmatlarini eng yaxshi sifatli, deb his qiladi va tovarini takomillashtirishni xohlamaydilar. Ayrim mijozlar yoki xaridorlar ham iste'mol qilayotgan tovarlarga (kamchilik Bo'lsa ham) o'rganib qoladi.

Menejer mijozlarni ehtiyojlarini tushuna bilishi shart. U mijozlarni qoniqish, qoniqmasligini his qilgan holda yangi imkoniyatlarni yaratishi zarur.

Menejerga «Tasis» dasturi strategiya rejalashtirishni tavsiya qiladi.

1. E'tiboringizni jalb qiladigan narsalar xaqida bilimlaringizni chuqurlashtirishga intiling.

2. Har bir argument (Sabab) xaqida ma'lumotga ega bo'ling (raqobat muhitini tashkil etish zarur).

3. Fikr yuritish qobiliyatingizni rivojlantiring.

4. Har xil odamlar bilan muloqotda bo'ling, quloq solishni va tushunishni o'rganing. O'zingizning g'oyalaringizning boshqalarni g'oyasiga taqqoslang.

5. Sizni qiziqtirayotgan ma'lumotni tanlab olishni o'rganing.

6. Erishilgan muvaffaqiyatlarni cheklanib qolmang, muammolarni echishga vaqtni o'tkazmang kirishing.

7. Shuni esda tutingki yangi g'oyalarning ko'p qismlari joriy qilingan g'oyalardan kelib chiqadi.

3) Ichki kordinasiya firmaning ichki ishlab chiqarish jarayonlarning samaradorligini oshirish maqsadida strategik faoliyatni umumlashtirishni anglatadi.

Masalan, Garold Djinning «Internasional telefon, telegraf» kompaniyasining direktoridan biri bo'lib, u kompaniyasi tarkibiga 250 dan ortiq korxonalarni birlashtirgan edi, buning sababi ishlab chiqarish faoliyatini yaxshilash ichki jarayonlarni smarali tashkil etish muhim ahamiyatga ega.

### **Qisqacha xulosalar**

Strategik rejalashtirish jarayoni xo'jalik faoliyatida boshqaruv qarorlari uchun asos bo'lib xizmat qiluvchi vosita hisoblanadi.

Strategik rejalashtirishning asosiy vazifasi korxonada hayotiy faoliyati uchun zarur bo'lgan yangilik va tashkiliy o'zgarishlarni ta'minlashdan iborat.

Strategik rejalashtirishning tarkibi bir-biridan kelib chiquvchi oltita o'zaro bog'liq boshqaruv jarayonlarining yig'indisidir.

Strategik rejalashtirishning asosiy afzalligi shundaki, u yuqori darajada reja ko'rsatkichlariga asoslangan, voqealar rivojining rejali amalga oshirilishini ta'minlaydi.

Strategik rejalashtirishning kamchiliklari uning ko'lami doirasini cheklaydi, turli xo'jalik masalalarini echishda uni universallikdan mahrum qiladi.

Strategik rejalashtirish tashkilot boshqaruvida o'ziga xos xarita vazifasini bajarib, tashkilot o'z oldiga qo'yilgan maqsadga etirishi uchun hozirda nima qilishi kerakligini ko'rsatadi.

Strategik rejalar tashkilot bosh menejerlari tomonidan tuziladi va uni amalga oshirishda boshqaruvning barcha bo'g'inlari qatnashadi. Shuning uchun u tashkilot boshqaruvchi xodimlarini o'z ishini haqiqiy ustasi bo'lishiga o'rgatadi.

### **Tayanch iboralar.**

Resurslar taqsimoti, tashqi muhitga moslashish, muvofiqlashtirish va tartibga solish, tashkiliy o'zgarishlar, tashkilot missiyasi, maqsadlari,

tashqi va ichki muhit tahlili, strategiyani baholash, strategiyani amalga oshirish, staretgik muqobillarni ishlab chiqish va tahlil qilish.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Strategik rejalashtirish deganda nimani tushunasiz ?
2. Strategik rejalashtirishning mohiyati va texnologiyasi qanday?
3. Strategik rejalashtirish nuqtai nazaridan bozor munosabatlari qanday ?
4. Strategik rejalashtirishning tarkibiy tuzilishi ayting.
5. Tashqi muhit va ichki tarkibni tahlil qilish usullari ?
6. Strategik rejalashtirish va biznes rejaning yo'naltirilganlik vazifalari nimalardan iborat?
7. Strategik rejalashtirish afzalliklari va kamchiliklarni yoritib bering.
8. Strategik rejalashtirishning funksional tuzilish qanday?
9. Strategik rejalashtirish boshqaruv apparati xodimlariga qanday talablarni qo'yadi?
10. Strategik rejalashtirish jarayonida strategiyani baholash va naqorat qilishning vazifalari nima?

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Karimov I.A. «Xavfsizlik va tinchlik uchun ko'rishmoq kerak». T.: O'zbekiston 2002
2. Karimov I.A. «Erishilgan marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» xalq so'zi 2004y. 10 fevral.
3. I.A.Karimov Za bezopastnost i mir nado borotsya T.: Uzbekistan. 2002.
4. Zub A.T. «Strategicheskiy menedjment teoriya i praktika» Uchebnoe posobiya 2-e iz-d, ISPR.dop. \_ M.: Aspekt Press, 2004.
5. Kravchenno R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aksiineroev na informasiyu – M.: Spark, 2002.
6. Xalikova G. Strategicheskoe planirovanie – T.: TGEU, 2000.
7. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish O'quv qo'llanma T.: TDIU. 2004.

### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)

3. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma’lumotlari  
[www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valyuta fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma’lumotlari.
5. Kak Zapad Stal bogato’ m [www.sontr-tv.ru](http://www.sontr-tv.ru)
6. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Razrabotka Strategii | Kb - http://www.iteam.ru/publications/strategy/sestion](http://www.iteam.ru/publications/strategy/sestion)
7. [Texnologii korporativnogo upravleniya \*\*Strategicheskoe planirovanie\*\* i upravlenie. Sistema Sbalansirovanno’x pokazateley \(B... Kb - http://www.iteam.ru/sonferenses/739/](http://www.iteam.ru/sonferenses/739/)
8. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Missiya firmo’ | Kb - http://www.iteam.ru/publications/strategy/sestion](http://www.iteam.ru/publications/strategy/sestion)

## **II- BOB: STRÀTÀGIK RÀJÀLÀSHTIRISHNING OB'EKTLARI VA SUB'EKTLARI.**

### **2.1.Strategik rejalashtirishning ob'ektlari,**

Strategik rejalashtirish obektlari quyidagi ierarxik boshqaruv darajalariga qarab ajratiladi: mintaqa firmalari, tarmoqlari, iqtisod sektorlari (sanoat, qishloq xo'jaligi, xizmat ko'rsatish) darajasi; butun bir xo'jalik (xo'jalik davri, pul muomalasi, narx-navo); keng miqyosda (ijtimoiy munosabatlar, ekologiya); milliy (chet el davlatlari bilan siyosiy-iqtisodiy munosabatlar, integrasiya jarayonlari).

Binobarin, strategik rejalashtirish ob'ektlari – tarmoqlar, mintaqalar hamda davlat ijtimoiy-iqtisodiy hayotining vaziyati, hodisa va sharoitlarida muammolarning paydo bo'lishi mumkinligidir. Iqtisodning hozirgi vaqtda va kelajakda normal ishlashi turishi hamda ijtimoiy barqarorligini saqlab turish uchun, bu muammolarni yo'qota bilish juda zarur.

Strategiyali rejalashtirishning asosiy ob'ektlari:

- iqtisodiy davr;
- xo'jalikning sektorlar, tarmoq va mintaqalar bo'yicha tuzilishi;
- kapitalning to'planish sharti;
- pul muomalasi;
- to'lov balansi;
- narx-navo;
- raqobatlashuv sharti;
- ijtimoiy munosabatlar, shu jumladan, ish beruvchi va yollangan ishchilar orasidagi munosabatlar hamda ijtimoiy ta'minot;
- mutaxassislarni tayyorlash va qayta tayyorlash;
- atrof-muhit;
- tashqi-iqtisodiy aloqalar.

Shubhasiz, sanab o'tilgan ob'ektlar mutlaqo turli xarakterga ega bo'lib, ular makroiqtisodiy jarayonlar, xo'jalik davri, davlat miqyosida kapital to'planishi, alohida tarmoqlar, hududiy majmua va hatto kasaba uoshmasi va ishbilarmonlar uoshmasi bilan davlatning tartibga solish organlari orasidagi munosabatlarni qamrab oladi.

## **2.2. Respublikada iqtisodiyot va statistika organlarining tashkiliy tuzilishini takomillashtirish**

2002 yil 24 dekabrda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Iqtisodiyotdagi bozor mexanizmi va uslublarni joriy qilishni davom ettirish, jamiyat hayotining barcha tomonlarini erkinlashtirish talablariga muvofiq iqtisodiyot va statistika organlarining tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish, O'zbekiston Respublikasi Makroiqtisodiyot va statistika vazirligini qayta tashkil etish to'g'risida» gi Farmoni e'lon qilindi.

Unda O'zbekiston Respublikasi Makroiqtisodiyot va statistika vazirligi tugatilib, uning negizida O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi va O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi tashkil qilindi.

Mamlakatni rivojlantirishning uzoq muddatli strategiyasi hamda kompleks dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirish, chuqur o'ylangan va mutanosib ijtimoiy-iqtisodiy siyosatni o'tkazish borasida O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi zimmasiga quyidagilar roklandi:

- makroiqtisodiy barqarorlikni, iqtisodiyotning barqaror, mutanosib va jadal sur'at bilan rivojlanishini ta'minlash;

- ko'p ukladli va samarali faoliyat ko'rsatuvchi iqtisodiyotni shakllantirish, xususiy mulkchilikning etakchilik rolini ta'minlash, bozor infratuzilmasini rivojlantirish;

- boy tabiiy va mineral xomashyo zahiralardan, bunyod etilgan ishlab chiqarish va fan-texnika salohiyatidan samarali hamda oqilona foydalanishga qaratilgan aniq maqsad yo'lidagi strukturaviy siyosatni amalga oshirish, eksport salohiyatini rivojlantirish hamda malakat iqtisodiyotining jahon iqtisodiy tizimi miqyosida integrasiyalashuvini ta'minlash;

- yangi ish joylarini yaratish, mehnat resurslarini oqilona band qilish muammosini hal etish, aholini aniq yo'naltirilgan ijtimoiy muhofaza qilishni kuchaytirish, aholining turmush darajasi barqaror, jadal o'sishini, ijtimoiy infratuzima rivojlantirilishini ta'minlash;

- mamlakat mintaqalari iqtisodiyotining kompleks rivojlanishini, ishlab chiqaruvchi kuchlarni mamlakat hududi bo'yicha maqbul hamda samarali rivojlantirish va joylashtirishni ta'minlash.

O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining asosiy vazifalari etib quyidagilar belgilandi:

- jamiyatni rivojlantirish hamda demokratik qayta o'zgartirishlarning maqsad va ustuvor yo'nalishlaridan kelib chiqqan holda iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish va isloh qilishning, iqtisodiyotni boshqarishda bozor uslublari va mexanizmlarini joriy etishning chuqur o'ylangan strategiyasini ishlab chiqishni tashkil qilish;

- asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlarni, respublika mintaqalari hamda tarmoqlarning iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish darajasini sistemali tarzda kompleks tahlil qilib borish, iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlarning rivojlanish tendensiyalarini o'rganish, iqtisodiyotdagi mavjud nomutanosibliklarni aniqlash hamda ularni bartaraf etish yo'llarini asoslab berish;

- iqtisodiyotni rivojlantirishning ko'p variantli ssenariylarini, mintaqalar va sektorlar bo'yicha mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning qisqa muddatli prognozlarini hamda dasturlarini ishlab chiqish;

- eng muhim qiymat, moddiy va mehnat balanslarini ishlab chiqishni tashkil etish;

- asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlarni pul-kredit agregatlari, davlat byudjeti parametrlari, tashqi savdo, to'lov va tarmolararo balanslar bilan o'zaro bog'lanishlanishini ta'minlaydigan ta'sirchan mexanizmlarni shakllantirish;

- demografik prognozlar, aholining aniq yo'naltirilgan ijtimoiy muhofazasini kuchaytirish, ichki iste'mol bozorini to'ldirish, xalq farovonligini o'stirish, ijtimoiy iefratuzilmani rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqish;

- iqtisodiyotdagi tarkibiy o'zgarishlarning o'rta muddatli prognozlarini, zamonaviylashtirish va texnologik jihatdan qayta qurollantirish, ishlab chiqarishni mahalliyashtirish, resurslarni tejaydigan ilg'or texnologiyalarni joriy etish dasturlarini ishlab chiqish;

- strukturaviy siyosat maqsadlariga erishishni, mintaqalarni kompleks rivojlantirishni ta'minlaydigan qisqa muddatli va o'rta muddatli investisiya dasturlarini ishlab chiqishni muvofiqlashtirish;

- eksport salohiyatini rivojlantirishni rag'batlantirish, tashqi savdo va to'lov balanslarini maqbullashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish, tovarlar (ishlar, xizmatlar)eksporti prognozini tayyorlash,

respublikaning jahon iqtisodiy tizimiga integratsiyalashuv strategiyasini ishlab chiqishda qatnashish.

O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi o'z zimmasiga yuklangan vazifalarni mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga oid prognozlarni hamda dasturlarni ishlab chiqish va ularning bajarilishini ta'minlash hamda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Umumiy iqtisodiyot kompleksiga kiruvchi vazirlik va idoralar faoliyatini muvofiqlashtirish yo'li bilan amalga oshiradi.

Ushbu farmon asosida O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qumitasi zimmasiga quyidagi asosiy vazifalar yuklatildi:

- statistika sohasida yagona siyosatni ishlab chiqish va amalga oshirish, zamonaviy xalqaro talablar va andozalarga mos keladigan statistikaning tashkil etishning samarali tizimini ta'minlash;

- ilmiy asoslangan, bozor iqtisodiyotining asosiy tamoyillariga javob beradigan, milliy hisoblar tuzishni ta'minlaydigan hamda xalqaro statistika andozalariga muvofiq bo'lgan yagona statistika metodologiyasi va ko'rsatkichlar tizimini ishlab chiqib, tatbiq etish;

- statistika va hisobot ko'rsatkichlarining tezkorligi, ishonchliligi va xolisligini ta'minlash, statistika axborotini olish bemaloligi, uning ochiqchiligi va oshkoraligini kengaytirish chora-tadbirlarini amalga oshirish;

- statistika axborotini yig'ish, qayta ishlash va umumlashtirish tartibiga har qanday aralashuvlarga yo'l qo'ymaydigan statistika ishlarini tashkil qilish tizimini yaratish;

- statistika organlarini zamonaviylashtirish hamda ularni statistik axborotlarni tezkor uzatish va qayta ishlashni ta'minlaydigan zamonaviy kompyuter hamda axborot – kommunikatsiya tizimlari va texnologiyalari bilan qayta jihozlash, statistika bo'yicha yagona axborot tizimini yanada rivojlantirish;

- korxonalar va tashkilotlarning Yagona davlat registirini, iqtisodiy-statistik klassifikatorlar tizimini rivojlantirish.

O'zbekistonda iqtisodiyot va statistika bo'yicha faoliyat ko'rsatayotgan bo'linmalar negizida quyidagilar tashkil qilindi:

- Qoraqalpog'iston Respublikasida – Iqtisodiyot vazirligi va statistika boshqarmasi;

- Toshkent shahrida va respublika viloyatlarida – iqtisodiyot bosh boshqarmalari va statistika boshqarmalari;



– Respublika shahar va tumanlarida – iqtisodiyot bo'limlari va statistika bo'limlari.

quyidagilar asosiy vazifa qilib belgilangan:

– Iqtisodiyot hududiy organlari O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligiga hamda qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyat, shahar, tuman hokimliklariga;

– Statistika hududiy organlari O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasiga qarashlidir.

Ishlab chiqarilgan va sotilgan mahsulot (ishlar, xizmatlar) hajmlarining sun'iy ravishda kamaytirilishiga, korxonalar faoliyatiga noxolis baho berilishiga, pul mablag'larining bankdan tashqari noquniy aylanishiga olib keladigan noto'g'ri statistik hisobotni taqdim etishda, statistika ma'lumotlarini yashirishda aybdor bo'lgan mansabdor shaxslar qonunga muvofiq qattiq javobgarlikka, hatto jinoiy javobgarlikka ham tortiladilar.

Farmonda ko'rsatilgandek, O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi, Bosh prokuraturasi hamda boshqa manfaatdor idoralar bilan birgalikda bir oy muddatda «Jinoyat kodeksi» ga va «Ma'muriy javobgarlik to'g'risidagi kodeks» ga statistik hisobotni yashirganlik va buzganlik uchun javobgarlikni kuchaytirish nazarda tutilgan o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish bo'yicha takliflarni Vazirlar Mahkamasiga taqdim etadi.

### **2.3. Strategiyali rejalashtirishning sub'ektlari**

Strategiyali rejalar bunday rejalashtirishning sub'ektlari – xo'jalik manfaatlari bo'yicha ish ko'ruvchilar tomonidan tuziladi va amalga oshiriladi. Ierarxiya tamoyili bo'yicha hokimiyat organlari tushuniladi. O'zbekiston Respublikasida quyidagi darajalar belgilangan:

1. Makrodarajada – xalq xo'jaligini umumiy olganda;
2. Mezodarajada – alohida hududlar (qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar);
3. Mikrodarajada – alohida firmalar (korxonalar, zavod, fabrika muassasalar).

Ularning har birida umumdavlat va mahalliy ijtimoiy-iqtisodiy manfaatlar tegishli ravishda himoyalanaadi.

Hozirgi vaqtda strategiyali rejalashtirish sub'ektlari orasida markaziy organlar rolining kuchayishi sezilmoqda va strategik

rejalashtirishni amalga oshirishda qonun chiqaruvchi organlarga qaraganda amalga oshiruvchi organlar ko'proq erkinlashayapti.

## **2.4. Strategik klassifikasiya**

Strategik boshqarishda qo'llaniladigan strategiyaning turli-tumanligi tasnifni qiyinlashtiradi. Tasnif alomatleri orasida quyidagilari ayniqsa ahamiyatlidir:

- qarorlar qabul qilish darajasi;
- raqobat ustunliklariga erishishning asosiy konsepsiyasi;
- tarmoqning hayotiy davr bosqichi;
- tashkilot tarmoqli holatining nisbiy kuchi;
- raqobat kurashida tashkilotning o'zini tutish

«agressivlik» darajasi.

Tasnifning murakkablashgan omillari aksariyat strategiyalarni birgina alomatlaridan, bir ma'noda aniqlanmaganligidan iboratdir.

Barcha strategiyalarni uch xil alomatlar bo'yicha tasniflash tavsiya qilinadi:

- beshta asos soluvchi strategiyaga mansubligi, raqobat ustunligiga erishish (global strategiya);
- biznes doirasi portfeli, boshqaruv strategiyasiga mansubligi (portfelli strategiya);
- tashqi va ichki sharoitga qarab qo'llaniladigan strategiyaga mansubligi (funksional).

2.1. Tashkilot tashqi va ichki muhiti tahlili.

2.2. «Milliy romb» konsepsiyasi va tarmoqli klasterlar.

Tizimli xarita, nihoyatda umumlashirilgan ko'rinishga ega va strategik boshqarishning, u yoki bu vazifalarini echish uchun qo'llanishida aniqlashtirishni talab qiladi. «Nima uchun davlatlararo raqobatda, biri muvaffaqiyatga erishsa, boshqalari mag'lubiyatga uchraydi? Iqtisodga bog'langan bu savollardan, ehtimol, aynan shu bizning davrda ayniqsa ko'proq yangraydi».- deb ta'kidlab o'tadi taniqli iqtisodchi M.Porter va asoslangan javob topishga harakat qiladi. Bu muomala uning nazarida qo'yilgan savolni oydinlashtirishga chaqirilgan «milliy romb» modelini shakllantiradi. Tavsiya qilingan modelda M.Porter, o'zi tavsiya qilgan, tarmoqning raqobat ustunligini baholash, ularning paydo bo'lish qonuniyatlari, rivojlanishi va kamayishi tahlili asosida to'rtta asos bo'ladigan tushunchani kiritadi:

Birinchiidan, «Omillarning ko'rsatkichlari» deganda, mamlakatda joylashgan firmalar ishlab chiqarish jarayonining raqobat ustunligi vujudga kelishi uchun zaruriy moddiy va nomoddiy sharoitlar nazarda tutiladi. Omillar bo'lib chiqishi mumkin: ishchi kuchi, qishloq xo'jalik mulklari, tabiiy manbalar, telekommunikasiya, yo'llar, sog'liqni saqlash va hokazo. Bu omillarning parametrlariga qarab, ular tashkilotning, yoki imkoniyatlari sifatida yoki ular uchun tahdid sifatida chiqishi mumkin;

Ikkinchiidan, firma strategiyasi, ularning tuzilishi va raqobat;

Uchinchiidan, ehtiyoj parametrlari ta'riflaydigan ko'rsatkichlar: tovar sifatiga iste'molchilarning talabchanligi, masalan, narx bo'yicha talabning elastikligi va daromad darajasi; ijtimoiy guruhlarning birorta ehtiyojning muhimligini anglash darajasi; milliy an'analar; hayotiy davr fazalari; talab tuzilishi hamda uning dinamik ko'rsatkichlari;

To'rtinchiidan, o'xshash va bir-birini qo'llovchi tarmoqlar – bular ushbu tarmoqlarning iste'molchilari va ta'minlovchilari hisoblanadi.

Konsepsiyaning asosiy g'oyasi – raqobat ustunligi davlat miqyosidagi tarmoqlar, bir-biriga sezilarli darajada ta'sir etadigan davlatning raqobat ustunligi deatamaantlari orqali aniqlanadi.

Ushbu modelga Porter yana ikki omilni kiritadi: tasodifiy voqealar va hukumat harakati. Tasodifiy voqealar deganda Porter quyidagilarni nazarda tutadi: global, korporativ, funksional raqobat strategiyasi.

Hujumkor strategiya va strategiyaning mudofaaga qaratilgan diverisifikasiyalanishi bilan bog'langan xarajatlarini minimizasiyalash. Fokuslash strategiyasi. Bog'lanmagan strategiya. Vertikal diversifikasiyalash strategiyasi.

Differensiasiyalash integrasiya strategiyasi. Kapitalni surib olish va tugatish strategiyasi. Tarmoq peshqadamlar innovasiya strategiyasi uchun strategiya. O'zgarish strategiyasi.

Restrukturlashning tez yo'nalish strategiyasi. Tarmoq tashkilotlari faoliyatini oddiy sezish uchun strategiyalar. Halqaro strategiya. Krizis vaziyatlarda tashkilotlarning zaif diverisifikasiyasi uchun strategiya.

Tarmoqlar va boshqalar hayotiy davrining turli bosqichlaridagi raqobat strategiyasi.

- kashfiyot;
- qoloq texnologiya;
- manbalar narxining keskin o'zgarishi;
- jahon moliyaviy bozorida yoki almashtirish kursida keskin o'zgarish;
- mahalliy va xalqaro ehtiyojning keskin o'zgarishi;
- mahalliy va chet el hukumatlarining siyosiy qarori;
- urushlar va boshqa fors- major hollari.

Hukumat harakati ostidagi muhit, deganda Porter, amalga oshiruvchi organlar, davlatning pul-kredit, soliq, bojxona siyosatiga ta'sirini tushunadi. Shu bilan birga hukumat ham ishlab chiqaruvchilarga, ham iste'molchilarga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan normalar, standartlarni aniqlaydi. Bundan tashqari, hukumat - iqtisodda yirik bu'urtmachidir. Hukumat ta'siri ham ijobiy, ham salbiy bo'lishi mumkin.

### **Qisqacha xulosalar**

Strategik rejalar ishlab chiqiladi va amalga oshirish xo'jalik manfaatlarini bajaruvchilar tomonidan amalga oshiriladi. Ular strategik rejalashtirish sub'ektlari hisoblanadilar.

O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiy Vazirligi strategik rejalashtirishni amalga oshirishda asosiy organ sanaladi.

Strategik rejalashtirish ob'ektlari ierarxik boshqaruv darajalariga qarab ajratiladi. O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot Vazirligi strategik rejalashtirishni amalga oshirishda asosiy organ hisoblanadi.

birinchidan, «Omillarning ko'rsatkichlari» deganda, mamlakatda joylashgan firmalar ishlab chiqarish jarayonining raqobat ustunligi vujudga kelishi uchun zaruriy moddiy va nomoddiy sharoitlar nazarda tutiladi. Omillar bo'lib chiqishi mumkin: ishchi kuchi, qishloq xo'jalik mulklari, tabiiy manbalar, telekommunikasiya, yo'llar, sog'liqni saqlash va hokazo. Bu omillarning parametrlariga qarab, ular tashkilotning, yoki imkoniyatlari sifatida yoki ular uchun tahdid sifatida chiqishi mumkin;

ikkinchidan, firma strategiyasi, ularning tuzilishi va raqobat;

uchinchidan, ehtiyoj parametrlari ta'riflaydigan ko'rsatkichlar: tovar sifatiga iste'molchilarning talabchanligi, masalan, narx bo'yicha talabning elastikligi va daromad darajasi; ijtimoiy guruhlarining birorta

ehtiyojning muhimligini anglash darajasi; milliy an'analar; hayotiy davr fazalari; talab tuzilishi hamda uning dinamik ko'rsatkichlari;

to'rtinchidan, o'xshash va bir-birini qo'llovchi tarmoqlar – bular ushbu tarmoqlarning iste'molchilari va ta'minlovchilari hisoblanadi.

### **Tayanch iboralar.**

Hujumkor strategiya va strategiyaning mudofaaga qaratilgan diversifikasiyalanishi bilan bog'langan xarajatlarini minimizatsiyalash. Fokuslash strategiyasi. Bog'lanmagan strategiya. Vertikal diversifikasiyalash strategiyasi.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Strategik rejalashtirish ob'ektlariga nimalar kiradi?
2. Strategik rejalashtirish sub'ektlari kimlar ?
3. O'zbekiston Respublikasi mavofiqilashtirish markazining strategik rejalashtirishning davlat sub'ektlari sifatidagi asosiy vazifalari nimalardan iborat ?
4. Mamlakatni rivojlantirishning strategik dasturiga qanday asosiy vazifalar qo'yilgan?
5. Strategik boshqarish klassifikatsiyasi nimadan iborat ?
6. «Milliy romb» modeli omillariga nimalar kiradi ?
7. Tarmoqlar va boshqalar hayotiy davrining turli bosqichlaridagi raqobat strategiyasi.
8. Kashfiyot;
9. Qoloq texnologiya;
10. Manbalar narxining keskin o'zgarishi;

### **Asosiy adabiyotlar**

1. I.A.Karimov. «Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir». O'zbekiston ovozi. 2005 y. 29 yanvar.
2. Karimov I.A. «Erishilgan marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» Xalq so'zi 2004y. 10 fevral.
3. Gurkov I.B. Strategicheskiy menedjment organizatsii. Ucheb.prosob. 2-e izd., ispr i dopoli, M.: TEIS, 2004.
4. Kravchenno R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aksiineroov na informatsiyo – M.: Spark, 2002.
5. Dadaboev YU.T., Mamutova X.SH. «Strategicheskoe planirovanie» - Farg'ona, 2000 y.

6. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'quv qo'llanma. T.: O'zR Yozuvchilar uroshmasi adabiyot jamg'armasi nashriyoti., 2004.
7. Buxalkov M.I. «Vnutrifirmennoe planirovanie» uchebnik 2-aidanie Moskva INFRA-M 2001.

#### **Internet ma'lumotlari.**

9. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
10. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)
11. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
12. «Xalqaro valyuta fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
13. Kak Zapad stal bogato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)
14. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Razrabotka strategii](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section) | Kb - <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>
15. [Texnologii korporativnogo upravleniya \*\*Strategicheskoe planirovanie\*\* i upravlenie. Sistema sbalansirovanno'x pokazateley \(B...](http://www.iteam.ru/conferences/739/) Kb - <http://www.iteam.ru/conferences/739/>
16. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Missiya firmo'](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section) | Kb - <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>
17. [Strategicheskoe biznes planirovanie, strategicheskii plan : MD-Marketing](http://md-marketing.ru/strategy/planning.html) Kb - <http://md-marketing.ru/strategy/planning.html> [md-marketing.ru](http://md-marketing.ru)
18. [Goroda i reformo'](http://lab.obninsk.ru/goroda/04-3.php) Kb - <http://lab.obninsk.ru/goroda/04-3.php> [lab.obninsk.ru](http://lab.obninsk.ru)
19. [Dis.Ru Forum - strategicheskoe planirovanie](http://www.dis.ru/cgi-bin/forum/forum.cgi?boardqma...) Kb - <http://www.dis.ru/cgi-bin/forum/forum.cgi?boardqma...> -[dis.ru](http://www.dis.ru)

### **3-BOB: STRATEGIK REJALASHTIRISH SUB'EKTLARI TOMONIDAN QAROR QABUL QILISHDA QO'LLANILADIGAN USULLAR.**

#### **3.1. Strategik rejalashtirish sub'ektlari tomonidan qaror qabul qilishda qo'llaniladigan usullar.**

Strategik rejalashtirish prognozlar asosida qabul qilinadigan qarorlarni ko'zda tutadi.

Ishlab chiqish jarayonida qabul qilinayotgan strategik rejalashtirish qarorlari, bir-biriga bog'liq elementlar tizimini tashkil qiladi, chunki bu tizim juda ulkan va murakkab. Strategik rejalashtirish bosqichma-bosqich amalga oshirilishi kerak, buning ustiga har bir avvalgi bosqich, hech bo'lmaganda, yana bir bosqichni hisobga olgan holda baholanadi va qayta baholanadi.

Tizim uchun ishlab chiqilayotgan strategik rejalashtirish ba'zi bir dinamik tizim sifatida qaraladi. Bu shuni bildiradiki, strategik rejalashtirish ko'rib chiqilayotgan tizimlarining ishlab turish sharoitlari uzluksiz o'zgaradi va tegishli tuzatuvlar ta'sirining yo'qligi uchun bu o'zgarishlar tizimga ta'sir ko'rsatadi;

Uzoq muddatli rejalashtirishni rad etish, yoqimsiz oqibatlariga olib kelishi mumkin.

Ko'pgina firmalarning uzoq muddatli rejalashtirish bilan shug'ullanmasligiga sabab, bu firmalar rahbarlarining, tegishli ishlarni olib bormasligi natijasida o'z ishlariga keltiradigan ziyonni e'tirof qilmasligida emas. Uzoq muddatli strategik reja yo'qligi uchun rahbar tez-tez og'ir vaziyatlar bilan to'qnashadi. Keyingi davrni qamrab oluvchi uzoq muddatli rejalashtirish uchun esa vaqt qolmaydi.

Strategik rejalashtirish bunday vaziyatlar ro'y berishining oldini olishi mumkin. Strategik rejalashtirishning yo'qligi og'ir ahvolni yaratishi sababli, strategik rejalashtirish kishilar amaliy faoliyatining o'ziga xos ko'rinishini kasb etadi. Bashorat, konsepsiyalar, dastur loyihalari va rejalar shaklidagi, strategik qarorlarni ishlab chiqishda tarkib topgan rejaviy ishlar, bunday maqsadlarga erishish va tegishli boshqaruv ob'ektlarining strategiyasini nazarda tutadi. Buni amalga oshirish natijasida uzoq kelajakda tashkilotning unumli ishlab turishi, tashqi muhit sharoitining o'zgarishiga tez moslashuvini ta'minlaydi.

Shunday ekan, strategik rejalashtirish quyidagi xususiyatlarga ega:

- o'rta va uzoq (1 yildan ko'p davr) kelajakka intilish;
- rejalashtirilgan tizimlarni aniqlab beruvchi, muhim maqsadlarni echishda mo'ljalga erishish bilan bog'liq bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy jarayon;

- hozirda va rejalashtirilgan kelajakda, mo'ljallangan maqsad-lar, manbalar tuzilishi va hajmi bilan organik bog'lanishga erishish talabini yaratadi;

- rejalashtirilgan ob'ektga ijobiy va salbiy ta'sir ko'rsatuvchi, ko'p sonli tashqi omillarning ta'sir etishi yoki ular harakatini bartaraf qilish hamda rejalashtirilgan tizimda strategik vazifani muvaffaqiyatli echishda bu omillarning ijobiy ta'siridan foydalanishni hisobga olish;

- adaptiv xarakter, ya'ni rejalashtirilayotgan ob'ektning tashqi va ichki muhitda o'zgarishini oldindan ko'ra olish qobiliyati va uni ish jarayoniga moslashtirishdir.

Tegishli boshqaruv sub'ektlarining amaliy faoliyati jarayoni sifatida qaraladigan strategik rejalashtirish, uning mohiyatini qamrab oluvchi o'z mazmuni, faolligi va strategik qarorlar, prognozlar, strategik dasturlar loyihalari va rejalarini ishlab chiqish muolajalaridan iboratdir.

Strategik rejalashtirishning mohiyatini uning muolajalari ochib beradi. Makroiqtisodda strategik rejalashtirishning asosiy muolajalari quyidagilardan iboratdir:

- strategik bashorat qilish (bashoratlarni ishlab chiqish);
- dasturlashtirish (konsepsiya loyihasi, strategik dasturlar);
- milliy iqtisodda turli darajadagi rejalarini loyihalash.

Bashorat qilish - kelajakda bo'lishi mumkin bo'lgan voqealar borishining ilmiy bashorati, taxminlarni tuzish, ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar modellaridir.

Boshqaruv ta'siri qanday natijalar berishi mumkinligini baholashda ulardan kutilayotgan qulay va noqulay oqibatlar qandayligini bilish, bashorat qilish, strategik rejalashtirishning boshlang'ich bosqichi sifatida nihoyatda zarur.

Har xil muqobil ish usullarini o'rganish va ulardan eng yaxshisini tanlab olishda bashoratlar, odatda, bir qancha variantlardan tuziladi.



Bashorat, talab qilinadigan resurslarni oldindan aniqlash va baholash rasional strategiyaning boshqarma qarorini tanlashga yordam beradi.

Strategik rejalashtirish - iqtisodni boshqarishning muhim bir vazifasi va tarkibiy qismidir. Strategik rejalashtirish- reja tuzish- bo'lajak ish usullari, iqtisodiy traektoriyani aniqlash, ya'ni belgilangan maqsadga olib boruvchi rejalar mazmuni va ketma-ketligi hamda belgilangan so'nggi natijalarni o'rnatishdir, bashoratdan farqli ravishda reja (taxmin), gepoteza, taxmin emas, balki vazifa belgilashdir.

Strategik iqtisodiy rejalar, odatda, amalga oshirish natijasida erishiladigan ko'rsatkichlar to'plami hamda qabul qilingan strategik qarorlar bajarilishini aks ettiradi. Bozor iqtisodida, hukumat markaziy organlari tomonidan yuqoridan pastga yo'naluvchi va etkazuvchi davlat direktiv rejalari ommabop emas.

Har bir xo'jalik boshqaruvchi sub'ekt, o'z strategik ish rejasini o'zi tuzishga haqli, ya'ni o'z-o'zini rejalashtirish ro'y beradi. Firmalar o'z faoliyatini juda puxta rejalashtiradi. Ular boshqalarga nisbatan qisqa muddatli, kundalik rejalar bilan birga, 5, 10, 15 yillarga mo'ljallangan uzoq muddatli rejalar ham ishlab chiqadi, qabul qiladi va bajaradi. Strategik reja tarkibi quyidagi manbalardan iborat:

- tashkilot vazifasi, shakli va topshirig'i;
- maqsadlar;
- bozorning boshlang'ich vaziyati;
- tashkilot strategiyasiga ta'sir etuvchi omillarga baho;
- xavf va imkoniyatlar bahosi;
- xo'jalik portfelining rivojlanish strategiyasi;
- tartibga solinadigan omillardagi strategik o'zgarish;
- kutilayotgan moliyaviy natijalar.

Ko'pincha direktiv xarakterdagi emas, balki bashorat (strategik) xarakteridagi davlat rejalari ham tuziladi - tegishli rejalar **indikativ** deb ataladi.

Iqtisodiy dasturlar, ba'zan maqsadli deb ataladigan, ijtimoiy-iqtisodiy dasturlarni ishlab chiqish va qabul qilishni ifodalaydi: kompleks (strategik rejalashtirishning oliy shakli).

Dasturning bunday turi rejaga yaqin, ammo bu reja emas, negaki dastur, birgina muammoni echishga, birgina maqsadga erishishga (alohida strategiyani ishlab chiqish) yo'llangan.

Dastur, rejaga nisbatan, yanada batafsilroq ishlab chiqiladi, unda vazifalar, maqsadlar aniq ifodalanib, belgilangan maqsadga olib boruvchi barcha asosiy tadbirlar, ish usuli ko'zda tutiladi. Ularni amalga oshirish muddati va ijro etuvchilar, zaruriy manbalar va ularni olish manbai aniqlanadi. Mamlakatning zaruriy, jiddiy ijtimoiy-iqtisodiy muammolarini tezlik bilan echish uchun, boshqalarga nisbatan ko'proq kompleks iqtisodiy dasturlardan foydalaniladi. Makroiqtisod strategik rejalashtirishdagi dastur deganda, ilmiy tarzda oldindan ko'rish – tadbir maqsadlari va tizimlarini to'g'ri aniqlashga asoslangan va manbalari, bajarilish muddatlari hamda amalga oshiruvchilari bo'yicha o'zaro kelishilgan bu maqsadlarga erishishni ta'minlaydigan 5, 10, 15 va undan ko'proq yildan keyingi aniq muddatli qandaydir muayyan ob'ekt boshqaruvining holati tushuniladi. Maqsadli kompleks strategik dasturlar strategik rejalashtirish jarayonida ishlab chiqilayotgan dastur tizimida alohida o'rin egallaydi.

### **3.2. Strategik qarorlarni qabul qilish tartibi.**

Strategik rejalashtirish ikki bosqichdan iborat: ishlab chiqarish prognozlarini (gepotez) va strategik rejalar.

Qaror nazariyasini ishlab chiqish o'tgan asrning 50-yillarda harbiy taktik operatsiyalarni avtomatlashtirish tariqasida bajarilgan. Shuni ta'kidlash kerakki, tarixiy rejada harbiy zaruriyat, aviatsiya yoki raqamli hisoblash mashinalariga o'xshash yangi texnik vositalar bilan birga, ko'pincha yangi tashkiliy shakllar va jamoat jarayoniga yangicha yondashish fikri kiritilgan. Natijada bunday mukammallashtirish tinchlik maqsadida qo'llanishga moslashgan.

Yangilikning bunday turi harbiy qo'mondonlik (ya'ni boshqaruv) sohasida ham paydo bo'ldi. Zarurat bo'yicha, harbiy harakatlarni kengaytirish tezlanishiga qarab, taktik qarorlar bilan birga (harbiy operatsiyalar borishining kundalik boshqaruvi) strategik rejalashtirishga nisbatan (taktik qarorlarni qabul qilishda, bo'lishi mumkin hodisalarni ko'zda tutuvchi, ish usulini belgilovchi va oldindan o'rnatilgan tartibi) e'tibor o'zgarishi iuz berdi.

Bu vazifani amalga oshirish uchun, «taktik mulohaza va tajriba» harbiy qarorlarini formal qoida va muolaja (prosedura) kompleksida qayta qurish kerak. Bu qayta qurish, majburiydir, chunki zamonaviy harbiy harakatlar sur'ati inson organizmining ta'sirlanish imkoniyatidan oshadi. Butun o'n yilliklar davomida minglab kishilar, taktik harbiy

qarorlar zaminida yotuvchi, harbiy qarorlarni qabul qilish va tezkor operativ harakatlarni avtomatlashtirish jarayonini o'zgartirish bilan mashg'ul edilar. Shu bilan birga, shu narsa aniq isbotlangan ediki, puxtalik va rasmiyatchilik bilan tanlangan qoidalar, kishilar mulohazasi orqali yaratilgan va shoshilinch sharoitda qabul qilingan yoki harbiy qo'mondonlarning etarli bo'lmagan amaliy tajribasi asosida yoki nihoyat epchillik bilan ajralib turmaydigan yirik tashkilotlar ta'siri ostidagidan ko'ra, ko'proq mukammallashgan qisqa muddatli taktik qarorlarni ta'minlashi mumkin bo'ldi.

«Mashina mening harbiy ma'lumotim va jangovor tajribamni almashtirishga qurbi etmaydi» bayonoti ostida, 1950 yil harbiy-taktik qarorlar qoidasini formatlashtirish ustida, ish boshida uchratgan o'sha kishilarni o'zi, 10 yildan so'ng harbiy - jangovor farmoyishni avtomatik ravishda berishni eng yaxshi va mutlaqo to'g'ri varianti sifatida qabul qilishdi. Bunday yo'l bilan olingan amaliy tajriba qaror qabul qilish va «etarli ma'lumotli mulohaza» deb ataladigan atama mazmunini aniqlashda asos bo'ladi.

Bu qarorlardan zarurligi uchun, hozirgi vaqtda, boshqaruv tizimi va xususan, uning asosiy funksiyasi – rejalashtirishni o'rganish uchun foydalanish mumkin.

Harbiy ish sohasida ham, hozirgi vaqtda xo'jalik rahbarlari tomonidan qabul qilinadigan qaror amaliyoti, asoslangan qat'iy ma'lum bazis mavjudligiga biz ishonamiz. Ularning qarori «iroda erkinligi» to'liq muomala bo'lmasdan, balki atrofdagi sharoitlar bilan qat'iy o'zaro bog'langandir. Modomiki, shunday ekan, bu qarorlarni tartibga solishda, qonun o'rnatish va tizimlarni ishlab chiqish hamda iqtisodiy ahvoliga ushbu qonun ta'sirini aniqlash imkoniyati tug'iladi.

Albatta, tuzilishning dinamik tabiati, birgina rejalashtirishning o'ziga xos modellari kirishini mushkullashtiradi. Shuning uchun, strategik rejani turli elementlarini o'rganishga kirishishdan oldin, 5-chizmada ko'rsatilgan, strategiyali rejalashtirish jarayoni modelini ko'rib chiqamiz.

Tuzilma -ning shakl va vazifasi	Tuzilma ning maq sadi	Tuzilma tahlili va bahosi	Kuchli va zaif tomonlar ni tekshirish	Strategiy ali muqobill ik tahlili	Strat egiy a-ni tanla sh	Strategiy a-ni amalga oshirish	Strate - giyag a baho
--	--------------------------------	------------------------------------	---	--	--------------------------------------	---	-----------------------------------

5-chizma. Strategiyali rejalashtirish jarayoni

5-chizmadan ko'rinib turibdiki, strategiyali rejalashtirish jarayoni quyidagi bloklardan iborat: tuzilma shakli va vazifasini ishlab chiqish, tuzilma maqsadlari, tashqi muhit tahlili va bahosi, xususiy tuzilmaning kuchli va zaif tomonlarini tekshirish, strategik muqobil tahlil, strategiyani tanlash.

Shuni aytish kerakki, umumiy strategiyali rejalashtirishni, nizoli va doimo o'zgarib turadigan ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy ahvol, doimiy tuzatilishi muqarrarligini tushungan holda, tuzilma faoliyatini uzoq davom etadigan davrga yo'naltirilgan dastur sifatida qarash zarur.

### **3.3. Strategik dasturning mazmuni.**

Strategik dasturning mantig'i va mazmuni uning quyidagi tuzilish elementlarini ochib beradi:

- rejalashtirilgan davrda, strategik rejalashtirish sub'ektlari ketidan boruvchi, maqsadlar yoki maqsadlar tizimini aniqlash va ta'riflash (bu strategik rejalashtirish mantig'ining jo'natish joyi, uning bosh g'oyasi);

- strategik rejalashtirish ob'ekti rivojlanishi boshlang'ich darajasining rejalashtirilayotgandan avvalgi davrda va erishilgan darajadagi parametrlarini aniqlash hamda bu davr boshidagi tuzilish analizi;

- tegishli strategik rejalashtirish ob'ektlarining harakat qilishi natijasida rejalashtirilayotgan davrda jamiyat ehtiyoji hajmi va tuzilishini aniqlan;

- rejalashtirilayotgan davr boshida va rejalashtirilayotgan davrda yangi yaratilayotgan, mavjud bo'lgan manbalarning hajmi va tuzilishini aniqlash;

- vaqtinchalik qarama-qarshiliklarni bartaraf qilish yo'li bilan ular orasidagi nomuvofiqlik, ehtiyojlarni tartibga solish asosida va boshqarmali qarorlarni strategik bashorat shaklida tayyorlash orqali turli darajadagi ijtimoiy-iqtisodiy tizim osti ehtiyojlari va manbalarini moslashtirish hamda muvozanatga keltirish.

Strategik rejalashtirishning mazmuni va mohiyatini aniqlash orqali rejalashtirilayotgan davrda tegishli ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarga qo'yiladigan maqsadlarning vujudga kelish jarayoni asosiy o'rin egallashi kelib chiqadi.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadlar deganda, kelajakning ma'lum fursatida rejalashtirish tegishli sub'ekti harakatining istalgan holati yoki natijalari tushuniladi.

Vazifalar - strategik rejalashtirish davri mobaynida, vaqtning ma'lum fursatida erishilishi ma'qul bo'lgan maqsadlardir.

Rejalashtirilgan davr mobaynida vazifalar amalga oshirilmasligi mumkin, ularning amalga oshirishini hamma vaqt ham kutib bo'lmaydi.

Erishib bo'lmaydigan, lekin cheklanmagan holda yaqinlashish mumkin bo'lgan maqsad ideal deb ataladi.

Strategik rejalashtirishning har qanday sub'ekti, maqsad va vazifalarning vujudga kelish bosqichida quyidagilardan iborat:

1. Rejalashtirilayotgan tashkilotning vazifalarini aniqlashni maqsad qilib qo'yishi so'nggilarning o'ziga xos bajarilish jadvaliga erishish imkonini beradi.

2. Har birining bajarilish jarayoni baholash mezonini ishlab chiqish va barcha maqsadlarni aniq ta'riflashni oldindan ko'ra bilish.

3. Maqsadlar orasidagi ehtimoli bo'lgan ziddiyatlar, mojarolarni inkor etish (yoki ularni echish uchun vositalarni ishlab chiqish), ya'ni bir maqsadning echimi boshqasining echimiga qarama-qarshi bo'lsa, uni echish yo'llarini izlash.

Strategik rejalashtirishda makrodarajada amalga oshirilayotgan vazifa va maqsadlar hukumatning dasturga oid ko'rsatmalarida belgilanadi va mamlakatning davlat ishchi organlari tayyorlaydigan ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish konsepsiyasida tarkib topadi.

**Konsepsiya** - global maqsadlarni ta'riflashda ifodalangan bashoratlar, loyihalar, strategik, maqsadli, kompleks dasturlarning umumiy ma'nosi va rejaviy davrda ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarning rivojlanish ustunligi hamda ularga erishish usul va shakllarining zaruriy yo'llarini aniqlashdir.

O'zbekiston Respublikasida konsepsiya ishlab chiqish jarayonida tegishli boshqaruv sub'ektlarining dasturiy ko'rsatmalaridan tashqari quyidagi tayyorlov hujjatlaridan foydalaniladi:

- a) ilmiy-texnik jarayon va uning ijtimoiy-iqtisodiy natijalari;
- b) iqtisodiy o'sish va tarkibiy siljish;
- v) tabiatdan foydalanish ko'lamining o'zgarishi va hayot kechirish sifati (ekologiya);
- g) tashqi sharoitlarning o'zgarishi;

## **Qisqacha xulosalar.**

Strategik rejalashtirish, prognozlar asosida qabul qilinadigan qarorlarni ko'zda tutadi.

Strategik qarorlarni qabul qilish tartibi quyidagicha amalga oshiriladi:

Strategiyani ishlab chiqarish yoki maqsadga muvofiq amalga oshiruvchi yo'lni izlash; maqsadlarning tashkil topishi; vositalarni tanlash.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadlar kelajakning ma'lum fursatida rejalashtirish tegishli sub'ekti harakatining istalgan holati yoki natijalari tushuniladi.

Strategik dastur o'z ichiga strategik rejalashtirishning maqsad va maqsadlar nizomini aniqlash, ob'ektini rivojlantirish parametrlarini aniqlash, jamiyat ehtiyojini hajmini aniqlash, resurslar hajmini aniqlashni oladi.

Strategik rejalashtirish maqsadi deganda, ma'lum davrda sub'ekt harajatining istalgan holatini tushuniladi.

Strategik rejalashtirish o'z ichiga reja tuzimi ish usullari, iqtisodiy terminlarni ob'ektlash ya'ni bilingan maqsadga olib boruvchi rejalar hamda boshqa so'nggi natijalarni o'rganish va aniq vazifalarni belgilashni oladi.

## **Tayanch iboralar.**

Uzoq muddatli, qaror, boshqaruv, strategik dastur, maqsad, vazifalar, bashorat qilish, konsepsiya, iqtisodiy dastur, harbiy taktika, strategik rejalashtirish sub'ektlari va ob'ektlari, strategik rejalashtirish mohiyati va dinamik tizim, strategik dastur mohiyati va elementlari.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Strategik rejalashtirish ob'ekti tashqi sohasiga «kirish», «chiqish» jarayonini tahlil etish qaysi ketma-ketlikda amalga oshiriladi?
2. Strategik qarorlarni qabul qilishning samarali va yuqori sifatini ta'minlash shartlarini ayting?
3. Strategik rejalashtirish qanday xususiyatga ega?
4. Strategik qarorlarni qabul qilish tartibini tushuntirib bering?
5. Strategik dasturlarning mazmuni?
6. Strategik rejalashtirish o'z ichiga nimalarni oladi?
7. Strategik rejaning tarkibi qanday manbalardan iborat?

8. Strategik rejalashtirishda dastur va rejaning fanqini tushuntirib bering.

9. O'zbekiston Respublikasida konsepsiya ishlab chiqarish jarayonida qanday xo'jjatlardan foydalaniladi?

10. Strategik rejalashtirishning asosiy muolajalarini ko'rsating.

### **Asosiy adabiyotlar.**

1. I.A.Karimov. «Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir». O'zbekiston ovozi. 2005 y. 29 yanvar.
2. Karimov I.A. «Vatan ravnaqi uchun har birimiz mas'ulmiz» O'zbekiston Toshkent 2001.
3. Karimov I.A. «Erishilgan marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» Xalq so'zi 2004y. 10 fevral.
4. I.A.Karimov prosvetanie Rodino'-kajdo'y iz nas v otvete T.Uzbekistan. 2001
5. Kravchenno R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aksiineroev na informasio – M.: Spark, 2002.
6. Zub A.T. «Strategicheskiy menedjment teoriya i praktika» Uchebnoe posobiya 2-e iz-d, ISPR.dop. \_ M.: Aspekt Press, 2004.
7. Dadaboev YU.T., Mamutova X.SH., Strategicheskoe planirovanie –Fergana, 2000.
8. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'quv qo'llanma. T.: O'zR Yozuvchilar uoshmasi adabiyot jamg'armasi nashriyoti., 2004.

### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)
3. «Evropa tiklanish va taraqqiyot banki» ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valiota fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal bogato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)

## **4-BOB: STRATEGIYA RAJALASHTIRISH MODELLARI**

### **4.1. Strategiya turlari**

«Strategiya» tushunchasi ikki qismdan iborat (grekcha «Strategia») – stratos -qo'shin, ago- olib bormoq, ya'ni masalan, kelib chiqishi bo'yicha harbiy atama hisoblanadi.

Agar, «strategiya» tushunchasini, fuqarolik muhitida qo'llanilsa, strategiya, avvalo uzoq muddatli rejalashtirish va mavjud bo'lgan ahvolni saqlash, maqsadga muvofiq bo'lsa yoki maqsadli ko'rsatmalarga muvofiq aniqlanadigan, u yoki bu sohada tub o'zgarishlarga erishishga yo'naltirilgan ish - harakatlanish dasturini ifodalaydi.

«Strategiya» atamasi turli iqtisodiy tizimlarda turlicha tushuniladi. Strategik ko'rsatmalarning qat'iylik darajasi bir xil tushunilmaydi. Mikmilan, uning yapon variantini shunday ta'riflab yozadi: « bu yerda strategiya, puxtalik bilan o'ylangan, A va V ga va so'ngra Strategiyaga o'tishga ijozat beradigan qoidalar yig'indisi va bajariladigan ish tartibi o'zaro mantiqan bog'liqligini mutlaqo bildirmaydi».

Yaponiyada, strategiya deganda, amaliy boshqaruv tizimlari chegarasi tashqarisida ro'y beradigan voqealarga tayyor turish tushuniladi. Ushbu mazmunda strategiya, mustahkam turgan fikrlardan, u yoki bu chetga chiqishlar mavjudligi, noaniq sharoitda harakatning umumiy mo'ljallarini ishlab chiqadi.

Innovation strategiya, umumiy iqtisodiy strategiyada dvigatel rolini o'ynaydi. Innovation strategiya o'rni, kompleks strategiya tuzilishini tahlil qilish jarayonida aniq ko'rsatilgan bo'lishi mumkin. Takror ishlab chiqarish jarayonining alohida qismlari uchun, substrategiyada kompleks strategiyani dekomponovkalash mumkin. Dekomponovkalash, gorizontal va vertikal qirqimlarda bajarilgan bo'lishi mumkin. Gorizontal qirqim:

- ishlab chiqarish dasturlarining rivojlanish substrategiyasi;
- ishlab chiqarish-texnik bazalarining rivojlanish substrategiyasi;
- boshqaruv tizimlarining rivojlanish substrategiyasi.

Vertikal qirqim, iqtisodiy tizimlarning bo'g'inlari va elementlari uchun strategiyani ishlab chiqishni ko'zda tutadi (korxonalar uchun strategiya - bo'linmalar va tarkibiy birliklarning rivojlanishi; tarmoqlar uchun alohida ishlab chiqarish).



Butun bir integrasiya sifatida ko'rib chiqilayotgan kompleks strategiya umumiy va ishchan strategiyaga bo'linadi.

Umumiy strategiya tashkilot maqsadiga erishishga mo'ljal olib, tashqi va ichki o'zgarishlarga ta'sirlanish vositasi bo'ladi (faoliyat yo'nalishini tanlash, masalan, manbalardan foydalanish, bozordagi muomala, tutashish, muvaffaqiyat va hokazo). Umumiy strategiyani amalga oshirish vositalari: narx, kredit, mollarni sotish, reklamalar, mutaxassislar va hokazo kichik strategiyani ifodalovchi ishchan strategiya, alohida kichik strategiyadan iboratdir.

Ishlab chiqarish omillari rivojlanishining har bir substrategiyasi omillarning o'zaro ta'siri va mahsulot rivojlanish substrategiyasiga tegishli bo'lgan, ilmiy-texnik innovasiya elementlarini o'z ichiga oladi. Shunday qilib, innovasion strategiya, ishlab chiqarish umumiy maqsadlarini va umumiy strategiyaning kichik tizimlarini amalga oshirish strategiyasidan iboratdir. Innovasion strategiya ishchan strategiya bilan chambarchas bog'langan. Xullas, bir tomondan, innovasion siyosat, aniq moliya –iqtisodiy vositalar (ishchan kichik strategiya) sohasida tegishli yordamni talab qilsa, boshqa tomondan esa, ularning o'zi tomonidan berilayotgan imkoniyatlari ma'lum darajada aniqlanadi.

Strategiyaning vertikal qirqimi ular makro-mezo (regional) va mikro darajada ko'rib chiqilishini ko'zda tutadi.

Makro strategiya ba'zan markaziy deb atalsa, mikro strategiya esa ins-titutsional, deb ataladi.

#### **4.2. Strategik qarorlarni qabul qilish tartibi**

Ijtimoiy va iqtisodiy prognozlashda turli modellardan keng foydalaniladi. «Model» lotincha so'z bo'lib, namuna, degan ma'noni anglatadi. Fanda model o'rganilayotgan ob'ektning biror turdagi shartli obrazi (shakli), «prognozlash» esa iqtisodiy yoki ijtimoiy jarayonlarning aksini anglatadi.

Model iqtisodiy prognozlashni, o'rganilayotgan jarayonni ilmiy anglashning muhim vositasi hisoblanadi. Modellashtirish jarayonini ob'ektni yoki jarayonni boshlang'ich o'rganish, uning amalga oshadigan xususiyatlari va belgilarini ajratish, nazariy va tajribaviy (eksperimental) tahlili, modellashtirish natijalarini ob'ekt haqidagi haqiqiy ma'lumotlar bilan solishtirish, modelni korrrektirovkalash hamda oydinlashtirish kabilar asosida model qurishni tashkil etadi.

Ijtimoiy va iqtisodiy modellar optimallashtirish mezonlari yoki kutilayotgan eng yaxshi natijaga qarab tasniflanishi mumkin.

Vaqt omili hisobga olinganda modellar statistik (ya'ni, model chegarasi ma'lum bir vaqt bo'lagi deb o'rnatiladi va xarajatlar mimallashtiriladi) yoki dinamik (bunda model chegarasi bir necha vaqt kesmalari uchun o'rnatilib, xarajatlar mimallashtiriladi yoki yakuniy natija maksimallashtiriladi) bo'lishi mumkin.

Iqtisodiy modellarni quyidagi turlarga ajratish qabul qilingan: omilli (faktorli), tarkibiy (strukturaviy) va aralash iqtisodiyot rivojlanish ko'rsatkichlarini yig'ish darajasiga qarab makroiqtisodiy, tarmoqlararo, rayonlararo, tarmoqli, regional modellar bo'lishi mumkin. Iqtisodiyotning rivojlanish jihatlariga qarab, modellar asosiy fondlar, mehnat resurslari, moliya tizimi hamda narx shakllanishi kabi turlarga bo'linishi mumkin.

Omilli modellar u yoki bu iqtisodiy ko'rsatkichli darajasi va dinamikasining unga ta'sir etuvchi ko'rsatkichlar - sabablar darajasi va dinamikasiga bog'liqligini tavsiflaydi.

O'zgaruvchan iqtisodiy modellar ekzogen (tashqi) va endogen (ichki) kabi turlarga ajratiladi. Masalan, omil bo'lsa, mehnat resurslarining borligi endogen omildir.

Omilli modellar turli o'zgaruvchilarni va ularga mos keladigan parametrlarni o'z tarkibiga oladi. Omilli modellarning eng oddiy ko'rinishi – bu, bir omilli model bo'lib, unda istalgan vaqtinchalik parametr omil hisoblanadi. Mazkur holda biror ko'rsatkich tahlili va prognoz vaqti xronologik qatorga bog'liq ravishda amalga oshiriladi va shu yo'l bilan trendlar (qaysi bir dinamik qator o'zgarishining umumiy tendensiyasini xarakterlovchi bog'liqlik) aniqlanadi.

Chiziqli va nochiziqli (nelineynoe) ko'rinishdagi ko'p omilli modellar prognozlashtirilayotgan ko'rsatkich dinamikasini va darajasiga ta'sir etuvchi bir necha omillarni bir vaqtning o'zida hisobga olish imkonini beradi. Bunda modellarga makroiqtisodiy ishlab chiqarish funksiyalarini tavsiflovchi modellar, aholi daromadi va narxga bog'liq ravishda ayrim iste'mol tavarlariga talabni tahlil etish modellari misol bo'la oladi.

Tarkibiy modellar ikita butun yoki agregatni tahlil etuvchi alohida elementlar orasidagi aloqa va boqliqlikni tavsiflaydi. Bunday modellar tarkibiy balans ko'rinishdagi modellar bo'lib, bunda biror qatorida uning elementlari orasidagi bog'liqlik ko'rib chiqiladi.

Mahsulot xomashyo nomeklaturasiga qarab modellar bir natijali va ko'p natijali kabi turlarga bo'linadi.

Birinchi guruhga tarmoqda ishlab chiqariladigan yoki shu tarmoqda iste'mol qilinadigan boshqa resurs yoki xomashyo miqdoriga bitta chegara qo'yilgan modellar kiradi.

Ikkinchi guruhga xomashyo yoki boshqa resurs iste'moli uchun butun tarmoq bo'yicha ishlab chiqariladigan mahsulot talabiga ikki yoki undan ko'p cheklanishlar qo'yilgan modellar kiradi.

Transport omilining ta'sir etish darajasiga ko'ra, tarmoqli optimal rejalashtirish modellari ikki turga bo'linadi: ishlab chiqarish – transport modeli (transport omili e'tiborga olinmaydi) va ishlab chiqarish – transport modeli (transport omili e'tiborga olinadi).

**Tarmoqlararo balans (TAB)-** iqtisodiyotdagi asosiy model bo'lib, unda iqtisodiyotdagi turli natural va qiymat aloqadorligi ko'rsatiladi. U sanoat, kapital qo'yilmalar, mehnat resurslari va tarmoqlar bo'yicha mahsulot hajmining o'zaro bog'langanligini hisobga olgan holda reja davri qator yillari uchun iqtisodiyot mahsulotlarining ishlab chiqarilish va taqsimlanish ko'rsatkichlarini aniqlash imkonini beradi, TAB ikki ko'rinishda shakllantirilayapti: qiymat va natural shakilda. Mamlakat bo'yicha qiymat ko'rinishidagi TAB nomenklaturasini 120 ta tarmoq nomenklaturasini o'z ichiga oladi va u barcha moddiy ishlab chiqarish sohasini qamrab oladi. Natural ko'rinishdagi TAB barcha mahsulotlarning 80 %ini tashkil etuvchi asosiy mahsulotlarni qamrab oladi. Ushbu balansda 600 ga yaqin zaruriy mahsulot turlari aks ettiriladi.

Natural - qiymat balansi modeli iqtisodiyotning kompleks tavsifini aks ettiradi. Moddiy qiymat TAB modelining balanslashtirilgan holdagi reja uchun boshlang'ich ma'lumotidir. Bunga MD hajmi, tarkibi ko'rsatkichlari, eksport ,import va kapital ta'mirlash hajmi ma'lumotlari kiritiladi.

TAB modeli bo'yicha ikki tipdagi hisob - kitoblar amalga oshiriladi:

1. Bunda berilgan yakuniy iste'mol darajasi bo'yicha mahsulotlar ishlab chiqarish va taqsimlanishning balanslashtirilgan rejasi hisoblab topiladi.
2. Aralash hisob – kitoblarni o'z ichiga oladi. Bunda ba'zi tarmoqlarda ishlab chiqarish hajmi to'g'risidagi ma'lumotlar va boshqa tarmoqlarga yakuniy iste'molga berilgan

mahsulotlar bo'yicha ishlab chiqarish va taqsimlash balansi tuziladi.

Makroiqtisodiy darajada iqtisodiy prognozlarni tuzishda iqtisodiy-matematik modellar keng qo'llaniladi. Bularga bir va ko'p omilli iqtisodiy o'sish modellari, MD ni taqsimlash modellari, tarkibiy tarmoq va asosiy fondlarni qayta tiklash modellari, investision oqim xarajati modeli, turmush darajasi va iste'mol tarkibi modellari, kengayib borayotgan eko siyosat modeli, ish haqi va daromadlarni taqsimlash modellari kiradi.

Iqtisodiyot balansini prognozlashlashtirishni mukammallashtirishning muhim yo'nalishi - iqtisodiy o'sishning asosiy parametrlarini prognozlashtirishni, Verifikasion- statistik yondashish dinamik vaqt qatori ma'lumotlaridan maksimal foydalanishga asoslangan holda ularning haqiqiy iqtisodiy jarayonlar bilan mosligini va baholanayotgan sharoitlar ma'nosini tekshirishni ko'zda tutadi. Iqtisodiy prognozlashtirish makro iqtisodiy modellari tizimida bu usuldan foydalanish iqtisodiyotning balanslashtirilganligi tarkibiy va omilli jihatlarini o'rganish va ularni optimallik prinsipi asosida sintezlash bilan bog'liq.

Iqtisodiyotning balanslashtirilganlik omili jihatli mahsulotni chiqaruvchi ob'ekt hamda ishlab chiqarish omillari xarajatlari (asosiy fondlar va mehnat resurslari) orasidagi bog'liqlikka asoslanadi. U ishlab chiqarish omillari orasida ma'lum miqdorda mahsulot ishlab chiqarishni ta'minlab turuvchi mutanosiblikni aniqlashga borib taqaladi.

Balanslashtirilganlik (vaqt oralig'i) jihatli ishlab chiqarish omillari xarajatlarini vaqt bo'yicha taqsimlash va ular o'zaro bog'liqligida erishiladigan taqsimotga asoslanadi. Asosiy vaqt oralig'i xususiyatlari asosiy fondlarni qayta tiklash bilan bog'liq. Vaqt oralig'i balanslanganlikka erishish uslubi xarajatlar va ularning asosiy fondni qayta tiklash jarayonini belgilovchi natijalari hamda xususiyatlarining ko'rsatkichlar o'sishi sur'atiga bog'liqligiga asoslangan. Ushbu usul asosiy fondlarni qayta tiklash jarayoni xususiyatlari hamda narx indeksleri, kelib turuvchi manbalar miqdori va kapital qo'yilmalar hamda asosiy fondlar chiqimi, ularning tarkibini belgilovchi hamda dinamika ko'rsatkichlarini kechiktirish usuli bilan farqlanuvchi butun bir modellar guruhini tuzish imkonini beradi.

Balanslashtirilganlikning tarkibiy jihatli ijtimoiy ishlab chiqarishning birinchi va ikkinchi bo'limlari orasidagi proporsiyalarga

hamda tarmoqlararo tarkibiy modellar ishlab chiqarish fondlari, ishlab chiqarish qo'yilmalari hamda mehnat resurslarining tarmoq strukturasi prognozlashning tizmidan keng foydalaniladi.

### **Qisqacha xulosalar.**

Xulosa sifatida shularni aytish mumkinki, strategiya uzoq muddatli rejalashtirish va mavjud bo'lgan aholini saqlash, maqsadga muvofiq bo'lsa yoki maqsadli ko'rsatmalarga mavofiq aniqlanadigan, u yoki bu sohada tub o'zgarishlarga erishishga yo'nalitirilgan ish harakatlanish dasturini ifodalaydi.

Buning natijasida, iqtisodiyot sohasida va iqtisodiyot tarmoqlari tarkibida ro'y berish mumkin bo'lgan ijobiylik va salbiyliklarni oldini olish imkoniyati mavjud bo'ladi.

Bunga biz umumiy-iqtisodiy, innovasion, umumiy va ishchan strategiyalar yordamida erishishimiz mumkin.

Strategik qarorlarni qabul qilishda iqtisodiy modellar muhim rol o'ynaydi. Bularga: omili, tarkibi, va aralash iqtisodiyotni aytish mumkin. Shuningdek, TAB ham iqtisodiyotdagi asosiy model hisoblanadi va unda iqtisodiyotdagi turli natural va qiymat aloqadorligi ko'rsatiladi.

Iqtisodiyot balansini prognozlashni mukammallashtirishning muhim yo'nalishi esa iqtisodiy o'sishning asosiy parametirini prognozlashni ko'zda tutadi. shunday ekan, strategik qarorlar qabul qilish, strategik dasturning mazmunini aniqlash hozirda muhim ahamiyatga ega ekanligini tushuntirish lozim. Ko'rib chiqilayotgan kompleks strategiya umumiy va ishchan strategiyaga bo'linadi.

Model iqtisodiy prognozlashni o'rganilayotgan jarayonni ilmiy anglashning muhim vositasi hisoblanadi.

### **Tayanch iboralar.**

Grekcha Strateras dekomponovkalash, gorizantal, vertikal, omilli modellar. tarmoqlararo balans, balanslashtirish, verifikasion strategik yondoshish, ishlab chiqarish ko'lamlari.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar.**

1. Strategik rejalashtirish jarayonida qaysi turdagi modellardan foydalaniladi?
2. Iqtisodiy-matematik modellashtirishning asosiy usullari qaysilar?

3. Iqtisodiy asoslash uchun birlamchi axborotni taqqoslash qanday ta'minlanadi?
4. Tarmoqlararo balans modelini yoritib bering.
5. Iqtisodiyotni rivojlantirish modellari ?
6. Tarmoqlar dinamik va iqtisodiy modelining farqi.
7. Ijtimoiy – iqtisodiy prognozlashtirish modellarining klassifikatsiyasi?
8. Umumiy va ishchan strategik deganda nimani tushunasiz?
9. Torizontal vertial kirimlari tarkibiy nimalardan iborat.
10. TAB bo'yicha hisob - kitoblar.

### **Asosiy adabiyotlar.**

1. I.A.Karimov. «Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir». O'zbekiston ovozi. 2005 y. 29 yanvar
2. Karimov I.A. «Biz tanlagan yo'l – demokratik taraqqiyot va mafkuraviy dunyo bilan hamkorlik yo'li» T. O'zbekiston 2003.
3. Karimov I.A. «Xavfsizlik va tinchlik uchun kurashish zarur» T. O'zbekiston 2002.
4. Karimov I.A. «Ozod va obod vatan erkin va farovon hayot» Karimov I.A. «Erishilgan marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» Xalq so'zi 2004y. 10 fevral.
5. I.A.Karimov Izbranno'y nami put-eto put demokraticeskogo razvitiya i sotrudnichestvo s progressivno'm mirom. T. Uzbekistan. 2003.
6. Prokopchuk L.O.,Kozo'rev A.A. Strategicheskoe planirovanie, Konspekt leksiy S.Peterburg, 2000.
7. Kravchenno R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aksiineroov na informasio – M.: Spark, 2002.
8. Gurkov I.B. Strategicheskiy menedjment organizasii. Ucheb.prosob. 2-e izd., ispr i dopoli, M.: TEIS, 2004.
9. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'quv qo'llanma. T.: O'zR Yozuvchilar uyushmasi adabiyot jamg'armasi nashriyoti., 2004.

### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
3. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma'lumotlari  
[www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valyuta fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal bogato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)
6. **B-NEWS: Strategicheskoe planirovanie i oplata truda**  
Kb - <http://bin-n.narod.ru/personnel/sstrategicheskoe.h...>  
[bin-n.narod.ru](http://bin-n.narod.ru)

## **5-BOB: STRÀTEGIK REJÀLÀSHTIRISHNING USLUBIYATI VÀ UNI TASHKIL ETISH.**

### **5.1.Stràtegik rejàlàshtirish uslubiy tizimlàrining mà'nîsi và màntig'i.**

Hàr qàndày fànnìng uslubiyati umummetùdîlîgik prinsiplàr, umumdunyoqàràsh, umumiy o'rgànish usullàrini àks ettiràdi.

Stràtegik rejàlàshtirishning uslubiyati uning quyidàgi tàrkibiy qismlàridàn ibiràt:

Fàlsàfiy, sîsîlîgik, iqtisîdiy uslubiyat;

Umummilliy uslubiyat;

Stràtegik rejàlàshtirish uslubiyatining tàrmîq tizimi.

Stràtegik rejàlàshtirish uslubiyati – stràtegik bàshîràtlàrni ishlàb chiqish, dàstur và rejà lîyihàlari, mào'sus uslubiy qînuniyatlar và yondàshuvlar, stràtegik rejàlàshtirish jàràyonidà fîydàlaniladigàn ko'rsàtkichlar tizimi, shuningdek, stràtegik dàstur và rejàlar vàzifàlarini àks ettiruvchi rejà và bàshîràt ko'rsàtkichlàrining îptimàl àsîslàngàn usullàrini tuzish tizimlari îràsidàgi îrganiq birlikdir.

Stràtegik rejàlàshtirishning uslubiy tizimi bàshîràtlàr, dàstur và lîyihà rejàlàrining ilmiy tizimi hisîblànib, quyidàgi muhim sàvîllàrgà jàvâb îlishgà imkîn yaràtadi:

\* tegishli îb'ektni rejàlàshtirishdàn màqsàd nimà?

\* stràtegik bàshîràtlàr shàklidà bìshqàruv qàrîrlàrini ishlàb chiqish jàràyonining nàtijàsi qàndày bo'lishi keràk?

\* stràtegik bàshîràtlàr, dàstur và rejàlar qàndày bo'lishi keràk và ulàr qàndày tàlàblàrni qîndirishi lîzim?

\* stràtegik rejàlàshtirishdàn qàndày uslubiy yondàshuvlar, qàndày muàmmîlàrni echishdà fîydàlanish mumkin?

\* qàndày ko'rsàtkichlar và usullàr tizimi yordàmida stràtegik bàshîràtlàr, dàstur và rejàlar bàrqàrirligini tà'minlash mumkin?

Har qanday boshqaruv muàmmîsini, shuningdek, stàtistik rejàlàshtirish muàmmîsini echish mà'lum bir màntiqqà egà. Stràtegik rejàlàshtirish màntig'i îstidà stràtegik rejàlàshtirishning har qàndày muàmmîsini echish bilàn bìg'liq bo'lgàn tàrtibiy ketmà-ketlik, o'zàrî kelishuvchàn và àsîslàngàn jàràyonlar yotadi.

1.Stràterik reshallashtirish màntig'ining màzmunini uning quyidàgi tàrkibiy elementlari îchib beradi:



Rejalashtirilayotgan davr mibaynidà straterik rejalashtirish sub'ektining maqsadlari tizimini aniqlash va shakllantirish.

2.Straterik rejalashtirish ib'ekti rivijlanishining bishlang'ich darajasi, ma'lum bir davr iralig'ida tahlil qilish.

3.Straterik rejalashtirish ib'ektlarining mis ravishda shakllanishi natijasida rejalashtirilayotgan davr mibaynidà jamiyat iste'mili hajmi va tarkibini aniqlash.

4.Straterik rejalashtirilayotgan davr bishi va yana qaytadan rejalashtiriladigan davrdagi resurslarning hajmi va tarkibini keltirib chiqarish.

5.Vaqtinchalik kelishmivchiliklarninr turli darjadagi ijtimoiy-iqtisodiy kelishuv, resurslar va talablar muvaznati, bir-biri bilan nimutanisiblik, tashkiliy echim va talablarni tayyorlash, reja va dasturlar, strategik bashirat shakli irqali echilishi.

Straterik rejalashtirish **maqsadi** sifatida kelgusidagi ma'lum bir davrda ib'ektni rejalashtirishning shakllanish natijasi va holati tushiniladi. **Tipshiriqlar** esa, straterik rejalashtirish davri iralig'idagi aniqlik vaqtda erishiladigan maqsadlardir.

Rejadan ildingi davrda ib'ektni straterik rejalashtirishni **bishlang'ich darjadagi tahlili** – straterik rejalashtirish mantig'ining ikki muhim jarayonidir. Ushbu jarayon ahamiyati mamlakat milliy iqtisodiyoti straterik rejalashtirish va rivijlangan mamlakatlarning o'oshash kichik tizimlari bilan aniqlanadi.

**Mikridarajada** ichki va tashqi tahlil amalga ishiriladi. Bu tahlil davimida tashkilning salhiyatidan fiydalanish, uning raqibatbardosh har qanday qudratli timinlari aniqlanadi.

Strategik rejalashtirishning uchinchi tarkibiy elementi – rejalashtirilayotgan davrda ma'lum bir kichik tizimlar hamda jamiyatning ehtiyojlari tarkibi va hajmini har timinlamma o'rganishdir.

## **5.2. Strategik rejalashtirish prinsiplari va uslubiyati.**

Strategik rejalashtirishning prinsiplari deganda, «Straterik rejalashtirish» fanining shunday ib'ektiv kategriyalarini tushinish kerakki, ushbu kategriyalar barcha tushunchalarning asisi sifatida oizmât qiladi. Bu tushunchalar straterik rejalashtirish ib'ekti va straterik rejalashtirishning amal qilishi bilan big'liq qatir rivijlanish qinunlari yig'indisini bildiradi va reja-tipshiriqlarni bajarish imkniyatlari,

shuningdek, ularning bajarilishini nazirat qilish, straterik rejalashtirish yo'nalishi va xarakterini aniqlaydi.

Straterik rejalashtirish jamiyat, firmalarni bishqarish tizimining markaziy elementi bo'lganligi uchun unga yana bishqarishning quyidagi to'rtta umumiy prinsipi o'sdir:

1. Siyosat ustuvirligi shartitida iqtisodiyot va siyosatning birligi prinsipi.
2. Markazlashuv va mustaqillikning birligi prinsipi.
3. Bishqaruv qarirlarining samaradrligi va ilmiy asislanganlik prinsipi.
4. qarirlarini bajarishda boshqaruvchi manfaatlarni qindirish, shosiy va jami manfaatlarni rag'batlantirish shartitida umumiy va likal manfaatlarning uyg'unlashuvi prinsipi.

Straterik rejalashtirishning bqridda tavsiflangan prinsiplaridan tashqari yana uchta likal prinsipi mavjud.

1. Etakchi tarmqlarni namuna asisida, maqbo'l mutanfsiblikini ta'minlash.
2. Straterik rejalashtirish dasturlari va rejalarining bashirat qilish kimplekslari va birlashuv prinsiplari.
3. Reja va dasturlarni ishlab chiqish, ularni bajarish imkiniyatlari bilan ta'minlash va nazirat qilish jarayonlarining birligi prinsipi.

Straterik rejalashtirishda uslubiy yondashish deganda bashiratlarni, barcha davr va darajalar uchun strategik dastur lfiyhalarni ishlab chiqish jarayonida straterik rejalashtirish prinsiplari va usullaridan fiydalanishning yag'na va mukammal yo'nalishi tushiniladi.

Hizirgi zam'in straterik rejalashtirish amaliyotida tizimli yondashuv va uning shakllanishi qo'llaniladi.

- kimpleks- tizimli yondashuv;
- dasturiy-tizimli yondashuv;
- me'riy-tizimli yondashuv;
- iqtisodiyotning tartibiy tizimli yondashuvi;
- dinamik-tizimli yondashuv.

### **5.3.Strategik rejalashtirishning ko'rsatkichlar tizimi va usullari.**

Zamnaviy hisoblär va statistikada jamiyatdagi ijtimoiy-iqtisodiy hdisa va jarayonlarning sin va sifat jihätidan tävsifi tushiniladi. Uning sifat jihati vaqt va makinning aniq shartlaridagi odisa va jarayonlar mhiyatini, miqdor jihati esa mutlaq va nisbiy o'chamlarini aks ettiradi.

Straterik rejalashtirish dirasida uning ko'rsatkichlari sifatida reja tushiriqlarining miqdoriy va sifatii aniqlikdagi bajarilishi tadbirlari tushiniladi.

**Ko'rsatkichlarning bir nechta tizimlari mavjud. Ular quyidarlardir:**

1. **Straterik rejalashtirishning umumiy ko'rsatkichlar tizimi.** U hukumät dasturlari, kompleks ijtimoiy-iqtisodiy bashratlar, milliy hisoblär tizimi ko'rsatkichlari, davlat bpdjeti ko'rsatkichlari va mamlakatning miiyaviy rejaları ko'rsatkichlarini o'z ichiga iladi.
2. **Viloyatlar, hududlar, mahaliy bpdjetlar rivjlanishi ko'rsatkichlari tizimi.**
3. **Alfida shalar rivjlanishining ko'rsatkichlar tizimi.**
4. Tijrat tashkiltlarida rivjlanishning bashratlar, strategik dasturlar va rejalar ko'rsatkichlari tizimi.

**Natural va bahlash ko'rsatkichlari.** Natural ko'rsatkichlar ishlab chiqarishning miidii timinlarini tävsiflaydi. Ular mahsulit ishlab chiqarish hajmi va ushu mahsulitga yoki tivarlar iqimiga iste'milning hajmi ortasida to'g'ri alfa o'ratish imkniyatlarini beradi.

Natural ko'rsatkichlardan fydalanish dirasini kengaytirish uchun quyidagilar ishlab chiqiladi:

**SHartli-natural ko'rsatkichlar.** Ular o'tkazma kieffisient yordamida turli turdagi mahsulitlarning bir o'chamga keltirilishi irqali belgilanadi (masalan, bir tunnà ko'mirning, neftning bir birligi).

**Bahi ko'rsatkichlari.** Bizir o'jaligi shartida bahi ko'rsatkichlarining rili juda katta. Ular yordamida takrir ishlab chiqarish jarayoni natijalarining yig'indisi aks ettiriladi: YAIM, YAMM ishlab chiqarish, iraliq iste'milchilari, yalpi qo'shilgan qiymät, ish haqi, darimadlarninr yalpi qismi, asisii visitalar amortizasiyasi. Strategik dastur va rejalar, bashrat bo'limlarining o'zarfi big'liqligini taminish, turli shalar, hududlar, ular o'sishining sur'ati rivjlanish yonalishlarini aniqlashga imkin yaratadi.

Bahi ko'rsatkichlari yordamida turli iqtisodiy balanslar tizimi.

Bahi va natural ko'rsatkichlar miqdor va sifat shaklida ham namfiyon bo'ladi. Ular hajmli va tizimli bo'lishi mumkin.

Sifatiy ko'rsatkichlar. Te'nik-iqtisodiy ko'rsatkichlar. Mutlaq va nisbiy ko'rsatkichlar. Hisob-kitob va a'obit ko'rsatkichlari.

### **Qisqacha xulosalar.**

Har qanday fannin uslubiyati umummetodolorik prinsiplar, umumdunyoqarash, umummilliy o'rranish usullarini o'zida aks ettiradi.

Ushbu uslubiyatlarni to'g'ri tanlay bilish straterik rejalashtirishda oldinra qo'yilran maqsadra erishishda muhim ahamiyatra eradir. Bunda muayyan maqsadra erishish uchun straterik bashoratlarni ishlab chiqish, dastur va reja loyihalarini ishlab chiqish va amalra oshirish kabilar straterik rejalashtirish uslubiyati orasida tadbirlardir.

Statistik rejalashtirish prinsiplari – rejalashtirish ob'ekti va rejalashtirishninr amal qilishira bog'liq qator rivojlanish qonunlari yig'indisini bildiradi. Bunda boshqarishninr 4 ta umumiy prinspi va yana 3 ta lokal prinsiplarininr ahamiyati kattadir. Shuninrdek, straterik rejalashtirishda prinsip va yo'nalishlardan foydalanishninryarona va mukammal yo'li bo'lrn uslubiy yondoshuv ham qo'llaniladi.

Straterik rejalashtirishninr umumiy ko'rsatkilar tizimi hukumat dasturlari, ijtimoiy-iqtisodiy bashoratar, milliy hisoblar tizimi ko'rsatkichlari, davlat b'udjeti ko'rsatkichlari va mamlaktinr moliyaviy rejalari ko'rsatkichlarini o'z ichira oladi. Bunda natural ko'rsatkich, shartli-natural ko'rsatkichlar, baho ko'rsatkichlari, sifat ko'rsatkichlaridan ham foydalaniladi.

Straterik rejalashtirishda foydalaniladiran makro, mezo va mikro darajadari ko'rsatkichlarni bir biri bilan bog'liq holda tahlil qilish straterik rejani ishlab chiqishda muhim ahamiyatra eradir.

### **Tayanch iboralar.**

Straterik rejalashtirish uslubiyoti, prinsiplari, ko'rsatkichlar tizimi, straterik dastur, straterik rejalashtirish davri, umumiy ko'rsatkichlar tizimi, natural va baholash ko'rsatkilari, sifatiy ko'rsatkiyalar, texkin-iqtisodiy, mutlob va nisbiy ko'rsatkichlar, umumiy prinsplar, lokal prinsplar, tizimli yondoshuv, kompleks-tizimli, dasturiy-tizimli, meyoriy-tizimli, dinamik-tizimli, iqtisodiyotninr tartibiy tizimi, hisob-kitob va axborot ko'rsatkichlari.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar.**

1. Straterik rejalashtirishninr o'zira xos xususiyatlari nimada?
2. Straterik rejalashtirish uslubiyati qanday tarkibiy qismlardan iborat?

3. Straterik rejalashtirish prinsiplari deranda nimani tushunasiz?
4. Straterik rejalashtirish uslubiy yondauv deranda nima tushuniladi ?
5. Lokal prinsipi nima ?
6. Straterik rejalashtirishninr ko'rsatkichlari tizimi va usullari ?
7. Straterik uslubiy tizimni qanday savollarra javob berishi kerak?
8. Straterik rejalashtirish umum prinsiplari nimalardan iborat?
9. Straterik rejalashtirishninr lokal prinsiplarini keltirintr.
10. Straterik rejalarninr ahamiyati qanday?
11. Ko'rsatkichlar tizimlari orasidari bog'liqlik nimadan iborat?
12. Straterik rejalashtirishda ko'rsatkichlar tizimi qanday o'rin tutadi?

### **Asosiy adabiyotlar.**

1. I.A.Karimov. «Bizninr bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yanrilash, mamlakatni modernizasiya va isloh etishdir». O'zbekiston ovozi. 2005 y. 29 yanvar.
2. Karimov I.A. «Erishilran marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» Xalq so'zi 2004y. 10 fevral.
3. Karimov I.A. Za bezopastnost i mir nado borotsya T.: Uzbekistan. 2002.
4. Karimov I.A. «Xavfsizlik va tinchlik uchun ko'rishmoq kerak». T.: O'zbekiston 2002
5. Furkov I.B. Stratericheskiy menedjment orranizatsii. Ucheb.prosob. 2-e izd., ispr i dopoli, M.: TEIS, 2004.
6. Zub A.T. «Stratericheskiy menedjment teoriya i praktika» Uchebnoe posobiya 2-e iz-d, ISPR.dop. \_ M.: Aspekt Press, 2004.
7. Xalikova Г. Stratericheskoe planirovanie – T.: TTEU, 2000.
8. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Straterik rejalashtirish. O'quv qo'llanma. T.: O'zR Yozuvchilar uoshmasi adabiyot jamg'armasi nashriyoti., 2004.

### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)
3. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)

4. «Xalqaro valrota fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal borato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)
6. [Texnologii korporativnoro upravleniya | Stratericheskoe upravlenie | Razrabotka straterii](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section) | Kb - <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>
7. [Texnologii korporativnoro upravleniya \*\*Stratericheskoe planirovanie\*\* i upravlenie. Sistema sbalansirovanno'x pokazateley \(B...](http://www.iteam.ru/conferences/739/) Kb - <http://www.iteam.ru/conferences/739/>
8. [Texnologii korporativnoro upravleniya | Stratericheskoe upravlenie | Missiya firmo'](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section) | Kb - <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>

## **6-BOB: GLOBAL STRATEGIYA VA RAQOBAT**

### **6.1. Strategik boshqarish nazariyasida egiluvchanlik tamoyili.**

Ushbu qismda ko'rilayotgan «Global raqobat strategiyasi» tushunchasi biznesning aniq bir sohasida qo'llanilishi mumkin (xo'jalikning strategiya zonalariga).

Biznesning biror sohasida korxonalar raqobatining global strategisi mohiyatini tushunish uchun 2 ta dalilni taqqoslash lozim:

Birinchi dalil: agar ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi ko'paysa, mahsulot tannarxi kamayadi. Buni o'zlashtirishning ishlab chiqarish ta'siri deyiladi. Uni tasvirlash uchun «o'zlashtirish koeffitsienti» ishlatiladi. Bu koeffitsient ishlab chiqarilayotgan mahsulotning hajmi 2 marta ko'payganda mahsulot tannarxi necha foizga tushishini ko'rsatadi. Bu ta'sir xodimlarni o'qitish jarayoni, texnologiya jarayonlari ishlarini oxirigacha etkazish va boshqa omillar natijasida paydo bo'ladi. Agar mahsulot ishlab chiqarish hajmi ko'tarilsa, O'zlashtirish koeffitsientiga ahamiyati kamayadi.

Ishlab chiqarishning kumulyativ hajmi (shartli birliklarda).

Ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot sotilishi va korxonalar rivojlanishi uchun xarajatlar yig'indisi, keyin xarajatlar yig'indisi sotilgan mahsulotlar hajmi funksiyasidek xarajatlar qo'shish natijasida paydo bo'ladi.

Ikkinchi dalil: har bir mahsulotlar bozori o'zining ma'lum funksional qo'llanishi bilan segmentlanishi mumkin. Shu qatorda segmentning katta qismi uchun bu tasdiq haqqoniydir.

Segment yig'indisi bahoga teskari proporsional segmentning mahsulotini sifat bilan korrelyasiyalaydi. Segment chegaralarida «chekka ta'sirlar» o'z o'rniga ega, segmentning sig'imi belgisi o'zgarishlarda namoyon bo'ladi. O'zining chegaraviy interval narxlarida uning iqtisodiy mazmuni mahsulotlardan iborat bo'lib, iste'molchilarga ahamiyati pasayadi. Agarda ularning daromadi o'ssa yoki uning aksi bo'lsa baho intervallar chegarasida birdan o'sadi. Shuni kuzatishimiz mumkinki, mahsulotlar sotilish hajmidan xarajatlar yig'indisi bog'liqlik funksiyasi bir xillikka ega. Boshqarish tizimi (BT) nazariyasida bu funksiya 1- va 2 - tartibli strategik egrilar, deb ataladi. Bir tomondan, ularning argumentlari bir-biri bilan korrelyasiya qilinmaydi, boshqa tomondan, ular bozor ishlashining ichki mantig'ini ta'minlaydi. Shu

sababli va BT ning nazariyasi va amaliyoti uchun o'ta muhimligi sababli mazkur empirik qonuniyliklar strategik egrilar prinsipi nomli 1- va 2 - tartibli egrilar bilan ifodalanadi.

Operativ ta'sir strategiyasi – bu, 1- va 2 - tartibli strategik egrilar parametri o'zgarishi natijasida operativ ishchi nuqtalarning vaziyatining o'zgarishidir.

## **6.2. Xarajatlarni minimizatsiyalash strategiyasi.**

Odatda, ko'pchilik sohalarda ishlab chiqarish hajmi mahsulotlarning tannarxini minimallashtirishga erishiladi. Shuning uchun seriyali ishlab chiqarish va yuqori darajada rivojlanish, mahsulotlarning sotilishini tashkillashtirish hisobiga faqat nisbatan yirik tashkilotlar masshtabli ta'sir (effekt)ning afzalliklari dasturiga ega bo'ladi. Ammo shuni aytish kerakki, ikkala turlarning texnologik innovatsiyalari (radikal va yaxshilaydigan) 1- tartibli strategik egri parametrlari sohasiga anchagina ta'sir qiladi, masalan, ekstremumni koordinata boshiga surish.

Quyida keltirilgan omillar, xarajatlarning minimizatsiya manbai natijasi hisoblanib, xarajatlarni minimizatsiya strategiyasi qo'llanishiga ijobiy ta'sir qiladi.

- tarmoq etarli darajada standartlashgan mahsulotni ishlab chiqaradi va differentsiya ehtimoli chegaralangan;
- narx bo'yicha talab elastik;
- iste'molchilarning boshqa mahsulotlarga o'tish ehtimoli yuqori.

Raqobatning 5 kuchi modelida xarajatlarning minimizatsiya strategiyasi afzalliklarini ko'rib chiqamiz. Minimal xarajatga ega bo'lgan tashkilot boshqa raqobatchilarga nisbatan boshqa teng shart-sharoitlarda yuqori rentabel savdoga ega bo'ladi. Agar bunday tashkilot sohada o'zining maksimal bozor ulushiga ega bo'lmasa, bu ulushga yuqori rentabellik hisobiga ega bo'lishi mumkin. Bunday tashkilot xaridovorlarga nisbatan kuchli pozitsiyaga ham ega bo'ladi, chunki bu tashkilotdan boshqa hech bir tashkilot bozorda uzoq davrga past narxlarni taklif qila olmaydi. Etkazib beruvchilar xususida biron aniq fikr aytib bo'lmaydi, minimal xarajatlar ma'lum darajada etkazib beruvchilar bilan yaxshi munosabatda bo'lish hisobiga amalga oshadi, boshqa tomondan esa, tashkilot bularga juda bog'liq bo'lishi mumkin, chunki shu narsani tushunib etadiki, tashkilot tanlagan xarajatlar minimizatsiya strategiyasi uning muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Ammo,



agar tashkilot uchun boshqa sohadagi tashkilotlardan ilgarilab ketish muhim bo'lsa, bu tashkilot etkazib beruvchilarga o'z shartlarini uqtiradi.

Potensial raqobatchilarga nisbatan bunday tashkilotlar o'z pozisiyasida kuchli mavqeiga ega, lekin ular susayishi mumkin, agarda ularning raqobatchilari yangi texnologiya bilan shu sohaga kirib kelsa, o'rni bosadigan mahsulotlarga nisbatan minimal xarajatlarga ega bo'lgan tashkilot moqomi etarlicha afzalliklar bermaydi, faqat ayrim hollarda, agarda raqobatdosh mahsulot o'rni bosadigan mahsulotlarni tashkilotdagi mahsulot bilan solishtiradigan bo'lsak.

Xarajatlarni minimizasiya strategiyasini tanlagan tashkilot, soha texnologiyalardagi o'zgarishlarni yaxshilab kuzatish kerak, iste'molchilar talabi va kerakli muddatda zarur modernizasiyani amalga oshirishga tayyor turish yoki bo'lmasa ishlab chiqarish quvvatini to'liq o'zgartirish yoki kerakli korrektilarni ishlab chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasiga kiritish, aks holda u muvaffaqiyatga ega bo'lmasligi mumkin. quvvatni ishga tushirish me'yoriga xarajatlarni minimizasiya strategiyasini qo'llagan tashkilotlar zaifroq bo'ladi. Umuman, maksimal ishga tushirishning 95%i optimal hisoblanadi. IOqori hajmda ishga tushirishda proporsional bo'lmagan holatda uskunalar ishdan chiqadi, kichik hajmda esa mahsulot tannarxi birdan o'sadi. Bu uskunalar qo'yilgan kapitalning bir qismi yo'q bo'lishi va ekspluatasion kechiktirish ulushining doim o'sishi bilan belgilanadi. Xarajatlar minimizasiya strategiyasiga tegishli kamchiliklar ishlab chiqarish egiluvchanligini oshirish bilan qisman yoki umuman yo'q qilinishi mumkin. Xarajatlarni minimizasiya strategiyasining asosiy kamchiligi differensiasiya strategiyasiga nisbiy qarama-qarshiligidir, bu mahsulotning ko'pgina modifikasiyasini ishlab chiqarishni ifodalaydi. Etarli darajadagi ishlab chiqarish hajmda masshtabli ishlab chiqarish effektiga erishiladi. Bu narsa shuni ifodalaydiki, agar ishlab chiqaruvchi kuchli diversifikasiyalovchi mahsulot liniyalarga ega bo'lsa, u har doim ham minimal xarajatga erisha olmaydi.

### **6.3. Defferensialash strategiyasi.**

Differensiya strategiyasi ishlab chiqarishda bir funksiyali qo'llanishga ega, ioqori hajmdagi nomenklatura mahsulotlarga asoslangan va tashkilotga turli ehtiyojga ega katta sondagi iste'molchilarga xizmat ko'rsatishga imkon beradi.

Iste'molchi uchun «Iste'mol tovarlarining ahamiyati ularning iste'molchi uchun muhimlik darajasi va narxini solishtirma sub'ektiv baholash orqali aniqlanadi. Muhimlik deganda bir nechta argumentlarning funksiyasi tushuniladi; ya'ni mahsulotni ta'riflaydigan: texnik, estetik, ekspluatasion va boshqa parametrlar. Mijoz ko'ngliga yoqqan ishni amalga oshiradi, masalan, xaridni iste'mol tovari qiymati bozor bahosidan oshsagina amalga oshiradi.

Mahsulotning iste'mol ahamiyati parametrlarning og'irlik koeffisienti yig'indisiga tengdir. Tushunarliki, og'irlik koeffisientini iste'molchi sub'ektlar darajasida ko'rib chiqadi. Shunda kelib chiqadiki, turli modifikasiyadagi mahsulotlarni ishlab chiqarish bilan tashkilotda katta doiradagi potensial iste'molchilar uchun mahsulotning etarlicha bozori bo'lish ehtimoli oshadi.

### **Differensiasiya 2 turga bo'linishi mumkin:**

Birinchisi – gorizontaal. Bunda narx taxminan bir xil bo'ladi va o'rtacha iste'molchilari daromadi bir xil bo'ladi. Masalan, tish chetkasi bir xil tavsifga ega bo'lishi mumkin, faqatgina uning rangi bunday emas. Bunday holda tish chetkasi, bir xil rangda bo'lganda uning sotish hajmi oshadi, agarda uning narxi o'zgarmasa.

Ikkinchisi – vertikal. Bunda narx va iste'molchilarning o'rtaga daromad darajasi har xil.

Masalan, arzon mexanik soatni sotib olishimiz yoki qimmat, chiroyli soatni sotib olish mumkin, ammo ular bir tashkilotda ishlab chiqarilgan bo'lsa. Bunday differensiasiya tashkilotga mijozning turli segmentlariga yo'l ochilishiga imkon beradi, bu narsa realizasiya hajmini oshiradi.

Agar tashkilot qanchalik ko'p mahsulotlar modifikasiyasini ishlab chiqarsa, shuncha katta hajmda mahsulotlar realizasiyasini amalga oshirishi mumkin, lekin boshqa tomondan, mahsulotlar tannarxi shuncha yuqori. Shunday qilib, differensiasiya strategiyasi ma'lum darajada kechiktirishning minimizasiya strategiyasiga qarama-qarshi, chunki ko'p sonli mahsulotlar xillarini kichik partiyada ishlab chiqarishda har doim ham masshtabli effektning hamma afzalliklarini ishlatib bo'lmaydi. Bu xulosa strategik egrilar tamoyilidan kelib chiqadi.

Differensiasiya strategiyasini realizasiya qilishda yozaga keladigan asosiy muammolar: imijli reklama faoliyatiga yuqori xarajatlar, imitator mahsulotlarning paydo bo'lishi, raqobatda narx aspektining kuchayishi.

## 6.4. Fokuslash strategiyasi.

**Fokuslash** strategiyasi o'ziga xos ehtiyojlarga ega bo'lgan nisbatan tor segmentdagi iste'molchilarga xizmat ko'rsatishni ifodalaydi. Keltirilgan strategiya muvaffaqiyatli realizasiya qilinishi mumkin, qachonki:

- katta miqdorda iste'molchilar guruhi mavjud. Ularning berilgan funksional qo'llanishga ega mahsulotlarga ehtiyoji o'rta statistikdan ajralib turadi;

- standart, nisbatan katta bo'lmagan mijozlar guruhlar mavjud va etarli darajada qoniqmagan iste'molchilar guruhi ehtiyojlari berilgan;

- tashkilot resurslari nisbatan ko'p emas, shuning uchun standart ehtiyojlarga ega bo'lgan katta guruhdagi iste'molchilarga xizmat ko'rsatishga imkon beradi.

Keltirilgan strategiyalarni amalga oshirishda qiyinchiliklar amalga oshishi mumki. Masalan:

- mahsulotlar parametri uchun maqsadli segment va umumiy bozorning farqi iste'molchilar yo'q bo'lishi;

- standartlashgan mahsulot uchun narx tushishi va iste'molchilarning maqsadli segmentdan umumiy bozorga o'tish ehtimolining o'sishi;

- bozorda faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar ichida differension tendensiyaning o'sishi.

Firmani raqobat startegiyasi – bu biznesga yondashish usullari va tashabbuslarining yagona tizimdir. Uning maqsadi juda ham soddadir – raqobatchilarga nisbatan ahloqi va halol ish ioritib bozorda o'zining xaridorlari doirasini vujudga keltirish va uni kengaytirishdir.

Raqobat strategiyasi ish ioritish strategiyasiga nisbatan tor tushunchaga ega. Ish ioritish strategiyasi nafaqat raqobatni qanday qilib olib borishni aniqlamasdan, balki boshqa sohalardagi raqobatlarni va harakatlarni ko'rsatadi. Raqobat staretgiyasi esa faqat raqobat kurishiga tegishlidir. Boshqa raqobat strategiyasi quyidagicha.

- 1) xarajatlar bo'yicha etakchi bo'lish staretgiyasi.
- 2) Keng tabaqalantirish strategiyasi.
- 3) Optimal xarajatlar startegiyasi.
- 4) Fokuslashgan pasroq xarajatlar strategiyasi.
- 5) Fokuslashgan tabaqalashtirish strategiyasi.

1. YOrdamchi faoliyat	Moddiy texnikaviy ta'minot 1.1	Ishlab chiqari sh 1.2.	Tovarlar xarakati 1.3.	Sotish va marketin g	Xizmat ko'rs atish	Foyda
2. Asosiy faoliyat	11.1	Ilmiy tadqiqot va maxsulot, texnologiya va tizimlar yaratish				
	11.2	Insoniy omillarni boshqarish				
	11.3	Umumiy rahbariyat				

Qiymat yaratish zanjiri.  
Raqobat ustivorlik turi

Pastroq xarajatlar

Tabaqalanish

Bozorda xaridorlar keng doirasi	Xarajatlar bo'yicha etakchi bo'lish strategiyasi	Keng tabaqalanish strategiyasi
------------------------------------	---	--------------------------------

Optimvl xarajatlar strategiyasi

Xaridorlarning ayrim Sigmenti	Fokuslashgan pastroq xarajatlar strategiyasi	Fokuslashgan tabaqalanish strategiyasi
----------------------------------	--	---

Asosiy raqobat strategiyasining o'ziga xos belgilari

Staretigiyalar	Xarajatlar bo'yicha etakchi bo'lishi	Keng differensiasiyalashishi	Optimal xarajatlar	Fokuslangan past xarajatlar va differensiyalanish
Bklgilar				
Strategik maqsad	Barcha bozorga yo'naltirish	Barcha bozorga yo'naltirish	qadiryatlarini baholaydigan xaridor	Tor bozor «nisha»si, xaridor didi barcha xaridorlar dididan farq qiladi
Raqobat ustivorligining asosi	Xarajatlar raqobatchilarga nisbatan pastroq	Raqobatchi farq qiladigan narsani tavsiya qilish qobiliyati	Xaridorlarga ko'proq pullarga ko'proq qadiryatlarini tavsiya qilish qobiliyati	Xizmat ko'rsatadigan segmentda pastroq xarajatlarga ega bo'lish yoki o'ziga xos tovarni tavsiya qilish qobiliyati
Tovarlar turi (assortimenti)	Ortiqchalikdagi xolos asosiy sifatli mahsulot (qoniqarli sifat, chegaralangan tanlov)	Tovar turlari ko'p, keng doiralardan tanlash mumkin	Tovar tafsifnomasi – yaxshidan juda yaxshigacha	Segmentning o'ziga xos ehtiyojlarini qondirish
Ishlab chiqarish	Tovar sifatiga ziyon keltirmaydigan xarajatlar kamaytirish yo'llarini doimiy ravishda izlanish	Xaridorlar uchun qadiryatlar yaratish yo'llarini izlash, ustivor tovarni yaratish	O'ziga xos sifat tafsifnomalarini joriy etish	Mazkur segmentga mos tovar ishlab chiqarish
Marketing	Tovarni xarajatlarini kamaytiradigan belgilarga e'tibor berish	Xaridor to'lashga rozi bo'ladigan tovar sifatini yaratish Differensiyalashishga ketgan qoplaydigan baho qo'yish	Raqobatchilarning tovariga o'xshash tovarni arzonroq bahoda tavsiya qilish	Noyob imkoniyatlarni maxsus xaridorlar talabini qondirishga moslashtirish
Strategiya qo'llash	Oqilona baho (yaxshi qariyat)	Xaridorlar to'lashga rozi bo'lgan har bir sifat yaratish. E'tiborni bir nechta o'ziga xos belgilarga jalb etib, tovar «imijini» yaratish	Bir vaqtda xarajatlarni kamaytirishni va sifatni oshirishni boshqarish	Segmentga raqobatchilarga nisbatan yaxshiroq xizmat ko'rsatish

Ushbu jadvalda raqobat strategiyasining o'ziga xos belgilarga keltirilgan fokuslangan strategiyalar jadvalning beshinchi ustunida birlashtirilgan. Chunki ularning belgilarga bir biriga o'xshashdir. Ushbu ma'ruzada jadvalda har bir strategiya ko'rib chiqiladi.

Bu strategiyalar bozorning tor qismiga yoki sigmentiga yo'naltirilgan. (yoki fokuslashgan). Ularning maqsadi sigment xaridoriga xizmat ko'rsatishdir. Bu strategiya shunday ustivorlikni ta'minlaylik, qochonki ushbu bozor segmentlariga nisbatan kamroq yoki firma raqobatchilariga nisbatan yaxshiroq tovarni tavsiya etadi.

Ushbu strategiyani qo'llaydigan firmalarga quyidagilar misol bo'lishi mumkin: Tondem Computer (ishdan qochmaydigan tizimlarni yaratish va ma'lumotga tez erishishni ta'minlash), Rollis Royal (juda nufuzli vo'tomobillar), Connondale (togda yovuvchi velosipedlar va hokazolar).

Fokuslashgan strategich muvofaqiyati shunda bo'ladiki, qachonki quyidagi shartlarning aksariyati bajariladi.

- Segment foydali bo'lish uchun etarli darajada katta
- Segment o'sish sur'atlari yuqori
- Segment raqobatchilarning faoliyatiga katta ta'sir ko'rsatmaydi.
- Segmentda faoliyat ko'rsatuvchi firma kerakli tajriba va resurslarga ega.
- Firma raqobatsilardan o'zini yaxshi himoya qila oladi.

Fokuslash strategiyasi bir qator havf hatarlar bilan boqliq bo'lishi mumkin. Raqobatchilar tor maqsadli segmentda xizmat ko'rsatadigan firmaning xarakatiga yaqinlashishi mumkin yoki xaridorlarning talablari va zid umumiy bozorga tarqalib ketishi mumkin, Segmentlararo farq yo'qolishi mumkin, Segmentga kirib kelish to'siqlari bartaraf qilinishi mumkin. YOki Segmentdagi afzalliklar shunchalik yaqqol bo'lib, raqobatchilarni o'ziga jalb qilib, samaradorlik natijasini pasaytirib, ketishi mumkin.

Raqobat ustivorlikka shunda erishish mumkinki, qachonki firma tajavuz chora-tadbirlar qo'llaydi. Bu choar-tadbirlar qanday muddat talab qilishi tarmoqning xususiyatiga bogliqdir. Masalan, hizmat ko'rsatish sohasida kam vaqt zarur, sarmoyalarni ko'p talab qiladigan tarmoqlar esa ko'proq vaqt zurrudir., farmatevtikada – ko'proq tikuvchilik sohasida kamroq.

Raqobat ustivorlik miqdori va vaqt o'rtasidagi bog'liqlik keltirilgan.

1-bosqichda firmaning strategik xarakatlari raqobat ustivorligini yaratadi.

2-bosqichda firma «maxsul yig'adi» - raqobat ustivorlikdan foydalanadi: tarmoq o'rtacha darajasiga nisbatan yuqoriroq foyda oladi, sarmoyalarni qoplaydi. Bu bosqichning uzoqligi ikkita narsaga bog'ltq: firmani o'zini strategik xarakati va raqobatchilarning strategik xarakati. Uni bu bosqich davomida firma kelgusi «strategik tushumning» poydevorini yaratishi kerak, chunki u o'z vaqtida raqobatchilarning harakatlariga javob bera olishi kerak.

3-bosqichda firmaning strategik xarakati raqobatchilarning strategik xarakatlaridan zifroq bo'lsa, u strategik ustivorligini yoqata boshlaydi.

## 6.5. Innovasiya strategiyasi.

Innovasiya strategiyasi prinsipial yangi tovarlar yoki texnologiyalar yoki bo'lmasa anglangan yoki anglanmagan mavjud ehtiyojlarni yangi usul bilan qoniqtirish raqobatli imtiyozlarga egalik qilishni ko'rsatadi. Bu strategiyani tanlagan tashkilot turli tarmoqlarda radikal innovasiyani amalga oshirish hisobiga raqobatli imtiyozni shakllantirishga harakat qiladi. Radikal innovasiyani amalga oshirgan tashkilotlar yangi segmentini yaratish hisobiga yuqori daromadni yaratishga imkonni qo'lga kiritadi. Bu borada muqobil bo'lib yangi texnologiyani boshqa qiziqqan tashkilotlarga sotish hisoblanadi.

Statistika shuni ko'rsatadiki, innovasiyani yaratish va tatbiq qilish bir tomondan, yuqori darajadagi tavakkallik hisoblansa, boshqa tomondan, iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda investisiyaning o'rtacha daromaddan 3 barobardan ziyod daromadni keltiradi.

Rivojlangan kapitalistik mamlakatlarda investisiyani innovasion firmada shug'ullanish qanchalik foyda keltirishini allaqachon bilganlar. Bu, odatda, **vengur** investisiyalash holida amalga oshiriladi, buning g'oyasi shundan iboratki, vengur kapitalistning investision portfelida mavjud turli - turli loyihalar orasiga tavakkallik taqsimlanadi va innovasiyadan kelib tushadigan yuqori daromadlar orqali qoplanadi. Masalan, vengur kapital hisobiga tashkil topgan Digital Equipment amerika innovasion kompaniyasining aksiyalari 10 yil ichida 750 martadan ziyodga qimmatlashdi.

Vengur investisiyalash tavakkalchiligini pasaytirishning asosiy usuli – oldingi bosqichning natijalariga qarab bosqichma-bosqich

moliyalashtirishdir. Shu bilan birgalikda har bir «qo'porish» oldingiga nisbatan ko'p bo'lishi kerak. Innovasiya biznesni davlat qo'llashi texnologik pork shaklini olmoqda, bu birinchi marta AQSHda paydo bo'lgan va o'zi bilan infratuzilmada innovasion tashkilotlar tomonidan ma'qul shartlar asosida kerakli uskunalar, laboratoriyalar, xonalar, ixtisoslashtirilgan axborotlar manbalari mavjud. Radikal texnologiya yoki mahsulot yaratishda muvaffaqiyatga erishgan innovasion firmalarning katta muammolaridan biri ishlab turish, ya'ni «tirik qolish» hisoblanadi. Elektronika va kompiuterlar sohasida AQSHdagi yozlab innovasion firmalardan faqat bir necha o'ntasi ahamiyatli natijaga erishdi va faqat «Apple» kompaniyasi kuchli halqaro tashkilotga aylanishga muvofiq bo'la oldi.

Shu dalil ahamiyatli, 70% dan kam bo'lmagan tadqiqotlar oyoqda qattiq turgan yirik tashkilotlar laboratoriyasida o'tkaziladi, radikal innovasiyalar esa tadbirkor- innovatorlar tomonidan kichik firmalarda amalga oshadi. Bu dalilda bir necha tushuntirishlar mavjud:

Birinchi, tadbirkor kuchli ichki motivasiyaga ega va unda 2ta muqobil mavjud: iotish yoki iotqazish. Ikkinchi, avtonom va yirik tashkilotlarda tashkil topgan madaniyat unga ta'sir qilmaydi. Uchinchidan, kichik firma katta tavakkalchilikka yo'l qo'yishi mumkin, chunki u hech narsani yo'qotmaydi va aksionerlar bilan tashvishi yo'q bo'lgan bir qatorda katta tashkilotlar bunga yo'l qo'ya olmaydilar, chunki bu xatar «ongli» darajada iroqori.

## **6.6. Raqobatchilik strategiyalari.**

F.Kotler firmaning bozordagi ulushidan kelib chiqqan holda raqobatchilik strategiyasini to'rtta turga ajartib ko'rsatadi:

1. Lider strategiyasi.
2. «Kurashga chaqiruvchi» strategiya.
3. «Lider orqasidan boshqaruvchi» strategiya.
4. Mutaxassislik strategiyasi.

Odatda Lider bu asosiy bozorni rivojlantirishga katta xissa qo'shuvchi firmadir. Liderning javobgarligin aniqlovchi eng tabiiy strategiya bo'lib, yani istemolchilarni egallashga, mavjud tovarlarning qo'llashda yangi tashfiqotga yoki tovarlarning bir marta iste'molining o'stirishga yo'naltirilgan global talabni kengaytirish strategiyasi bo'lib hisoblanadi.



Mudofa strategiyasi – bu bozor Liderning strategiyasi bo'lib, u orqali korxonada bozorida raqobat kurashida qo'lga kiritilgan iqtisodiy qo'llarini, fozitsiyalarni (Masalan, bozorda katta ulushni saqlab qolish mahsulot markasini o'zlashtirish, tovar harkati kanallarini ustidan nazoratni saqlab qolish)ga intiladi.

Mudofa strategiyasi bu bozor sardori tomonidan o'zini biznesini raqobatchilar tajavusdan doimo himoya qilish maqsadida tanlanadigan strategiyadir. Mudofa strategiyasining turlari mavjuddir: pozitsiyali mudofaa, qanot mudofasi, mudofa qayta hujumga o'tish yo'li bilan, mobil mudofa va qisilib kelayotgan mudofaa.

Hujum strategiyasini qo'llash natijasida firma bozorida o'z ulushini oshirishga harakat qiladi. Bunday maqsad tajriba samarasini keng ishlatish hisobiga rentabellikni oshirishdan iboratdir.

Demarketing strategiyasi esa bozor Liderining to'rtinchi strategiyasi bo'lib, Lider firma monopolizmga ayblanishdan qochish uchun bozordagi o'z ulushini qisqartirishni ko'rib chiqish mumkin. Unga erishish yo'llarini bittasi ko'rsatilayotgan xizmatlarni, reklama va talabni rag'batlantirish maqsadida qisqartirish, ayrim segmentlarda narxni oshirish hisobiga talab darajasini pasaytirish maqsadida Demarketing tamoyillarini qo'llash hisoblanadi.

«Kurashga chaqiruvchi» strategiyasining maqsadi – Lider o'rnini egallashdir. Bu yerda ikkita muammo muhim hisoblanadi.

1. Liderga hujum qilish vaziyatni tanlash.
2. Uning imkoniyatlarini va himoyasini baholash.

Vaziyatni tanlashda frond bo'yicha hujum yoki qanot hujumi muqobillari hisobga olinadi.

Hujum strategiyasi – bu raqobat strategiyasi bo'lib, u bozor davogari tomonidan sotuv bozorlarini egallash kurashida qo'llaniladi.

Front buyicha hujum – bu raqobatchi korxonaning kuchsiz tomonlaridan kura kuchli tomonlaridan ustun kelish buyicha faol harakat orqali uning pozitsiyasiga (mahsulotlar, reklama, narxlar va boshqalar buyicha) hujum qilish tushuniladi. uni amalga oshirish korxonada raqobatchiga nisbatan ko'p resurslarga ega bo'lishi hamda uzoq muddatli «jang harakatlari» ni olib borish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Qanot hujumi – bu raqobatchilar faoliyatini kuchsiz joylarga yo'naltirilgan bo'lib, bu joylarda ustunlikka erishish uchun asosiy kuchlar tanlanadi; u shunga asoslanganki raqobatchi kupincha o'z

resurslarining eng kuchli pozitsiyalarini saqlab qolish uchun yo'naltiradi, masalan sifati bo'yicha sardorlik (Liderlik)pozisiyani saqlab turishi mumkin, ayni vaqtda o'z faoliyatida kuzsiz joylarga ega bo'lishi mumkin, masalan vositachilar bilan ishlashga uncha ahamiyat berishmaydi. Ushbu strategiya bozor davogari raqobatchiga nisbatan kam resurslarga ega bo'lsa yaxshi natija berishi mumkin. U ko'pincha raqobatchilarga qarshi kutilmaganda ishlatiladi.

O'rab olish orqali hujum – bu raqobatchini barcha pozitsiyalariga birdaniga hujum qilinib, uni bir vaqtning o'zida hamma yo'nalishlar bo'yicha mudofaa olib borishga majbur etadi; bu esa bozor davogari juda katta resurslarga ega bo'lganda qo'llaniladi, hamda qisqa vaqt ichida raqobatchini bozordagi pozitsiyasini emirilishiga imkoniyat yaratadi. U quyidagi variantlarda amalga oshirishi mumkin, ya'ni mahsulot modifikatsiyasi (turlari) sonini ancha ko'paytirib raqobatchi harakat qilayotgan barcha bozorlarda o'z mahsulotini sotishi.

Chetlab o'tish hujumi – bu to'g'ridan – to'g'ri bo'lmagan hujum turi bo'lib, ko'pgina quyidagi yo'nalishlardan birida amalga oshiriladi: ushbu korxonaga uchun mutloqo yangi bo'lgan mahsulot ishlab chiqarishni o'zlashtirish, yangi geografik bozorlarni o'zlashtirish, texnologiyada yangi bosqichni o'zlashtirish, bozor davogari uchun dastlab eng «engil» bozorlarda malga oshirilib, u faoliyati sohalarida hujum uoshtiriladi.

Partizan hujumi – bu raqobatchini tushkunlikka tushurish maqsadida, har zamonda uncha katta bo'lmagan hujumlarni uoshtirib , unda o'ziga nisbatan ishonchsizlik to'yg'usini rivojlantirishdir (narxlarni har zamonda pasaytirish va mahsulotni jadal sur'atlar bilan siljitish, oqibatda esa raqobatchini o'zi uchun zararli bo'lgan qarshi harakatlarni qilishga majbur etish va hokozolar). Bunday strategiyani ko'pincha uncha katta bo'lmagan cheklangan resurslarga ega firmalar, ancha yirik bo'lgan raqobatchilarga nisbatan qo'llaydilar. Biroq tez – bu katta xarajtlarga olib keladigan tadbirlar, uning ustiga raqobatchilar ustidan g'alaba qozonish uchun, unga boshqa turdagi hujum harkatlari bilan qo'llab - quvvatlab turishi kerak.

«Lider orqasidan boruvchi» - bu bozorda ulushi ancha katta bo'lmagan raqobatchidir. Ushbu xulq - atvor ko'proq aligapoliya holatidagi o'rinlarga ega bo'lib, unda diffenziyaasiya imkoniyatlari kam, har bir raqobatchi barcha firmalarga zarar keltirishi mumkin bo'lgan kurashdan qochadi.

Mutaxassis strategiyasida mutaxassis butun bozor bilan emas, balki yoki bir necha segment bilan qiziqadi. Uning maqsadi katta daryoda kichik baliq bo'lish emas, balki kichik daryoda yirik bo'lishdan iborat. Bu raqobatchilik strategiyasi asosiy strategiyalardan biri bo'lgan konsentrasiya strategiyasiga mos keladi. Mutaxassis e'tibor berayotgan chuqurcha rentabillik bo'lishi uchun beshta shartni qondirishi lozim:

1. Etarli potensial foydaga ega bo'lishi kerak.
2. Potensial o'sishga ega bo'lishi.
3. Raqobatchilar uchun kam jalb etuvchi bo'lishi kerak.
4. Firmaning maxsus imkoniyatlariga mos kelish kerak.
5. Kirishni barqaror to'siqlariga ega bo'lishi kerak.

### **Qisqacha xulosalar.**

Xulosa sifatida shularni aytish mumkinki, global raqobat strategiyasi xo'jalikning strategiya zonalarida qo'llaniladi. Global strategiya muvoffaqiyatli amalga oshirishda harajatlarni minimallashtirish strategiyasi, differlashtirish strategiyasi, fonuslash, innovasiya, raqobatchilik strategiyalarini o'rni muhimdir.

Shu o'rinda global raqobat strategiyasini samarali ishlash uchun quyidagi tavsiyanomalarni bilish mumkin:

1. Bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat korituvchi korxonalar uchun raqobat tizimini odilligi va qonunlariga zid bo'lmasligi berish;
2. Korxonalar yoki davlat bndetini xarajatlarini minimallashtirish uchun qo'shimcha ijtimoiy iqtisodiy chora-tadbirlarni qo'llash;
3. qo'l mehnatni qisqartirgan holda innovation strategiyani samarali ishlashni ta'minlash;
4. Mahsulot qiymatini ta'minlash yaratishda optimal xarajatlarni hisobga oli lozim.
5. Global raqobat strategiyalarini amalga oshirishda iqtisodiy rivojlangan davlatlar usul va taqqoslash qo'llash maqsadga muvofiq bo'ladi.

«Global raqobat strategiyasi» tushunchasi biznesning aniq sohasida qo'llaniladi.

Xarajatlarni kamaytirish strategiyasida tashkilot ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar nomenklaturasiga kerakli bo'lgan o'zgartirishlar kiritishga tayyor turishi kerak.

Differensiyalashgan strategiya, birgina funksional maqsadli mahsulotlarning keng ko'lamli nomenklaturalarini ishlab chiqarishga asoslanadi.

Fokuslash strategiyasi maxsus ehtiyojlarni qondiradigan, iste'molchilarning nisbatan tor segmentiga xizmat ko'rsatishni nazarda tutadi.

Innovasiya strategiyasi asosan yangi mahsulotlar yoki texnologiyalarni yaratish natijasida raqobat ustunligiga ega bo'lishni ko'zlaydi.

### **Tayanch iboralar.**

Eguluvchanlik tashkiliy, xarajatlarni mexanizasiyalash strategiyasi, deferizasiyalash strategiyasi, fokuslash strategiyasi, innovasiya strategiyasi, raqobatchilik strategiyasi, potensiyal raqobat difrasiya turi, raqobat ustivorlik turlari, xuteri strategiyasi, fraint bo'yicha qanoat xujumi, o'rab olish orqali xuruj, chetlab o'tish xurujlari, partiyali xurujlar.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar.**

1. Raqobatning «global strategiyasi» tushunchasiga tavsif bering.
2. Biznesni tashkil etishda uchrashi mumkin bo'lgan bozor tavakkalchiligiga tavsif bering.
3. Xarajatlarni kamaytirish strategiyasini qo'llashga qo'laylik yaratuvchi omillarni aytib bering.
4. Innovasiya strategiyasi nima?
5. Fokuslash strategiyasining mohiyati.
6. Deferensiyalash strategiyasi tushunchasi.
7. Raqobatchilik strategiyalarini amalga oshirishda uning qanday turlarini hisobga olish lozim?
8. Iqtisodiy rentabellik vujudga kelishini asosiy sharoitlarini ayting.
9. qanday hollarda fokus strategiyasi samarali amalga oshiriladi?
10. Differensial strategiyani realizasiya qilishda qanday muammolar yuzaga kelish mumkin?

### **Asosiy adabiyotlar.**

1. I.A.Karimov. «Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizasiya va isloh etishdir». O'zbekiston ovozi. 2005 y. 29 yanvar.
2. I.A.Karimov «Vatanimiz uchun har birimiz mas'uldirmiz» T.: «O'zbekiston», 2001.
3. I.A.Karimov «Xavfsizlik va tinchlik uchun kurashish darkor» T.: «O'zbekiston», 2002.
4. Karimov I.A. «Erihilgan marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» Xalq so'zi 2004 y. 10 fevral.
5. Kravchenko R.S. Korporativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aktsionerov na informatsiyu – M.: Spark, 2002.
6. Zub A.T. «Strategicheskiy menedjment teoriya i praktika» Uchebnoe posobiya 2-e iz-d, ISPR.dop. – M.: Aspekt Press, 2004.
7. Dadaboev YU.T., Mamutova X.SH., «Strategicheskoe planirovanie –Fergana, 2000.
8. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'quv qo'llanma. T.: O'zR Yozuvchilar uushmasi adabiyot jamg'armasi nashriyoti., 2004.

#### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
3. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valiota fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal bogato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)
6. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Razrabotka strategii](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section) Kb - <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>

## **7-MAVZU: KORPORATIV STRATEGIYA.**

### **7.1. Diversifikasiya bilan bog'langan strategiya.**

Diversifikasiya strategiyasi, tashkilotning biznes sohasi portfeliga, quyidagilar yordamida, biznesning yangi sohalari kirishini ko'zlaydi:

- tashkilotga ega bo'lish;
- tashkilotni «boshidan» yaratish;
- qo'shma korxonalar yaratish;

Biznes muhit portfeli doirasidagi diversifikasiyalash natijasida, integral korporativ xarajatlarning pasayishida namoyon bo'ladigan va manbalardan ko'p funksional foydalanish hisobidan vujudga keluvchi, sinergetik samaralar bo'lishi mumkin. Strategik boshqarishda sinergetik samaralar, strategik muvofiqlik (SM), deb ataladi va ular o'zaro o'zgarishi mumkin, birgina biznes soha portfeliga tegishli bo'lgan, turli tashkilotlar xarajati tuzilishidagi, sarflashning o'xshash qismlari sifatida aniqlanadi. SB da SM quyidagilarga ajraladi:

- marketing (yagona mijoz; yagona geografik maydonlar, sotish yo'llari, reklamani kuchaytirish, ta'minlovchilar;
- o'xshash savdo belgilari, sotuvdan keyingi servis;
- ishlab chiqarish (yagona ishlab chiqarish quvvati; o'xshash texnologiyalar);
- boshqarish (yagona boshqaruv tizimlari va o'qitish, menenjerlar).

Marketing SM misoli. Savdo belgisini yaratish bahosi tashkilotlarning nomoddiy aktivlarida har doim asosiy qismni tashkil qiladi. Coca-cola va Marlboro kompaniyalarining savdo belgisi bahosi, har biri o'ttiz mlrd. dollardan ko'proq baholanadi. Agar tashkilot manzur bo'lgan savdo belgisiga ega bo'lsa, u holda u yangi tovarning taraqqiy etishi uchun undan foydalanishi mumkin va har qanday hollarda munosib savdo belgisiga ega bo'lmagan va boshqa bir xil sharoitda, o'xshash mahsulotning taraqqiy etishiga kirishgan, boshqa tashkilot bilan taqqoslaganda, bu taraqqiyotga ancha kam mablag'lar sarflaydi.

Diversifikasiyalash strategiyasi ikki ko'rinishda bo'lishi mumkin: bog'langan va bog'lanmagan. Diversifikasiya bilan bog'langan strategiya, biznes sohalari orasidagi, unga kiruvchi mavjud bo'lgan muhim SMIlarni nazarda tutadi. Diversifikasiyalash bilan bog'langan tashkilotlar konsernlar deb ataladi.

Masalan, Gillette kompaniyasi o'z portfelida, SM ga ega bo'lgan quyidagi biznes sohalaridan iborat bo'ladi: piska va ustalar; tish pastalari va chetkalar; kanselyariya buyumlari; kofe qaynatgichlar, budilniklar, elektrik tish chetkalari va hakoeo. Johnson and Johnson kompaniyasi quyidagi biznes sohalariga ega: bolalar uchun gigiena va attorlik mahsulotlari; dori-darmonlar; stomatologik jihozlar; veterinariya preparatlari; ayollar gigienasi predmetlari; bandaj va yog'lash materiallari va hokazolar.

Tashkilotlar ko'pgina biznes sohalariga ega bo'lishi mumkin; buning ustiga SM ba'zi birlarining orasida mavjud bo'lishi, boshqalarining orasida esa bo'lmasligi mumkin. Uyushmalar tasniflash masalasiga aniqlik kiritish uchun, «ushbu strategik darajada, diversifikasiyaning ko'p uchraydigan turi» degan tushuncha mavjudki, unda diversifikasiyaning tashkilotdagi bir tartibli kichik tizimlar tahlili darajasidagi ko'p uchraydigan turi nazarda tutiladi.

## **7.2. Diversifikasiya bilan bog'lanmagan strategiya.**

Bog'lanmagan diversifikasiyani amalga oshiruvchi tashkilotlar konglomeratlar deb ataladi. Ularning portfelida joylashgan biznes sohaları o'zaro zaif strategik muvofiqlikka ega bo'ladi.

Diversifikasiya bilan bog'lanmagan strategiyani asosiy ustunligi umuman, konglomerat xavfini pasaytirishga tayanadi. Xavfning pasayishi shunday fakt bilan bog'langanki, unda tarmoq hayotiy davrlarining turli fazalarida, turli tarmoqlar bilan bir vaqtda joylashgan bo'lishi mumkin. Biridagi pasayish boshqalaridagi ko'tarilish bilan to'ldiriladi.

Konglomeratning daromadliligi umuman, ma'lum darajada boshqaruv o'zagining tarmoqlar vaziyati istiqbolini oldindan ko'ra bilish qobiliyati va konglomerat biznes sohasi portfeli komponentlaridan unumli foydalana olishi bilan bog'liq bo'ladi; shuning uchun oliy darajadagi menenjerlar yuqori ixtisoslashtirilgan tasnifga ega bo'lishi lozim.

Diversifikasiya bilan bog'lanmagan kompaniyalarga misollar: Union Pacific Corp.: temir-yo'l orqali tashish; neftni qayta ishlash; ko'chmas mulk va boshqalar. Westinghouse Electric Corp.: energiya taqsimlash jihozlari; ko'chmas mulk; tijorat tele va radioeshittirish; transportyorlar; ofis mebellari; mudofaa ehtiyoji uchun elektronika va boshqalar.

Amaliyot ko'rsatayaptiki, umumiyqtisodiy pasayish davrlarida, konsern tipidagi korporativ tuzilmalar faoliyat ko'rsatishi uchun yuqori imkoniyatga ega bo'ladi, ya'ni biznesning alohida sohalarida orasida ma'lum strategik muvofiqlikka ega bo'lgan portfelli tashkilotlar. Bu shu bilan bog'langanki, bir tomondan, umumiyqtisodiy pasayish amaliy jihatdan barcha biznes sohalarida salbiy holda ko'rinadi; boshqa tomondan esa, bunday hollarda sarf qilishning minimizasiyalash birinchi navbatdagi vazifa bo'ladi va bunday vazifani echishni konglomeratlarga nisbatan konsernlar yaxshi uddalaydi.

### **7.3. Kapitalning siqib chiqarish va tugatish strategiyasi.**

Ba'zi hollarda tashqi muhitdagi o'zgarish yoki ichki o'zgarishlar, biznesning avvalgi daromadli sohasi, talab qilinuvchi daromad keltira olmasligi va portfel doirasida, yagona to'g'ri qaror uning faoliyatini to'xtatishdan iborat bo'lishi mumkin. Bu erda bir qancha imkoniyatlar paydo bo'ladi. Birinchisi - daromad keltirmagan tashkilotlarni sotish; ikkinchisi-tugatish; uchinchisi - sinishini kutish.

Birinchi muqobillikni ko'rib chiqishda, biznesning sohasi, manfaatlarini ifodalashi mumkin bo'lgan tashkilotlar, ya'ni biznesning bu sohasi bilan eng ko'p SM ga ega bo'lgan tashkilotlarni topishga urinib ko'rish kerak bo'ladi.

Tashkilotlar yopilishi va ularning aktivlari sotilishini ko'zda tutuvchi, tugatish strategiyasini amalga oshirish imkoniyatlarini ko'rib chiqishda, aktivlarning sotib yuborilishidagi baho, butun tashkilot bahosidan juda past bo'lishi mumkinligini ko'zda tutish lozim. Bu, masalan, shu dalil bilan izohlanadiki, tugatishda, ba'zi hollarda tashkilot integral aktivlarining eng katta qismidan tarkib topgan, nomoddiy aktivlar yo'qoladi. Tashkilotning faoliyat ko'rsatishiga imkoni bo'lmay, sotib oluvchilar esa topilmagan hollarda, moliyaviy nuqtai nazardan tezlik bilan tugatish, biznes sohasining jami portfeli imidjiga zarar etishi mumkin bo'lgan sinish bilan taqqoslaganda ko'proq ishonchni oqlaydi.

Odatdagidek yo'nalish o'zgarishi strategiyasi va qayta tuzishni amalga oshirishning asosiy sababi, uyushma boshqaruv o'zagi, portfelning butunligicha ishlab turishi samaradorligini yaxshilash yoki uning mavjudligini saqlab qolishdan iboratdir.

Yo'nalish o'zgarishi strategiyasini amalga oshirishga munosabat – biznes sohasi portfelining alohida elementlaridagi yuqori xarajatlariga;



daromad tarmoqlarda katta miqdordagi biznes sohalarining joylashganligi, korporativ menendjment eaffligi va hokazolarga bog'liqdir. Sabalarga qarab quyidagi munosabatlar o'z o'rniga ega bo'lishi mumkin:

- biznesning zarar ko'rgan sohalarida, serdaromadlikni tiklashga qaratilgan;

- zaif sohalarda "hosilni yig'ib olish" strategiyasini amalga oshirish va ozod bo'lgan manbalarni, ko'ngildagidek sohalarga yo'naltirish;

- barcha sohalarda tejash usuliga kirish;

- zaif sohalarni sotish yordamida portfelni taftish qilish va ularni ko'proq o'ziga tortuvchi tarmoqlarda joylashgan, yangidan ega bo'lingan sohalarga almashtirish;

- korporativ darajadagi alohida menenjerlarni almashtirish;

- biznesning barcha sohalarida, serdaromadlikni oshirish bo'yicha tadbirlar o'tkazish.

qayta tuzish strategiyasi portfeldagi radikal o'zgarishni amalga oshirishni ko'zda tutadi, ya'ni, portfeldan bir sohani bartaraf qilish va biznes sohalarini sotib olish, sotish yordamida boshqalarining qo'shilishi hamda yangi tarmoqlarga kirishi. Bu strategiyaga quyidagi hollarda murojat qilinadi:

- hozirgi strategiyaning tashxisi shuni ko'rsatadiki, portfelda ko'p miqdordagi sekin rivojlanayotgan, tugagan va raqobatbardosh bo'lmagan biznes sohalarining mavjudligi tufayli korporasiyalarda uzoq muddatli istiqbollar yo'qligi;

- biznesning muhim sohalari uchun og'ir vaqtlar boshlanishi;

- direktorlar kengashi tomonidan biznes sohasi portfelining rivojlanish yo'nalishini o'zgartirishga qaror qilinishi;

- yangi texnologiyalar, mahsulotlar vujudga kelgan va yangi perspektiv tarmoqda pozisiyalarni egallash maqsadida, to'la qayta tuzish bo'lganda;

- biznes sohalarida, portfelda joylashgan bir qanchalarini sotish hisobidan, yirik va foydali savdolarni amalga oshirish zaruriyati bo'lganda;

- portfeldagi biznesning asosiy sohalari o'z daromadlilikini yo'qotishi, uning rivojlanishi, ma'qul uzoq muddatli istiqbolini ta'minlash uchun, portfelda o'zgarish zaruratini tug'diradi.

Halqaro diversifikasiya strategiyasi, diversifikasiyalashgan portfelning ko'pgina milliy bozorlarda ishlab turishini nazarda tutadi. Ushbu strategiya keng ommalashtirilishiga o'tgan asrning 80- yillari o'rtalarida erishildi, ya'ni, diversifikasiyalashgan xalqaro kompaniyalar oddiy xalqaro kompaniyalar ustidan ustunlikka ega bo'lganligi ma'lum bo'ldi. Shu vaqtdan, asosan texnologik va SM ga asoslangan, bog'langan diversifikasiya, xalqaro kompaniyalar uchun raqobat ustunligining zarur manbai bo'ldi. Bunday kompaniyalar, tovar tannarxidan past narx bo'yicha, aniq vaqt davri ichida sotish hisobidan boshqa mamlakatlarda ko'p miqdordagi bozor ulushini qoplab olishi mumkin va bunda ilgari egallagan bozorlardan oluvchi daromadlari hisobidan farqni yopadi. Ularning milliy raqobatlari buni o'ziga ep ko'rmaydi va bozor ulushini yo'qotadi.

Xalqaro diversifikasiya strategiyasi, globalashtirilgan strategiyaning amalga oshirishini nazarda tutishi mumkin, ya'ni barcha bozorlarda yolg'iz standartlashtirilgan tovarlar va xizmat ko'rsatishning ko'tarilishi. Masalan, McDonalds kompaniyasi barcha mamlakatlarda yolg'iz standartlashtirilgan xizmat ko'rsatishga yo'naltirilib, globalashtirish strategiyasini amalga oshiradi. Bu strategiyaning asosiy afzalligi - butun jahonda bir xil yaxshi bo'lgan tovarlar yoki xizmat ko'rsatishga ega bo'lgan tashkilotlar imidjini yaratish hisobidan ko'tarilish xarajatlarining pasayishidir. Globalashtirish strategiyasini amalga oshirish yo'llaridan biri - franchayzing chizmasi.

1-jadvalda. 1987 yilgacha bo'lgan ahvol bo'yicha sotish hajmlari va bir qancha xalqaro diversifikasiyalashgan faoliyat ko'rsatish sohalari soni aks ettirilgan.

Diversifikasiyalashgan tashkilotlarda, SB ni ishlab chiqish va amalga oshirishda o'ziga xos xususiyatlar mavjud.

1-jadval

**Sotish hajmlari va ba'zi xalqaro diversifikasiyalashgan kompaniyalarning faoliyat ko'rsatish sohalari soni**

Kompaniyalar nomi	Sotish hajmi	Faoliyat sohasi
Unilever (Netherland)	27	30
Siemens (Germany)	27	28

Philips (Netherland)	26	60
Nissan Motor Co.	34	15
Hitachi (Japan)	29	7
Toyota Motor Co. (Japan)	42	21

Korporativ strategiyani ishlab chiqishda quyidagilarni hisoblash lozim: biznesning alohida sohalarida, strategik rejalarning mavjud bo'lgan o'zgarishlari; biznesning yangi sohalarini portfelga bog'langan yoki bog'lanmagan diversifikatsiya yordamida qo'shilishining maqsadga muvofiqligi; foydasiz biznes sohalarini chiqarib yuborish maqsadga muvofiqligi; chet el firmalari, siyosiy partiyalar, ittifoqlar, iste'molchilar va ta'minlovchilar guruhlarini bilan ittifoq yaratishning (portfel serdaromadlilikini oshirish maqsadida) maqsadga muvofiqligi.

Korporativ strategiyani ishlab chiqish jarayonidagi e'aruriy vazifalardan biri, strategik maqsadning alohida biznes sohalarini va portfelning ko'zga ko'rinadigan raqobat ustunligida umumiy o'zgarish bo'ladi, chunki SM raqobat ustunligini avtomatik ravishda ta'minlamaydi. Shuning uchun korporativ strategiya, SM ning xarajatlari bilan portfeldagi biznes sohalarining xarajatlari tuzilishidagi o'xshash elementlar o'zgarishining amaliy yo'llarini nazarda tutishi kerak.

Strategik reja turli biznes sohalarini korporativ strategik muvofiqlash mexanizmini ko'zda tutishi zarur. Uni ishlab chiqishda quyidagi vazifalarga e'tibor berish lozim:

- xomashyolar sotib olishni muvofiqlashtirish, o'tkazish, ishlab chiqarish quvvatlari, sotish tarmoqlari va transport quvvatlaridan foydalanish;

- biznes sohasi bilan bog'liq strategiyani mijozlar va ta'minlovchilarga umumkorporativ yondashish, bir xillashtirish va mustahkamlash maqsadida muvofiqlashtirish;

- himoya va hujum bo'yicha harakatlar, umumkorporativ pozitsiyalarni mustahkamlash va raqobatlariga tazyiqni kuchaytirish maqsadida muvofiqlashtirish;

- texnologiyalar oqimi bilan biznesning korporativ sohasi orasida tajriba almashtirish bo'yicha harakatlarni muvofiqlashtirish;

– diversifikasiya rejalarini, mavjud bo'lgan biznes sohalarida, SM ni mustahkamlash maqsadida muvofiqlashtirish;

– umumkorporativ madaniyatni yaratish va rivojlantirish rejalarini muvofiqlashtirish.

Uyushmaning “konsern” turidagi strategik boshqaruvi (elementlari orasida ko'p miqdorli SM portfeli) va “konglomerat” turidagi uyushma (portfeli, o'zaro zaif ifodalangan SM elementlariga ega bo'lgan) orasida katta farq mavjud. Bu farq konglomeratda boshqaruv sof moliyaviy yondashishga asoslangan (ya'ni, portfelning alohida elementlarida, kapitaldan foydalanish samaradaorligi moliyaviy ko'rsatkichlarini tahlil qilish asosida), chunki konglomerat biznesning turli sohalari, korporativ darajaning yagona egalari va menenjerlaridan boshqa hech narsaga bog'lanmagan. Konglomeratni korporativ darajada boshqarish uchun biznesning o'zaro zaif bog'langan sohalari portfelning boshqaruvi malakasiga ega bo'lgan yuqori malakali menenjerlar talab qilinadi. Konsernning strategik boshqaruvi biznesning bir xil sohalari boshqaruvi prinsiplari va strategik muvofiqlik boshqaruvini uni jalb qilish bilan birga qo'llashini nazarda tutadi. Raqobatni urush bilan taqqoslash mumkin. Bu kabi o'xshashlik SB da alohida atamalarni keltiradi. Masalan, hujum, himoya va hokazolar.

Raqobat ustunligi kattaliklari raqobat jarayonida o'zgaradi. Agar A firmada, V firma ustidan raqobat ustunligi mavjud bo'lsa, u holda V firma o'zining raqobat ustunligini oshirish yoki A firmada uni pasaytirish bo'yicha harakatni boshlashga majbur bo'ladi. Ma'lum turkumning raqobat ustunligi, odatda, o'zining hayotiy sikliga ega bo'ladi. Uning etuklik bosqichini cho'zish uchun, tashkilot yo ogohlantiruvchi yoki sezuvchi tabiatiga ega bo'lgan, aniq harakatlarni qabul qilishga majbur. Himoya strategiyasi deb, sezish tabiatiga ega bo'lgan tadbirlarga ataladi.

Hujumkor strategiyani amalga oshirishning bir qancha yo'nalishini ajratish mumkin:

- raqobatning kuchli tomoniga hujum;
- raqobatning zaif tomoniga hujum;
- ko'p tomonlama hujum;
- strategik chegarani qo'lga olish;
- ogohlantiruvchi harakatlar.

Raqobatning kuchli tomoniga hujum quyidagilarni ko'zda tutadi:

- ancha zaif raqobatchilarning kuchli tomon ustidan ustunlikka ega bo'lishi yo'li bilan bozor ulushini olish imkoniyati;
- ancha kuchli raqobatchilarning raqobat ustunligini yo'qqa chiqarish imkoniyati (bozor ulushini egallash).

Bu imkoniyatlar turli usullar bilan amalga oshishi mumkin.

Masalan:

- narxlar pasayishi;
- qiyosiy reklamalardan foydalanish (amaldagi qonunular doirasida);
- raqobatchilar mijozlari uchun zarur bo'lgan mahsulotlarni sifatleri bo'yicha taqsimlashi.

Biroq, harakatlarning u yoki bu darajada mosligi tashkilotning "qat'iy zahirasi" orqali aniqlanishi zarur. Masalan, faoliyatini boshlayotgan tashkilotlardagidek, bir xil narxlarda raqobatchini sotish foydaliligi past bo'lgandagina, tovarlar narxining pasayishi ma'noga ega bo'lishi mumkin. Raqobatchining zaif tomonlariga hujum quyidagilarni nazarda tutishi mumkin:

- raqobatchi katta bo'lmagan bozor ulushiga ega yoki raqobatchilar bilan kurash bo'yicha kam kuch ishlatadigan, geografik mintaqalarda biznesning rivojlanishi;
- raqobatchilar e'tibor bermaydigan yoki yomon xizmat ko'rsatadigan segmentlar bilan ishlash;
- raqobatchilarga o'xshashlari nisbatan yuqori bo'lmagan sifatga ega bo'lgan mahsulotlarga kuch berish konsentrasiyasi;
- raqobatchilar mustahkamlanib olmagan yoki ulgurmagan bozorlarda kuch berish konsentrasiyasi;
- raqobatchining mahsulot chegarasida bo'sh qolgan joyini to'ldirish va yangi segmentni shakllantirib, unda mustahkamlanib olishi mumkin bo'lgan tovarlarni yaratish.

Amaliyot ko'rsatishicha, zaif tomonlarga hujum, odatda, kuchli tomonlarga hujum bilan taqqoslaganda, ancha muvaffaqiyatli bo'ladi.

Ko'p rejaviy hujum bir vaqtda amalga oshiriladigan turli yo'nalishlardagi tadbirlarni nazarda tutadi. Bunga bir vaqtda boshlanadigan quyidagi harakatlar misol bo'lishi mumkin: narxlarning pasayishi, reklama xarajatlarining ko'payishi, distribyuterlar uchun sharoitlarning yaxshilanishi, yangi tovarlarni chiqarish va hokazolar.

Bu singari strategiyani, faqat juda ham kuchli tarmoq tashkilotlari o'ziga ep ko'rishi mumkin.

Strategik chegaralarni egallash yangi, hozircha shakllanmagan, ammo perspektiv segmentda raqobat ustunligiga ega bo'lish va raqobatchini qo'ldan chiqarilganing o'rnini qoplashga majbur qilishni nazarda tutadi.

Ogohlantiruvchi harakat- raqobatchilar qaytara olmasiligi yoki qo'rqishi mumkin bo'lgan raqobat ustunligini yaratish bo'yicha tadbirlarga bir qancha misollar keltiramiz: Talab o'sishidan umidvorlik hozirgi paytda mavjud bo'lgan ehtiyojlardan tashqari, ishlab chiqarish quvvatlarini oshirish - xatarli tadbirdir, ammo agar ko'zlanganidek, talab oshsa, tashkilot o'z bozor ulushini keskin ko'paytirishda katta imkoniyatlarga ega bo'lgan. Tashkilot, o'ziga yaxshi ta'minlovchilar va distribyutorlarni uzoq muddatli kontraktlar bilan bog'lash maqsadida, foydalilikni pasaytirishi mumkin. Bozor hajmining o'sishi evaziga u uchun ta'minlovchilar hisobidan raqobat ustunligiga ega bo'lish imkoni yuzaga keladi.

Agar tashkilot hujumga uchrasa, u himoya strategiyagiyasiga tayanishga majbur bo'ladi. Himoyaning bir qancha yo'llari mavjud. Birinchisi –raqobat pozisiyalarining doimiy mustahkamlanishi:

- hujum qiluvchilar uchun bo'sh ishlarni tugatish maqsadida mahsulot chegarasini kengaytirish;

- raqobatchilar tovarlariga yaqin bo'lgan mahsulotlarni parametrlari bilan chiqarish;

- raqobatchilar tovarlariga ortig'i bilan mos keladigan tovarlarga past narxlarni saqlash;

- distribyutorlar va dilerlar bilan eksklyuziv shartnomalar xulosasi;

- diler raqobatchilar bilan hamkorlik qilish manfaatdoriligini pasaytirish maqsadida ularga narxlarni anchagina kamaytirib berish;

- firma tovarlarini ekspluatasiya qilish va ko'tarilishi bo'yicha iste'molchi- tashkilotlar xodimlarini pulsiz yoki arzon o'qitish;

- iste'molchilarning boshqa tovarlarga narx oshishining o'zgarishi bo'yicha tadbirlar yordamida: raqobatchilar tovarlarini ishlatishi mumkin bo'lgan iste'molchilarga narxni qo'shimcha kamaytirib berish; pulsiz namunalar va kuponlardan foydalanish; bo'lg'usi pasayishlar to'g'risida mish-mishlarning tarqalishi; mahsulotlarga narxlar yoki yangi modellarning paydo bo'lishi

iste'molchilarning raqobatchilar tovarlariga nisbatan munosabati o'zgarishi ehtimolini pasaytirishga yordam beradi;

- iste'molchilarga ehtiyot qismlarni etkazib berish muddatlarini qisqartirish;

- muddat kafolatini oshirish;

- istiqbolli texnologiyalarni faol patent bilan tasdiqlash;

- yangi texnologiyalarni ishlab chiqishda ishtirok etish va ularni o'zlashtirish;

- raqobatchilar bilan ham ishlovchi ta'minlovchilar sonini kamaytirish.

Ikkinchi yo'l - hujum qilingan vaziyatda raqobatchilarning jiddiy javob choralarini boshlash maqsadi borligi haqida aniq xabardor qilish. Maqsad - potensial tajovuzkorlarni hujumni amalga oshirmasligiga ishonitirish. Potensial tajovuzkorlarga muayyan darajada ta'sir ko'rsatish mumkin. Masalan:

- kompaniyaning bozor ulushini saqlash maqsadida oliy darajada bayonot berish;

- prognozlashtirilgan talabning o'sishiga munosib ravishda munosabat bildirish maqsadida ishlab chiqarish quvvatlarini zamonaviylashtirish rejalari mavjudligi haqida bayonot berishi;

- qoloq texnologiyalarda yangi mahsulotlar chiqarish to'g'risida gap tarqatish;

- raqobatbardosh narxlarni ushlab turish maqsadida ommaviy bayonot berish;

- o'zi uchun tura oladigan tashkilot imidjini yaratish maqsadida zaif raqobatchilar harakatlarini tez va kuchli sezish.

1. Har qanday tashkilot ham ta'minlovchi, ham iste'molchi bo'ladi. U iste'molchilar uchun etkazib berilgan oxirgi tovarlar va xizmatlar ko'rsatish, xomashyo o'zgarishi tizimida integrasiyalashgan. Berilgan mezonlar bo'yicha xomashyo bilan iste'molchiga etkazib berilgan tovar orasidagi «yo'l uzunligi» hamda bu yo'lning tashkilotga tegishli bo'lgan ma'lum ulushini hisoblash mumkin, deb faraz qilamiz. Tashkilotning bu jarayonga tegishli bo'lgan, yo'l uzunligi ulushining ko'payishi bilan bog'langan strategiya, vertikal integrasiya strategiyasi deb ataladi va orqaga xomashyoga harakatni (qarama-qarshi vertikal integrasiya) va oldingi harakatni, ya'ni iste'molchilarga etkazib berilgan tovarga (to'g'ri vertikal integrasiya) nazarda tutadi.

Tashkilotlar uchun vertikal integrasiya strategiyasini amalga oshirishning asosiy sabablari- ta'minlovchilar va iste'molchilarning raqobat kuchi zaiflashuvi hisobidan, KP sini mustahkamlash. M.Porterning «milliy romb» nuqtai nazaridan, vertikal integrasiya- «tashkilot- yordam beruvchi tarmoq» aloqasini mustahkamlash usuli.

2. Vertikal integrasiyaga oid bir qancha misollarni ko'rib chiqamiz: Tashkilot, komplektlarini sotib olib, tovar ishlab chiqaradi. qarama-qarshi vertikal integrasiya strategiyasini amalga oshira turib, komplekt qismlarni ishlab chiqarishga o'tadi va to'g'ri vertikal integrasiya strategiyasini amalga oshirib, xususiy sotish tarmog'ini yaratish bilan shug'ullanadi. Neftni qazib olish va uni sotish bilan mashg'ul bo'lgan tashkilot, to'g'ri vertikal integrasiya strategiyasini qo'llab, neftni qayta ishlash va benzinni sotishga kirishadi. Vertikal integrasiyaning ko'pgina asoslaridan biri, bozor vaziyati barqaror bo'lganligi va bozor ulushini ko'paytirish imkoni yo'qligi sababli, biznesni kengaytirish istagidan iboratdir. Bunday vaziyatlarda, endi tashkilot «yoyilib» o'sish imkoniyatiga ega bo'lmaydi va «uzunlikka» o'sishni boshlashni afzal ko'radi.

Ustunliklardan tashqari, vertikal integrasiya strategiyasi kamchiliklarga ham ega. Eng avval u investisiyani talab qiladi. Ikkinchidan, u barcha tashkilotlar uchun xavfni kuchaytiradi, chunki uni amalga oshirishda tashkilot biznesning yangi sohalariga qadam qo'yadi. Uchinchidan, juda vertikal integrasiyalashgan firmalar ko'pincha, yagona texnologik davrga bog'langan bo'ladi va qoloq texnologiyalar paydo bo'lishi bilan ular jarayonni qayta ko'rishda eng ko'p qiyinchiliklarga duch keladi. To'rtinchidan, «yo'llarni» turli bosqichlar uchun ishlab chiqishning optimal hajmlari ajralib turishi mumkin va bu tashkilotlarga ko'lam samaralari ustunligidan ortig'i bilan foydalanishga yo'l bermaydi.

3. Peshqadamlik (monopol) strategiyasi. Tarmoqda peshqadamlik, eng avval bozor ulushining kattaligi bilan aniqlanadi. Tarmoq peshqadamlar, odatda, yaxshi ma'lum bo'lgan: IBM, McDonalds, Gilette, Xerox, AT&T va boshqalar. Peshqadam tashkilotlar uchun strategiya maqsadlari, egallagan vaziyatlarni saqlab qolish va asosiy peshqadam haq- huquqlarini egallashdan iboratdir. Aosiy tarmoq peshqadam- boshqa tashkilotlarning bozor ulushidan ancha oshib ketgan, bozor ulushiga ega bo'lgan tashkilotlar va uning ma'lum darajada pasayish ehtimoli hamdir.



Peshqadam (monopol)lar uchun ikki strategiyani ajratish mumkin. Birinchisi, «yaxshi himoya – hujumdir» prinsipiga tayangan hujumning, uzluksiz strategiyasi yoki «harakatning faqat ikki turi bor: oldinga va orqaga». Ushbu strategiya, tashkilotda innovasiya faoliyatiga pozitiv munosabatni ko'zda tutadi. Bunday tarmoq peshqadamlari, yangi texnologiyalar chiqarishda birinchi bo'lishga intiladi, shu jumladan, yangi tovarlarning qat'iy tabiati va hokazolar. Antimonopoliya qonunlari nuqtai nazaridan, ularning bozor ulushi keskin holatga etmagan hollarda, ular mohiyatni bozordan tezroq rivojlantirishga intiladi va shu bilan birga o'zi bozor ulushini ko'paytiradi.

Ikkinchisi, peshqadam kompaniyalar hisobidan, raqobatchilarga bozor ulushini ko'paytirish qiyin bo'lgan sharoitlarni yaratishni mo'ljallagan, mustahkamlash va himoya strategiyasi. Strategiya quyidagilarni talab qilishi mumkin:

- yangilari uchun, reklamaga zo'r berishni kuchaytirish, xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash yordamida kirish to'siqlarini kuchaytirish;
- raqobatchilarda o'xshash shunday tovarlarni xususiy tovar markasi ostida bozorga olib chiqish;
- tashkilot mijozlarining, raqobatchilar tovarlariga o'zgarishi narxini ko'paytirish yo'llarini qidirish;
- raqobatchilar egallashi mumkin bo'lgan bozor segmentlarini bosib olish maqsadida mahsulot chegarasini kengaytirish;
- mahsulotlarning yuqori raqobatbardoshligini saqlash;
- kuchsiz raqobatchilarni qamrab olish maqsadida hozirgi bozor ehtiyojlaridan o'zib ketish bilan ishlab chiqarish va marketing imkoniyatlarini kengaytirish;
- texnologiyalarni rivojlantirishda ko'pgina investisiyalarni amalga oshirish;
- etarli darajada bo'lmagan muayyan istiqbollar bilan yangi chegaradosh texnologiyalarni patentlashni amalga oshirish;
- ko'lam samaralari, muvafaqiyatning muhim omillaridan bo'lgan bozorlarda, ular to'qnashadigan asosiy muamolardan- ishlab chiqarish va marketing ko'lam natijalarida, etarli darajada bo'lmagan iqtisod, iste'molchilarda e'tirof qilinishiga ega bo'lishning murakkabligi, keng reklama qilishga imkoni yo'qligi, zaruriy kapitallar olishda murakkablik va boshqalar.

Ko'lam natijalari uncha ko'p ifodalanmagan tarmoqlarda, raqobat ustunligini yaratish va mustahkamlash uchun tashkilotlar bir qancha strategiyalarni ishlatishlari mumkin.

Birinchisi - etarli darajada sig'imli, bo'sh qolgan joyni egallashni talab qiluvchi amalga oshirish hajmi va o'sish istiqbolini ta'minlash qobiliyati hamda tashkilotlar maqsadlariga strategik muvofiqligini mo'ljallagan, bo'sh qolgan joy strategiyasi.

Ikkinchisi - puxtalik bilan tanlab olingan, bir qancha qo'shni segmentlar bilan ishlashni mo'ljallagan, ixtisoslashtirish strategiyasi.

Uchinchisi - noyob xususiyatga ega bo'lgan, nihoyatda sifatli mahsulotlar yaratishni ko'zlagan, farqi ajraluvchi strategiya.

To'rtinchisi - raqobat zaif yoki mavjud bo'lmagan segmentlarda mo'ljallagan ishning tinch borish strategiyasi. Ushbu strategiyada, odatda, tashkilot, e'tibor bermasdan, balki ta'sir etadi.

Beshinchisi - egallash yordamida o'sish strategiyasi. Uni amalga oshiruvchi tashkilotlar, qo'shilish va kuchli bo'lmagan raqobatchilarga ega bo'lish yordamida o'z bozor ulushini ko'paytiradi.

Oltinchisi - raqobatchilardagidan sezilarli darajada ajralib turuvchi imidjni yaratish va saqlashni ko'zlagan, ajralib turuvchi imidjning strategiyasi. Bu arzon, oliy sifatli, sotuvdan keyingi eng yaxshi xizmat ko'rsatuvchi original dizaynli va hokazo tovarlar bo'yicha tashkilotning imidji bo'lishi mumkin.

Statistika ko'rsatayaptiki, tarmoqlardagi tashkilotlarning kam ko'lam natijalarga ega bo'lgan foydalilik ularning o'lchamlari bilan zaif bog'lanadi.

Zaif va krizis holatidagi tashkilotlar uchun strategiya. Zaif pozisiyaga ega bo'lgan tashkilotlarda bir qancha strategik muqobilliklar mavjud. Birinchisi - himoya strategiyasi tashkilotlarda zarur moliyaviy resurslar mavjud bo'lganda qo'llaniladi. U tannarxning pasayishi yoki tabaqalashgan chizmaning qo'llanilishiga tayanishi mumkin.

Ikkinchisi - sotishni ko'paytirish, foydalilikni oshirish va raqobat pozitsiyasini mustahkamlash, masalan, narxning keskin pasayishi, reklamaga zo'r berishni kuchaytirish bo'yicha turli, ba'zan etarlicha qat'iy tadbirlarni ko'zda tutuvchi, tajovuzkor himoya strategiyasi.

Uchinchisi - sotish yoki tugatish yordamida biznesdan chiqish strategiyasi.

To'rtinchisi - faoliyat ko'rsatish bilan biznesdan chiqish orasidagi tashkilotlarning alohida tartibda ishlab turishini ko'zda tutuvchi hosil olish strategiyasi. Ushbu strategiyani amalga oshirishda tashkilot o'z bozor ulushini moliyaviy resurslarga o'tkazadi. Bu erda etarli standart muolajalar qo'llaniladi, ya'ni byudjetning xarajat qismi eng kam bo'lishi mumkin bo'lgan darajagacha kesib tashlanadi, narxlar ko'tariladi, ko'tarilish va sotish xarajatlari pasayadi, tovarlar sifati va sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish pasayadi, jihozlar investisiyalari tugatiladi, uning profilaktikasi xarajatlari kamayadi, xodimlarning ish haqi darajasi pasayadi va hokazo. Bu tadbirlarning asosiy vazifasi - qisqa muddatli davrda moliyaviy resurslarni olishni maksimallashtirish.

Hosil olish strategiyasini qo'llash maqsadga muvofiqligining bir qancha indikatorlari mavjud:

- tarmoqning uzoq muddatli istiqbollari daromadli emas;
- biznesni tiklash juda qimmat yoki foydasiz;
- tashkilotning bozor ulushini saqlash yanada murakkab va qimmat bo'lib boradi;
- tashkilot amalga oshirish natijasida oladigan moliyaviy resurslardan o'zi uchun yanada istiqbolli sohalarda foydalanishi mumkin;
- biznesning ushbu sohasi portfelda asosiy hisoblanmaydi;
- biznesning ushbu sohasi portfelda zarur strategik muvofiqlikka ega emas.

Beshinchisi - kombinasiyalangan kuchlanish krizis jiddiy bo'lgan hollarda ishlatiladi. Kombinasiyalangan kuchlanish yuqorida sanab o'tilgan tadbirlarning barchasi yoki qisman amalga oshirishini nazarda tutadi.

Ba'zi hollarda tashkilotlar oldida savol tug'iladi: yuzaga kelgan sharoitda, u krizisni boshidan kechirib, faoliyat ko'sata oladimi?

Bunday hollarda global iqtisod strategiyasini amalga oshirish asosiy vazifa hisoblanadi. Quyida global iqtisod strategiyasini qo'llash zaruriyatini tug'diruvchi, ehtimoli bo'lgan sabablar sanab o'tilgan:

- umumiy iqtisodiy pasayish;
- kreditlar bo'yicha bank foizi miqdorining keskin ko'payishi;
- siyosiy va iqtisodiy beqarorlik;
- bozor ehtiyojining kutilmaganda pasayishi;
- davlatni boshqarishdagi talabchanlik;

- belgilangan muddatdan oldin chaqirib olingan muomaladagi qarz mablag'lar yoki kredit muddatini uzaytirmasdan kelib chiqqan, ichki tashkiliy moliyaviy krizis.

Krizis paydo bo'lishining asosiy sabablari tashkilot istiqbolini noadekvat baholash hisolanadi, masalan, amalga oshirish, oshirilgan istiqbol hajmi va raqobatchilar ta'siriga etarli baho bermaslik.

Strategiya quyidagilar yordamida amalga oshishi mumkin:

- xarajatlarni qisqartirish va samaradorlikni oshirish maqsadida iqtisod bo'yicha jiddiy ichki choralar ko'rish;

- yalpi daromadning ko'payishi;

- kapital chiqarish yoki hosil olish strategiyasini, biznes sohasi portfelida qo'llash uchun ularda zaif elementlarning ajralib chiqishi;

- kombinasiyalangan kuchlanish.

Sotish foydaliligini oshirish uchun xarajatlarni qisqartirish zarur. SHtatni qisqartirish, investitsiyani to'xtatish kabi bo'lgan xarajatlarni qisqartirish bo'yicha oddiy tadbirlardan tashqari, tezkor resurslarni sarflashda puxta nazoratni tashkil etish lozim.

Yalpi daromadni ko'paytirish krizis holatda ayniqsa zarur bo'lgan to'lov masalasini echishda yo'l ochib beradi. U narxlar pasayishi yoki oshishi yordamida amalga oshishi mumkin (narx talabining elastikligiga qarab); ko'tarilishi bo'yicha kuchlanishni kuchaytirish, savdo xodimlarini qo'shimcha jalb qilish va hokazo.

Biznes sohasini sotish ma'lum biznes sohaslarini saqlash uchun moliyaviy resurslar talab qilinsa va portfel aktiv qismini sotish imkoniyati tug'ilganda juda zarur bo'ladi. Masalan, jihozlar, bino, patentlar, zahira va hokazo.

Global iqtisod strategiyasini amalga oshirishda, ayniqsa, ko'p yo'l qo'yiladigan xato uning kechikib qo'llanilishidir.

1. Tarmoqning mavjudlik jarayoni tovar singari bir qancha bosqichlardan iborat: yoshlik (yuzaga kelish), o'sish, o'sishning sekinlashuvi, balog'at va keksayish.

Yoshlik bosqichida «o'yin qoidasi» tuzilishi tugamadi, ya'ni qonuniylik bo'yicha ishlaydigan tarmoqlar. Novatorlik tashkilotlari ishlab chiqarish texnologik nou –xau lar puxta himoya qilinadi. Kirish to'siqlari nisbatan past, shuning uchun tarmoqqa ham yirik va kichik tashkilotlar kirishi mumkin. Hajm segmenlari tuzilishi, o'sish sur'ati va boshqalar kabi bozor parametrlari, faqat ekspert usullari orqali baholanishi mumkin. Iste'molchilarning u yoki bu texnologiyalar

samaradorligini afzal ko'rishiga nisbatan noaniqlik mavjud. Standartlar yo'qligidan turli tashkilotlar, texnologiya ko'tarilish va sotish sohasida «o'z yo'li»ni topishga o'rinadi. Natijalar ko'lami va o'zlashtirishni iqtisod qilishga erishilmaydi. Xomashyo va to'ldiruvchilar bilan ta'minlashda murakkabliklarning paydo bo'lish ehtimoli katta. Iste'molchilar, yanada takomillashgan modellarning paydo bo'lishini ham kutishi va sotib olishni amalga oshirish paytini kechiktirish mumkin.

Yosh tarmoqlarda o'z harakatini boshlagan tashkilotlar oldida ikki zarur muammo turadi: ishlab chiqarish va sotish uchun zarur resurslarga yo'l olish va raqobat ustunligining tuzilish mexanizmini aniqlash.

Yosh tarmoqlarda harakat qilayotgan firmalar tajribasining tahlili quyidagi mulohazalarni yuritishga yo'l ochib beradi:

Raqobat ustunligini yaratishning eng qulay strategiyasini tanlagan tashkilot, ergashuvchilar oldidan unga ustunlik beruvchi, birinchi asos solgan maqomga ega bo'ladi.

Tashkilotlar ko'p sig'imli o'rta statistik iste'mol chuqurligini qamrab olishga intiladi, chunki unga xizmat ko'rsatish, natija ko'lami hisobidan xarajatlarning pasayishiga imkon beradi; bunda bunday chuqurlikning o'rnashgan joyini bashorat qilish sohasida xato qilishga yo'l qo'yib bo'lmaydi, chunki, ishlab chiqarish vositalari investisiyalarida xavf ayniqsa katta.

Tashkilotlar avval, firma savdo markazining (brendu) paydo bo'lishiga, alohida e'tibor qaratiladi.

O'sish bosqichida raqobat kurashi asosan bozor ulushining kattaligi tufayli olib boriladi. Aytish mumkinki, bozor hajmining ma'lum o'sish sur'atida tarmoq tizim sifatida barqaror bo'lmaydi, ya'ni muvozanatsizlik holatida bo'ladi. Uncha ko'p bo'lmagan tashqi, ichki norozilikka tizimlar parametrlariga ma'lum o'zgarishlarni chaqirishi mumkin.

Bu bosqichda, bir xil rejalashtirish vazifasi asosiy hisoblanadi. Agar tashkilot istiqbolli talabga etarlicha baho bermasa, uni qondira olmaydi va bozor ulushini yo'qotadi. Agarda uni tashkilot qayta baholasa va ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlarini yaratsa, u samarasiz investisiyalardan kelib chiqqan muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin. Ishlab chiqarish quvvatlarining ish bilan ta'minlanishi, ayniqsa, ta'sirchan bo'lgan tarmoqlar uchun juda zarurdir.

Aynan shu bosqichda, «tashkilot-ta'minlovchi» va «tashkilot-iste'molchi» bog'lanishining paydo bo'lish jarayoni ro'y beradi, bunda ta'minlovchilarning raqobat kuchi etarli darajada, chunki aynan ular tarmoq tashkilotlaridan birining yutug'ini va boshqasining mag'lubiyatini aniqlashi mumkin. Shuning uchun o'zaro ishonch va ikki tomonlama foydaga tayangan, uzoq muddatli puxta munosabatlarni shakllantirish lozim. Yuz berishi mumkin bo'lgan harakatlar - ta'minlovchilar va iste'molchilar bilan, ular uchun foydali sharoitlarda eksklyuziv bo'lishi mumkin bo'lgan, uzoq muddatli shartnomalar tuzishdir.

Bu bosqichda raqobat ustunligini saqlashda texnologiyalarni takomillashtirish, yangi tovarlar yaratish, xotirjamlik va zarur kuchlanishlarning yo'qligi to'siq bo'ladi.

Tashkilot, ko'lam natijalari va o'zlashtirish manfaatlaridan foydalanishga shoshilishi, zarur ta'minlovchilar bilan munosabatlarni mustahkamlashga intilishi, sotish tarmog'ini faol rivojlantirishi, iste'molchilarning yangi segmentlarini qidirishga kirishishi, yangi geografik hududlarni o'zlashtirishi kerak. U har doim kuchli raqobatchilarning katta imkoniyatlar bilan kirishi ehtimoli haqida eslashi lozim.

O'sishning sekinlashuv bosqichi tarmoq bozor hajmining o'sish sur'ati pasayishi va raqobat tabiatining o'zgarishi bilan birga sodir bo'ladi. Tarmoq tashkilotlar e'tiborni mahsulot sifatini ko'tarish, servis xizmati ko'rsatish, raqobatning narx komponentiga ko'chiradi.

Asosan, yangi iste'molchilarni jalb qilish jarayoni etarli darajada murakkablashganligi tufayli, balog'at bosqichida tarmoqlarda raqobat keskin kuchayadi. Raqobat, mijozlarga yanada foydali shartlar berishi hisobidan, ularni raqobatchilardan o'ziga og'dirib olishga diqqatini qaratadi. Bu bosqichda, tarmoq foydaliligining ma'lum darajada pasayishi ro'y beradi va bu raqobat kurashini kuchaytirishga ko'maklashadi.

«Keksayish» bosqichida tarmoq quyidagi fe'l-atvor xususiyatlariga ega bo'ladi:

- talabning pasayishi, raqobatning talabchanligini oshirib, u shaklan murakkablashishi;
- ta'minlovchilarning raqobat kuchi ortishi;
- raqobat kurashida narx va sifat rolining oshishi;

- ishlab chiqarish quvvatlari oshishi bilan boshqaruvning murakkabligi oshadi;
- xalqaro raqobatning kuchayishi;
- tarmoqlarda kompaniyalarning sotib olish miqdori ko'payishi;
- tarmoqlarga kirish va chiqish ko'payadi.

Tashkilotlar bu bosqichda, avvaldan qo'llanilgan strategiyalarda bo'lishi mumkin bo'lgan usullar bilan quyidagicha tuzatish kiritishi mumkin:

Birinchi - ishlab chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturalarining torayishi. Bu bosqichda narx omilining roli oshadi, shuning uchun tashkilotlar ko'lam natijalariga to'liq kirish yo'lini olishi zarur.

Ikkinchi - texnologik va tashkiliy innovasiyalarga e'tiborni fokuslash. Ushbu yondashish yanada takomillashgan ishlab chiqarish va tashkiliy texnologiyalar hisobidan tannarxning pasayishiga erishishga imkon yaratishi mumkin. Masalan, yapon firmalari, xususan, Toyota ishlab chiqarish samaradorligini keskin ko'tarishga imkon beruvchi, «aniq muddatda» tashkiliy texnologiyasini ishlab chiqdi.

Uchinchi - eng ma'qul sotib olish narxlari, arzon to'ldiruvchilarga o'tish va hokazolar hisobidan xarajatlarni optimallashtirishga e'tiborni fokuslash.

To'rtinchi - oldindan mavjud bo'lgan mijozlarga sotuvni ko'paytirish. Ushbu bosqichda, raqobatchilarning mijozlarni qo'lga olishga nisbatan tashkilotning avvaldan mavjud bo'lgan mijozlariga sotuvni ko'paytirish yanada afzalroq bo'lishi mumkin.

Beshinchi - raqobatchilar - tashkilotlarini ma'qul narxlar bo'yicha sotib olish. Ba'zi hollarda, noqulay vaziyatda turib qolgan tashkilot aktivlarini etarli darajada arzonroq sotib olish mumkin.

2-jadval

**Tarmoqlarning klassik hayotiy davri va yuz berishi mumkin bo'lgan strategiyalar bosqichlarining tavsifi**

Tavsifi	Ehtimoli darajasi
«Foyda o'yini» shakllanmagan, asosiy texnologiya aniq ma'lum emas.	Biznesni yaratish yordamida yangi biznesning boshlanishi

Tarmoqning vujudga kelishi ketayapti; sentga asosan	Kuchlanish taxmini to'g'ri va teskari vertikal integrasiya
Tarmoq shakllangan; aniqlangan	CHet el tashkilotlarining sinishi
Tarmoqning foydaliligi pasayadi	Bog'langan diverisifikasiya, ko'rsatilgan tugatish innovasiya tashkilotlarini yaratish
Ta'minlovchilarning raqobat kuchi ko'payadi, servis miqdorining ahamiyati oshadi, ehtimol, xalqaro raqobat kuchayadi, tashkilotlarni qayta sotib olishning qo'shilish soni	Himoya strategiyasi, tajovuzkorona himoya strategiyasi, sotish yoki tugatish yordamida tezda chiqish, tarmoq va hosil strategiyasi

Oltinchi - xalqaro bozorlarga chiqish. Bu bosqichda ishlashda, keng tarqalgan xato - tarmoqning eskirishini tan olishni xohlamaslik va tugatilishini asossiz kutish.

2-jadvalda, tarmoqlarning klassik hayotiy davri va yuz berishi mumkin bo'lgan strategiyalar bosqichlarining tavsifi keltirilgan.

5. SU dagi ayrim tarmoqlarga quyidagilar xos:

- yagona peshqadam yo'qligi;
- katta bo'lmagan raqobatchilarga nisbatan katta miqdor.

Ayrim holdagi tarmoqlarga novvoyxonalar, mehmonxonalar, restoranlar, dorixonalar, atele, tibbiy klinikalar, kiyim, oyoq kiyimlar ishlab chiqarish va hokazolar misol bo'lishi mumkin.

Ayrim holdagi tarmoqlarning asosiy alomatlari:

- ko'lam natijalarining yo'qligi yoki zaif ifodalanganligi.

### **Qisqacha xulosalar.**

Diversifikasiya bilan bog'langan statregiya - biznes sohalari orasida uni amalga oshiruvchilar muhim strategik maqsadlarni (SM) nazarda tutadi. Diversifikasiya bilan bog'langan tashkilotlar konsernlar deb ataladi.

Diversifikasiya bilan bog'lanmagan strategiya ularni amalga oshiruvchilar portfelida joylashgan biznes sohalari o'zaro zaif strategik



muvofiglikka ega bo'ladi. Diversifikasiya bilan bog'lanmagan, uni amalga oshiruvchi tashkilotlar konglomeratlar deb ataladi.

Korporativ strategiya bu bir necha korxonalar va tashkilotlarning yagona maqsadga erishish uchun yo'naltirilgan strategiyasi

Buni amalga oshirish uchun asosan 2 xil usuldan foydalaniladi, ya'ni: Diversifikasiya bilan bog'langan strategiya Diversifikasiya bilan bog'lanmagan strategiya.

Diversifikasiya bilan bog'langan strategiyaning ijobiy va salbiy tomonlari mavjud. Buning ijobiy tomonlari bozorni tez va ko'proq hajmini egallash imkonini beradi, korxonalar tashqi omillarga bog'liqligi nisbatan kamayadi.

Ish bilan bir qatorda bu strategiyaning salbiy tomonlari mavjud: bunda har bir bo'g'inining o'zaro bog'liqligi, ya'ni bir bo'g'inning salbiy ko'rsatkichlari butun tizim faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatish va uni izdan chiqarish mumkin.

Diversifikasiya bilan bog'lanmagan strategiyani ham ijobiy va salbiy tomonlari mavjud.

Uning ijobiy tomoni shuni bir bo'g'indagi salbiy ko'rsatkichlar boshqa bo'g'indagi ijobiy ko'rsatkichlari orqali qoplanishi tushunilsa, salbiy tomoni esa tashqi omillarga bog'liqligi ortadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda har ikkala strategiyaning ham salbiy va ijobiy tomonlari mavjud.

Yana shuni xulosa qilish mumkinki mazkur strategiyadan foydalanishda iqtisodiyotni o'ziga xos tomonlarini inobatga olgan holda foydalanish kerak.

## **Tayanch iboralar.**

Diversifikasiya bilan bog'lanmagan strategiyaning asosiy ustunligi umuman konglomerat xavfini pasaytirishga tayanadi. Strategik chegaralarni egallash yangi xozirgi shakillangan, ammo perspektiv segmentda raqobat ustunligiga ega bo'lish. Ogohlantiruvchi xarakter-raqobatchilar qaytara olmasligi yoki ko'rinishi mumkin bo'lgan raqobat ustunligini yaratish. Peshqadamlik strategiyasi. tarmoqda peshqadamlik, eng avval bozor umumligini kattaligi bilan aniqlanadi.

## **Nazorat va muhokama uchun savollar.**

1. Korporativ strategiyalarga tavsif bering.
2. Korporativ strategiyaning qanday turlari bor?

3. Diversifikatsiya bilan bog'liq bo'lmagan strategiyaga tavsif bering.
4. Kapitalni siqib chiqazish va tugatish strategiyasining ahamiyati ?
5. Xalqaro diversifikatsiya strategiyasi tushunchasi
6. Xujumkor strategiya yo'nalishlari
7. Vertikal va gorizontal strategiyalarning farqi.
8. Konglomsratlarda qanday diversifikatsiya usullaridan foydalaniladi?
9. Diversifikatsiya bilan bog'langan strategiyaning ijobiy tomoni nimalardan iborat?
10. Konglomsrat nima?

### **Asosiy adabiyotlar.**

1. I.A.Karimov. «Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir». O'zbekiston ovozi. 2005 y. 29 yanvar.
2. Karimov I.A. «Xavfsizlik va tinchlik uchun ko'rishmoq kerak». T.: O'zbekiston 2002
3. I.A.Karimov Za bezopastnost i mir nado borotsya T.: Uzbekistan. 2002.
4. Gurkov I.B. Strategicheskii menedjment organizatsii. Ucheb.prosob. 2-e izd., ispr i dopoli, M.: TEIS, 2004.
5. Kravchenko R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aksiineroov na informatsiyu – M.: Spark, 2002.
6. Prokopchuk L.O.,Kozo'rev A.A. Strategicheskoe planirovanie. Konspekt leksiy, S.Peterburg, 2000.
7. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'quv qo'llanma. T.: O'zR Yozuvchilar uyushmasi adabiyot jamg'armasi nashriyoti., 2004.

### **Internet ma'lumotlari.**

1. [Texnologii korporativnogo upravleniya \*\*Strategicheskoe planirovanie\*\* i upravlenie. Sistema sbalansirovanno'x pokazateley \(B... Kb - http://www.iteam.ru/conferences/739/](http://www.iteam.ru/conferences/739/)
2. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Missiya firmo' | Kb - http://www.iteam.ru/publications/strategy/section](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section)

## **8-BOB: FUNKSIONAL STRATEGIYALAR.**

### **8.1.Hujum va mudofaa strategiyasi.**

Raqobatni urush bilan taqqoslasa bo'ladi. quyidagi o'hashliklar alohida strategik boshqarish atamalarini keltirib chiqardi. Masalan: hujum, mudofaa, partizanlik hujumi va hokazo. Raqobatni ustunlik qiymati raqobatlashish jarayonida o'zgarib turadi. A firmasini raqobatlik ustunligi V firmasidan ustun bo'lsa, u holda V firmasi o'z ish harakatini o'zgartirib, raqobatlik ustunini ko'tarishi yoki A firmasini pasaytirish kerak bo'ladi.

Raqobatdorlik ko'rinishi aniq ko'rinishda o'zining hayotiy davriga ega. Uning etilganlik davrini aniqlash uchun tashkilot majburiy ish harakatini qo'llashi kerak: quyidagilardan qaysi biri ma'qul bo'lsa, ya'ni ta'sis etadigan karakterda yoki shiddat bilan javob beradigan. Barcha tadbirkorlar raqobat ustunligini ushlab qolish va hujum strategiyasining bir nechta amalga oshirish yo'nalishlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- raqibning kuchli tomoniga hujum qilish;
- raqibning kuchsiz zaif tomoniga hujum qilish;
- ko'p rejalik hujum;
- strategik hududni zabt etish;
- partizanlik hujumi;
- ta'sis (joriy) etish harakati.

Raqibning kuchli tomoniga hujum qilishni mo'ljallamoq:

- kuchsiz raqiblarni kuchli raqiblar tomonidan ustunlik yo'li bilan iloji boricha bozor qismini olish;
- o'ta kuchli raqibni biror holatga keltirish maqsadida ustunlik yo'li bilan raqibdan iloji boricha bozor qismini olish.

Bu imkoniyatlarni quyidagi yo'llar bilan amlaga oshirish mumkin:

- narh-navoni tushirish;
- amaldagi qonunchilik asosida reklamalardan foydalanish;
- raqiblar mijozlari talabiga qarab mahsulot sifatini yaxshilash.

Biroq har qanday harakat tashkilotlardan «mustahkam zahiralarni» talab qiladi. Masalan, qachon tovarning narhini pasaytirish ma'no kasb etadi, qachonki raqibning sotuv rentabelligi hujum qilayotgan tashkilotnikidan past bo'lsa.

Raqibning zaif tomonlariga hujum qilganda:

- raqib bozorda arziyas ulushga ega bo'lganda yoki raqobatchilar bilan kurashish uchun kam kuch sarflayotgan geografik mintaqalarni, biznesni rivojlantirish;
- raqib asray olmayotgan yoki yomon hizmat ko'rsatayotgan segmentlar bilan ishlash;
- raqibning sifati past darajada bo'lgan mahsulotlariga e'tiborni kuchaytirish;
- raqiblar egallay olmagan yoki egallashga hali ulgurmagan bozorlarga kuchlarni jalb etish va mustahkam o'rnatib olish;
- raqibning mahsulot tarmog'ini izdan chiqaradigan tovarlar yaratish, yangi segmentlarni tashkil etish hamda mustahkam o'rnatib olish.

Amaliyot shuni ko'rsatayotgiki, raqibning zaif tomonlariga hujum qilish kuchli tomonlariga hujum qilinganidagiga nisbatan muvafaqiyatli chiqmoqda.

Ko'p rejalik hujum bir vaqtning o'zida yo'nalishlar bo'yicha tadbirlar o'tkazishni talab qiladi. Masalan, bir vaqtning o'zida qilinayotgan harakatlar quyidagicha bo'lishi mumkin:

- narhni pasaytirish, reklama harajatlarining oshishi, distribyuterlar sharoitlarining yaxshilanishi, yangi tovarlarni ishlab chiqarish va hokazo;

Bunday strategiyani etarli darajada kuchli tarmoqlarga ega bo'lgan tashkilotlarga qo'llashi mumkin.

Strategik marralarni egallash jarayoni ham shakllanmagan, biroq u kelajakda istiqbolli segmentga va birmuncha afzalliklarga ega bo'lishga olib keladi. Bu esa, o'z navbatida, raqibni qo'ldan boy berilgan imkoniyatlarini qaytarib olishga undaydi.

Partizanlik hujumi kichik tashkilotlarning ishi. Uning asosiy hususiyati «zarba, chekinish». Strategiya g'oyasi – raqibning mustahkam bo'lmagan tomonlariga to'satdan qisqa yo'nalishli zarba berish. Buni amalga oshirish uchun asosiy omil qo'qqisdan zarba berishdir. Lekin tashkilotlar bu strategiyani har doim ham qo'llay olmaydi. Sabab, bunday harakat har doim ham muvafaqiyat keltiravermaydi. Raqibning manapoliyaga qarshi qonunchilikni buzganlikda ayblash, patent huquqini buzishda, g'irrom reklama tarqatishda ayblash - bular partizanlik hujumlariga misollardir. Darak beruvchi harakatlar raqibdan ustun bo'lish tadbirlari bo'lib, bunday harakatlarini qilishga raqib jazm

etolmaydi, cho'chiydi. Bunga misol keltiramiz: ayni chog'dagi iste'molga nisbatan talabni o'stirish ilinjida ishlab chiqarish quvvatini o'stirish juda qaltis tadbiridir.

Biroq agar tahmin qilingandek talab oshsa, tashkilot bozordagi ulushini o'stirish uchun katta imkoniyatlarga ega bo'ladi. Tashkilot a'lo darajadagi ta'minotchi va destribyuterlarni o'ziga bog'lab olish maqsadida ular bilan uzoq muddatli shartnomalar tuzib, rentabellikni pasaytirishi mumkin.

Ishonchli ta'minotchi va etarli miqdordagi kuchli tarmoqlarga ega bo'lish bozorda talab o'sib borayotgan davrda raqibdan o'zib ketishga olib keladi. Agar tashkilot hujumga uchrasa, u mudofaa strategiyasini qo'llashi kerak bo'ladi.

Himoyalani shuning bir necha usulari mavjud. Birinchisi – raqobatdagi chegaralarni og'ishmay mustahkamlash:

- hujum qilayotganlarga imkon bermaslik maqsadida mahsulot tarmo-g'ini kengaytirish;

- raqib tovarlariga o'hshash mahsulotlar ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish;

- raqibning tovarlarga maksimal o'hshash bo'lgan tovarlarning narhini past darajada ushlab turish;

- diller va destribyuterlar bilan eksklyuziy shartnomalarni tuzish;

- raqiblar bilan hamkorlikni va manfaatdorlikni pasaytirish maqsadida dilerlar uchun chegirmalar yaratish;

- mahsulotlarning narhi pasayishi, yangi modellarning yaratilishi haqida habarlar tarqatish natijasda raqib tovarlariga iste'molchilarni jalb etishni kamaytirish;

- kafolat mudatini oshirish;

- istiqbolli texnologiyalarni patentlashni faollashtirish;

- yangi texnologiyalarni ishlab chiqishda va egalashda ishtiroq etish;

- raqiblar bilan ham birga ishlaydigan ta'minotchilar sonini kamaytirish.

Ikkinchisi, hujum qilgan taqdirda jiddiy javob choralari kurishi haqida raqiblarga aniq ma'lumotlar berish. Maqsad – ularni hujum qila olmasliklariga ishonitirish.

Kuchli raqiblarga kuydagicha ta'sir kursatish mumkin:

- kompaniyaning bozor shartnomalarini saqlab qolish niyatida ekanligi to'g'risida oliy darajada bayonnoma berish;
- tahmin qilinayotgan talabning o'sishi, unga tayyor ekanligini nazarda tutgan holda ishlab chiqarish quvvatini modernizatsiyalash to'g'risida rejalar mavjudligini ma'lum qilish;
- yangi mahsulot ishlab chiqarilayotganligi haqida «mish – mish»lar tarqatish;
- raqobatbardosh narhlarni ushlab turish niyatida ekanligi haqida oshkora bayon berish;
- tashkilotning imidjini yaratish, o'zini o'zi himoya qila olishi mumkinligi, raqiblarning qaltis harakatlariga darhol va kuchli javob qaytarish.

## **8.2. To'g'ri yo'naltirilgan strategiya.**

Har bir tashkilot ham ta'minotchi, ham iste'molchidir. U shunday tizimga asoslanganki, qabul qilingan homashyo iste'molchidan tayyor tovar bo'lib chiqadi va xizmat vazifasini bajaradi. Ya'ni, tashkilot iste'molchi sifatida homashyo oladi, uni qayta ishlab o'z navbatida tayyor tovar holatida ta'minotchi sifatida mijozlariga etkazib beradi. Belgilangan normativlar asosida homashyodan boshlab iste'molchiga etkazib berilgan tovar o'rtasidagi «uzoq yo'l»ni tasavvur qilish mumkin. Shuningdek, bu yo'lning ma'lum bir qismi shu tashkilotga tegishlidir. Bu uzoq yo'lning tashkilotga taalluqli ulushini ko'paytirishga qaratilgan strategiya – tik yo'nalishli strategiya deb atalib, orqaga, homashyoga qarab harakatlanadi, oldinga, ya'ni iste'molchilarga tovar etkazib berishga intiladi. Tashkilot uchun tik yo'naltirilgan integratsiyani amalga oshirish strategiyasi – ta'minotchi va iste'molchilarning raqobat kuchi zaiflashishi hisobiga o'zining foydalilik koeffitsienti (mavqei)ni mustahkamlash.

M.Porterning modeli nuqtai nazaridan qaraganda, tik yo'nalishli integratsiya- «tashkilot qo'llab- quvvatlovchi tarmoqlar» o'rtasidagi aloqani mustahkamlashga xizmat qiladi.

«To'g'ri yo'naltirilgan strategiya» tushunchasining interpretatsiyaviy jadvali.

To'g'ri yo'naltirilgan strategiyaning bir qancha misollarini ko'rib chiqamiz. Tashkilot jamlamalarini sotib olgan holda tovar ishlab chiqaradi. Tik yo'nalishli integratsiyaning aksi bo'lgan strategiyani amalga oshirib borib, u jamlamalarning qismlarini ishlab chiqarishga

o'tadi. Va to'g'ri tik yo'nalish integrasiyasi strategiyasini amalga oshira borib, hususiy homashyo tarmoqlarini yaratish bilan shug'ullanadi. Neft qazib olish va uni sotish bilan shug'ullanuvchi tashkilot huddi to'g'ri tik yo'nalishli integrasiya strategiyasini qo'llayotganday bo'lib ko'rinsada, aslida o'zi neftni qayta ishlash va benzin qilib sotishga o'tadi.

To'g'ri yo'naltirilgan strategiyaning asosiy mezonlaridan biri bozordagi vaziyatning barqarorlashuvi va bozordagi ulushni ko'paytirish iloji bo'lmay qolgach, biznesni kengaytirish hohishining paydo bo'lishi.

Bunday vaziyatlarda tashkilot «eni»ga o'sishning ilojini qila olmaydi va «bo'yi»ga o'sishni ma'qul ko'radi. To'g'ri yo'naltirilgan strategiyaning afzalliklari bilan birgalikda kamchiliklari ham mavjud.

Eng avvalo, u sarmoya talab qiladi. Ikkinchisi - butun tashkilot uchun tahdidni oshiradi, chunki uni amalga oshirish jarayonida tashkilot biznesning yangi tarmoqlari bilan shug'ullanadi. Uchinchisi - kuchli, tikka yo'naltirilgan, integrasiyalashgan firmalar, odatda, ko'proq yahlit bir texnologik tarmoqqa birlashtirilgan bo'ladi. Yangi texnologiyalarni yaratishda ular qayta qurish jarayonining juda katta qiyinchiliklariga duch keladilar.

To'rtinchidan, yuqori darajadagi ishlab chiqarish hajmi turli bosqichlaridagi «yo'l»larda kuchli farqlanishi mumkin. Bu esa tashkilotning keng miqyosdagi imkoniyatlaridan foydalana olmasliklariga sabab bo'ladi.

### **8.3. Turli tarmoqlarni egallash bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar strategiyasi.**

**Etakchilar uchun strategiyalar.** Joriy tarmoqlararo etakchilik birinchi navbatda bozordagi ulushiga qarab farqlanadi. Tarmoqlararo etakchilar, odatda, yahshi tanilgan bo'ladi: IBM, McDonalds, Gillette, Xerix va hokazolar.

Etakchi tashkilotlar uchun butun-butun strategiyalar o'zlari egallab turgan mavqeni saqlab qolish va iloji bo'lsa, mutlaq etakchi maqomiga ega bo'lishga qaratiladi. Tarmoqlararo mutlaq hokim tashkilotning bozordagi ulushi boshqa barcha tashkilotlarnikidan yuqoriroq bo'ladi. Uning pasayishi ehtimollari esa juda kam bo'ladi. Etakchilar uchun uchta strategiyani ajratib ko'rsatish mumkin.

Birinchisi, hujumning permanent strategiyasi bo'lib, quyidagi qoidaga asoslangan: «yahshi himoya - hujum qilish» yoki «harakatning

faqat ikki turi mavjud: oldinga va orqaga». Mazkur strategiyalar tashkilotning innovasion faoliyatga ijobiy munosabatda ekanligidan darak beradi. Bunday etakchilar yangi texnologiyalarni ishlab chiqarishda birinchi bo'lishga intiladilar, shuningdek, so'l harakterda, yangi tovarlarda va hokazo.

Monopoliyaga qarshi qonunchilik nuqtai-nazaridan qaraganda ularning bozordagi ulushlari qaltis darajaga tushmagan holatlarda, ular bozorga nisbatan tezroq rivojlanishga harakat qiladilar, shu bilan birgalikda bozordagi ulushlarini oshira boradilar.

Ikkinchisi, mustahkamlanish va himoyalaniish strategiyasi shunday vaziyatlarni yuzaga keltiradiki, raqiblar o'zlarining bozordagi ulushlarini etakchi kompaniyalar hisobidan ko'paytirishga qiynaladilar.

Strategiya quyidagilarni talab kiladi:

- yangilardan(yosh firmalardan) ko'plab to'siqlarni engib o'tish uchun zo'r berib reklama ishlarini kuchaytirish, hizmat ko'rsatish sifatini yahshilash, ilmiy tadqiqot ishlariga harajatlarni ko'paytirish;
- raqiblarda mavjud bo'lgan tovarlarga o'hshash bo'lgan tovarlarni o'z savdo belgisi ostida bozorga olib chiqish;
- tashkilot mijozlarini raqiblar tovarlariga ega bo'lolmasliklari uchun turli hil to'siqlar yaratish;
- raqiblaridan oldinroq bozor segmentlarini egallash maqsadida mahsulot ishlab chiqarish tarmog'ini kengaytirish;
- mahsulotning yuqori darajada raqobatbardoshligini saqlab turish;
- ishlab chiqarish va marketing imkoniyatlarini kuchsiz raqiblarni to'sib qo'yish maqsadida hamda joriy bozor talablaridan o'zib ketgan holda kengaytirish;
- texnologiyalarni rivojlantirish maqsadida katta sarmoyalarni jalb qilish;
- miqyos ta'siri bozorda muvaffaqiyatning asosiy omillaridan biri hisoblanadi.

Ular duch keladigan asosiy muammolar ishlab chiqarish va marketing miqyosi ta'sirining kam moliyaviy ta'minlanganligi iste'mol qilaolmaslik, zarur mablag'larni olishdagi qiynchiliklar va h.z

Tarmoqlarda esa miqyos ta'siri unchalik sezilarli emas. Tashkilotlar raqobatlik afzalliklarini yaratish uchun bir qotor strategiyalarni qo'llashi mumkin.



Birinchi - bo'sh o'rinlar strategiyasi, etarli darajada bo'sh o'rinlarni egallash, ko'zda tutilgan hajmdagi mahsulotni sotishni ta'minlash va o'sish darajasi yuksalishi hamda tashkilotning maqsadlariga strategik mos kelishi.

Ikkinchi - mutahassislashtirish strategiyasi, bir qancha puhta tanlab olingan segmentlar bilan ishlashni tahmin qilish.

Uchinchi – nisbatan ajratiladigan strategiyalar ajoyib hususiyatga ega bo'lgan mutlaqo sifatli mahsulot yaratishni ko'zda tutish.

To'rtinchi – hotirjam kuzatiladigan strategiya, bunda segmentlar bilan ishlash ko'zda tutilgan bo'lib, raqobatchilik zaif darajada yoki umuman bo'lmaydi. Bunday strategiyaga tashkilot, odatda, chalg'ishlarsiz ahamiyat beradi.

Beshinchi – farqlanuvchi imidj strategiyasi bo'lib, raqiblardan sezilarli darajada farqlanuvchi, egallash vositasi tarzida o'sish strategiyasidir. Tashkilotlar, uning sotuvchilari bozordagi ulushlarini qo'shish va biroz kuchliroq raqobatchilarga ega bo'lish hisobiga boyitadi.

Oltinchi – farqlanuvchi imidj strategiyasi bo'lib, raqiblardan sezilarli darajada farqlanuvchi imidjni tashkil qilish va uni qo'llab-quvvatlash.

Bu tashkilotning arzon narhlardagi imidji bo'lib, yuqiri sifatli, harid qilish jarayonida keyingi a'lo darajadagi xizmati, tovarning noyob dizaynerligi va shu kabilar.

Statistika shuni ko'rsatadiki, korxonalarining ko'proq foyda ko'rish uncha katta bo'lmagan miqyosdagi ta'sir doirasi ularning hajmi bilan zaif darajada bog'liqdir.

**Zaif inqiroz arafasida turgan korxonalar strategiyasi.** Zaif marralarni egallab turgan korxonaning bir necha hil muqobil strategiyasi bo'lib, qachonki tashkilotning moliyaviy resurslari mavjud bo'lsagina qo'llaniladi. U mahsulot tannarhining pasaytirilishi yoki differension shemani qo'llashi hisobiga asoslanadi.

Ikkinchi – tajavuzkor himoya strategiyasi bo'lib, har hil harkterdagi ba'zan etarli darajada sotuv hajmini o'stirish tadbirlarini qo'llay oladigan suv oqimidagi, foydalilik darajasini yuksaltira oladigan va raqobatchilik marralarini mustahkamlaydigan, masalan, narh - navoni bir zumda pasaytirish yo'llari bilan reklama faoliyatini zo'raytirish hisobiga amalga oshiriladi.

Uchinchisi – sotish yoki tarqatib yuborish hisobiga darhol biznesdan chiqish strategiyasi.

To'rtinchisi – hosilni o'rish strategiyasi deb atalib, unda korhananing faoliyati alohida tartib asosida, ya'ni faoliyat ko'rsatish va biznesdan chiqish o'rtasida bo'ladi.

Bunday strategiyani qo'llash vaqtida tashkilot o'zining bozordagi ulushini moliyaviy resurslarga almashtirib yuboradi. Bir necha standart amallar qo'llaniladi. Byudjetning harajat qismi juda past darajada tushiriladi, narhlar ko'tariladi, barcha harakatlar uchun harajatlar qisqartiriladi, tovarlarning va savdodan keyingi hizmatlarning sifati pasaytiriladi, harajatlar asbob - anjomlar uchun to'htatilib, ularning profilaktika ishlari uchun kamaytiriladi, hodimlarning ish haqi ko'rsatkichlari pasaytiriladi va h.z.

Bunday tadbirkorlar ko'zlanganidek qisqa muddat ichida moliyaviy zahiralarni to'plash imkonini beradi.

Hosil yig'ish strategiyasini bir qancha asosiy indikatorlari mavjud. Ularga ko'ra:

- tarmoqlarning uzoq muddatli istiqbollarga qiziqishi kamayadi;
- foydalilik koeffisientini saqlab turish harakatlarining susaytirilishi sotuvning darhol pasayib ketmasligiga hizmat qiladi;
- biznesni tiklash juda qimmat yoki foydasiz;
- tashkilotning bozordagi ulushini saqlab turishi qiyinlashadi;
- moliyaviy zahiralarni sotish natijasida tushgan mablag'lar hisobiga tashkilot o'zi uchun ko'proq foyda beradigan, istiqbolli ishlar bilan shug'ullanishiga to'g'ri keladi;
- biznesning bunday turi portfel (lavozim) uchun asosiy sanalmaydi va muhim strategik ma'no kasb etmaydi.

Beshinchi – niqoblangan hatti -harakatlar inqiroz juda jiddiy bo'lgan hollardagina qo'llaniladi. Bunday hatti - harakatlar yuqorida qayd etilgan tadbirlarning barchasini yoki bir qismini o'z ichiga oladi. Ba'zi hollarda tashkilot oldida yuzaga kelgan vaziyatlardan chiqib, inqirozdan qutilib ketish mumkinmi?, degan savol poydo bo'ladi. Bunday hollarda u global iqtisod strategisini qo'llashiga to'g'ri keladi. quyidagi sabablar global iqtisod strategiyasini qo'llashni taqozo etadi:

- umumiy iqtisodiy pasayish;
- olingan qarzlarni uchun bank foiz stavkalarining o'sib ketishi;
- siyosiy va iqtisodiy beqarorlik;
- bozor talablarining to'satdan pasayishi;

- davlat nazoratining kuchayishi;
- qarzga olingan aylanma mablag'lar yoki olingan qarzlarning darhol qaytarib olinishi natijasida tashkilot ichida yuzaga kelgan moliyaviy inqiroz. Inqirozni yuzaga keltiradigan asosiy sabablardan biri tashkilotning kelajagiga haqqoniy baho berilmaganligi, masalan , realizasiya hajmi istiqbollarning oshishi va raqiblar ta'sirini mensimaslik;
- harajatlarni qisqartirish va foydani ko'paytirish maqsadida jiddiy ichki iqtisodiy choralarni qo'llash;
- yalpi daromadni oshirish;
- porfel (boshqaruv)dan zaif bo'laklarni ajratib, biznes ko'lamini kapitalni yig'ishtirib olish strategiyasi yoki hosilni yig'ish strategiyasiga qaratish;
- niqoblangan hatti- harakatlar;
- harajatlarni qisqartirish sotuv rentabelligini oshirish uchun zarur.

Hizmatchilar sonining qisqartirilishi, sarmoyalar jalb qilishni to'htatish va hokozolardan tashqari tezda yo'qotilgan resurslar harajatlari ustidan to'liq nazoratni amalga oshirish harajatlarni kamaytirishning oddiy usullaridan sanaladi. Yalpi daromadning oshishi joriy to'lov qobiliyati masalasini hal qiladi, bu esa inqirozli vaziyatda o'ta muhimdir. U narhlarni pasaytirish yoki oshirish usuli bilan (narhlarning egiluvchanlik talabiga bog'liq bo'lgan holda), harakatlanish kuchlarini jipslashtirish va ularning harakatini tezlashtirish, qo'shimcha savdo hajmini jalb qilish va hokozolar hisobiga amalga oshirilishi mumkin.

Biznes faoliyatini sotish ma'lum bir biznes faoliyatini tutib turish uchun moliyaviy zahiralari va hokozolarni sotish mumkin bo'lganda dolzarb bo'ladi.

#### **8.4. Raqobat strategiyasining har hil bosqichlarida hayotiy yo'nalish tarmoqlari.**

Tovarga o'z hshab tarmoq ham o'z faoliyati davomida bir qancha bosqichlarni o'taydi: yoshlik (tug'ilish), o'sish, o'sishning sekinlashishi, voyaga etish va keksalik.

Yoshlik pag'onasida «o'yin qoidalari», ya'ni tarmoqning faoliyatini belgilab beruvchi qonun - qoidalar shakllangan bo'ladi. Novator tashkilotlar tomonidan ishlab chiqilgan texnologik yangiliklar

(nou-hau) yahshilab saqlanadi. Kirish to'siqlari unchalik qiyin bo'lmaydi. Shuning uchun tarmoqqa yirik tashkilotlar kabi mayda tashkilotlar ham kirishi mumkin. Bozor qirralari, hajmi, segmentlar tuzilishi, o'sish sur'ati va hokazolar faqat ekspert usullar tomonidan baholanadi. U yoki bu texnologiyalarning foydasi, iste'molchilarning ma'qul topishlari qanchaligi to'g'risida noaniqlik mavjud.

Standartlar mavjud emas. Shuning uchun har hil tashkilotlar texnologik ko'lamda, harakatlanish va to'ldirishda «o'z yo'llari»ni topishga harakat qiladi. Miqyoslar ta'siri va unga egallash iqtisodi egallanmagan homashyo bilan ta'minlashda va egallashda qiyinchiliklar tug'diradi, chunki boshidanoq iste'molchilarning novator qismigina jalb qilingan bo'lishi, bu esa barcha iste'molchilarning 20 dan 5 qismiga to'g'ri kelishi, shuningdek, iste'molchilar yanada takomillashgan modellarni kutishlari va haridni keyinga qoldirishlari mumkin. Yosh tarmoqlarda faoliyat yurgizayotgan tashkilotlarda ikkita muhim muammo paydo bo'ladi: ishlab chiqarish va uni to'ldirish uchun zarur homashyoga ega bo'lish imkoniyati va raqobatchilik afzalliklari mehanizmini jamlashni belgilab olish.

Kichik tarmoqlarda faoliyat yurgizayotgan firmalarning tajribasini tahlil qilish quyidagilarni e'tiborga olishga imkon beradi:

- raqobatlik ustunligiga erishish uchun optimal strategiya yo'lini tanlab, tashkilot birinchilardan degan maqomga ega bo'ladi. Bu esa unga ergashuvchilarga nisbatan afzalliklar yaratadi. Tashkilot ozuqasini ko'proq egallab olishi lozim. Uning bu harakatlari esa miqyoslar ta'siri doirasi hisobiga ushlanib qolishini pasaytiradi;

- ushbu oziqalarning joylashgan erini aniqlashda hatolikka yo'l qo'yish mumkin emas, chunki bunday ishlab chiqarish kuchlariga sarmoya jalb qilishda havf juda yuqori bo'ladi.

Dastlabki tashkilotlar o'z firmalarining savdo belgilarini yaratishga alohida e'tibor berishlari zarur. O'sish jarayonidagi raqobatchilik kurashi asosan bozordagi ulushini kengaytirish uchun bo'ladi. Aytish mumkinki, bozor hajmi sezilarli sur'atda o'sganda tarmoq mustahkam tizim hisoblanmaydi, ya'ni teng bo'lmagan vaziyat holatida bo'ladi. Unchalik sezilarli bo'lmagan tashqi va ichki e'tirozlar tizim faoliyati sezilarli darajada o'zgarishiga olib kelishi mumkin.

Bu bosqichda asosiy vazifa to'g'ri rejalashtirish bo'ladi. Agar tashkilot istiqbolli talablarni baholay olmasa, uni qoniqtira olmasa, u albatta, o'zining bozordagi ulushini boy beradi. Agarda u bu vaziyatga

ortiqcha baho berib, ishlab chiqarish quvvatini oshirib yuborsa, faydasiz sarmoyalar keltirib chiqargan omadsizlikka uchrashi mumkin. Ishlab chiqarish quvvati oshirib yuborilganligini aniqlab beruvchi vazifa tarmoqlar uchun alohida dolzarbdir. Aynan mana shu davrda «ta'minotchi tashkilot» va «iste'molchi tashkilot» aloqalarining shakllanishi jarayoni yuzaga keladi. Bunda ta'minotchilarning raqobatchilik kuchi etarli darajada katta bo'ladi. Aynan ular bir tarmoqlarning mag'lubiyatini, ikkinchi tarmoqning esa muvaffaqiyatini ta'minlaydilar. Shuning uchun mustahkam, o'zaro ishonch va manfaatdorlikka asoslangan uzoq muddatli aloqalarni o'rnatish zarur. Kutilishi mumkin bo'lgan harakatlar –uzoq muddatli, ta'minotchi va iste'molchilarga ular uchun foydali shartlar asosida ekslyuziv shartnomalar tuzish. Bu bosqichda raqobatchilik ustunligini saqlab turishga halal beradigan to'siqlarga texnologiyalarni mukammallashtirish uchun kuch sarflanayotganligi hamda yangi tovarlar yaratilayotganligi sabab bo'ladi. Tashkilot imkoniyatlardan miqyos doirasida unumli foydalanishga shoshilishi, muhim ta'minotchilar bilan aloqalarni mustahkamlashi, mahsulot tarmog'ini faol rivojlantirishi, iste'molchilarning yangi segmentlarini izlash bilan shug'ullanishi, yangi geografik hududlarni egallashi kerak. Shuni doim u yodda tutishi kerakki, keng imkoniyatlarga ega bo'lgan yangi raqiblar har vaqt paydo bo'lishlari mumkin.

O'sish sur'atining pasayish bosqichi bozor tarmoqlari hajmi pasayishini yuzaga keltiradi va raqobatchilikning hususiyatlarini o'zgartiradi. Tarmoqli tashkilotlar mahsulot sifatini oshirish, servis hizmati raqobatchilikning qiymat komponentlarini boshidan kechiradilar. Tarmoq voyaga etgan davrda raqobatchilik kuchayadi, asosan yangi iste'molchilarni jalb qilish jarayoni sezilarli darajada qiyinlashadi.

Raqobat raqiblarning mijozlarini ular uchun foydaliroq bo'lgan sharoitlar evaziga og'dirib olishga qaratiladi. Bu bosqichda tarmoqning foydasi sezilarli darajada pasayadi, shuningdek, raqobatchilik kurashi kuchayadi.

Keksalik bosqichida tarmoq quyidagi hususiyatlarga ega bo'ladi:

- talabning pasayishi raqobatni keskinlashtiradi va uning shakllarini murakkablashtiradi;
- ta'minotchilarning raqobatchilik kuchi ortib boradi;

- raqobatchilik kurashida narh va sifatning roli ortadi;
- halqaro raqobat kuchayadi;
- o'rta tarmoq foydasi pasayadi.

Tarmoqli kompaniyaning harid miqdori, qo'shilishi, tarmoqlardan tashkilot ilgari qo'llagan strategiyalarga quyidagi yo'llar bilan o'zgartirishlar kiritish mumkin:

Birinchisi - ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning nomenklaturasini aniqlash. Bu bosqichda narhlar omilining ahamiyati ortadi, shuning uchun ular tashkilot miqyosida muayyan ta'sir doirasiga to'liq ega bo'lishlari kerak;

Ikkinchisi – diqqatni texnologik va tashkiliy innovasiyaga jalb qilish kerak. Bunday yondashish takomillashgan ishlab chiqarish va tashkiliy texnologiyalar hisobiga tannarhni pasaytirish imkonini beradi. Masalan, Yapon firmalari, jumladan, Toyota «aniq muddatda» o'z tashkiliy texnologiyasini ishlab chiqdilar. Bu esa ishlab chiqarish imkoniyatlarining darhol o'sishiga sabab bo'ldi;

Uchinchisi – yahshi harid narhlari hisobiga e'tiborni uncha qimmat bo'lmagan jamlamalarga qaratish va h.z.lar;

To'rtinchisi – mavjud mijozlarga sotuv hajmi oshirilishi natijasida tashkilot raqiblarning mijozlarini o'ziga og'dirib olishga nisbatan ko'proq ma'qul bo'lgan vaziyatga tushadi.

Beshinchisi – raqib tashkilotni qimmat bo'lmagan narhlarda sotib olish. Bir kancha holatlarda tashkilotning qiymatli qog'ozlarini chorasiz qolgan holatlarda arzon garovga otib olish kerak bo'ladi;

Oltinchisi – halqaro bozorga chiqish. Bu bosqichda ishlash jarayonida eng ko'p yo'l qo'yiladigan hato – tarmoqlarning keksayganligini tan olishni istamaslik va asossiz ravishda yaxshilanishini kutish.

## **8.5. Raqobat strategiyasining ayrim bo'laklari tarmog'i.**

Raqobat strategiyasining ayrim bo'laklari tarmog'iga quyidagi xususiyatlar hosdir:

- yagona rahbarning yo'qligi;
- nisbatan kichik raqiblarning ko'pligi.

Tarmoqlarning bo'laklariga novvoyxonalar, mehmonxonalar, restoranlar engil-bosh, oyoq-kiyim ishlab chiqarish va h.k misol bo'la oladi.

Tarmoq bulaklarining asosiy belgilari quyidagilardan iborat:

- miqyos ta'sir doirasining yuqligi yoki sayozligi;
- iste'molchilarning turli mintaqalarda sochilib yotganligi;
- harajatlar tizimida transportlar tutib turishning ahamiyati kattaligi;
- nisbatan kam miqdordagi iste'molchilar;
- imidjga asoslangan mahsulot differensiyasining yuqori pog'onasi;
- mahalliy-hududiy boshqaruv har hil geografik mintaqaga o'ziga hos ravishda ta'sir ko'rsatishi.

Ayrim bo'lak tarmoqlarda strategiyaning quyidagi turlarini qo'llash mumkin:

- standart hizmatlarni yaratish va qo'llash;
- global iqtisod;
- tovar va hizmat usullarining o'sishi hisobiga iste'mol narhlarining oshishi;
- tor mahsulot tarmog'i;
- tor doiradagi mijozlarga hizmat ko'rsatish;
- tor geografik hudud miqyosida ishlash;

Halqaro bozorlarda raqobatchilik strategiyasi. Biznesning baynalminallashuvi bir qancha sabablar natijasida sodir bo'lishi mumkin. Ular orasida quyidagilar asosiy o'rin tutadi:

- yangi iste'mol bozorlarini topishga harakat qilish;
- mahsulot tannarhini pasaytirish istagi;
- tik (vertikal) yo'nalishli integrasiyani amalga oshirish istagi.

Baynalminallashuv jarayoniga turli sabablar ta'sir ko'rsatadi.

Masalan, ish haqi, soliqlar, energiya qiymati, resurslar va h.z farqi;

- almashuv kurslarining o'zgarib turishi;
- ta'riflardagi farqlarni belgilashning, kvotalar narhlarining yuqoriligi, texnik standartlar, sertifikatsiyalar, valyutalar olib chiqib ketilishining davlat tomonidan boshqarib turilishi;
- madaniyatlardagi farqlar.

Baynalminal strategiyani bir qancha turlarga bo'lish mumkin:

- chet el firmalariga ishlab chiqarish va mahsulotining harakatlanishi huquqini beruvchi litsenziya, litsenziyali bitim asosida patentlardan foydalanish huquqini berish;
- firmaning savdo markasini namoyish etish;

- ishlab chiqarishni bir mamlakatda va eksportni boshqa mamlakatda amalga oshirishning batafsil yoki yagona distribusiyasi shemasi asosida mualliflashtirilgan dilerlik, vakolathonalar;
- turli mamlakatlardagi mijozlarning o'ziga hos ehtiyojlarini qondirish, masalan, ularga mahsus stanok va asbob-anjomlarni, himikatlarni, dasturli mahsulotlarni etkazib berish;
- avtomobilsozlik, samolyotsozlik, mashinasozlik ishlab chiqarishi tarmoqlariga hisoblash texnikalarini tayyor mahsulot tarzida etkazib berish borasidagi standirt ehtiyojlarni qondirish.

### **Qisqacha hulosalar.**

Barcha tadbirkorlarning raqobat ustunligini ushlab qolish yo'lidagi sa'y-harkatlari – hujum strategiyasidir. Raqobatdagi chegaralarni og'ishmay mustahkamlash mudofaa strategiyasidir.

To'g'ri yo'nalishli integrasiya – bozordagi ulushni ko'paytirish iloji bo'lmay qolganda biznesni kengaytirish hohishining paydo bo'lishi.

Portfel strategiyasi «etti determinant» konsepsiyasiga asoslangan bo'lib, uning yuzaga kelishida kamida ettita sabab katta rol o'ynaydi.

Raqobatni o'rish bilan taqqaoslab bo'ladi. ularni har hil tomoniga hujum qilinadi.

Har bir tashkilot ham ta'minotchi, ham istemolchidir. Tarmoqlararo etakchilar odatda. YAhsli tanlangan bo'ladi: IBM, MC Donalds, Gillette, Xerix va hokazolar.

### **Tayanch iboralar.**

Raqobat, firma, hujum va mudovoo strategiyasi, «mustahkam zahiralar», narh, reklama, distribyuterlar, strategiya g'oyasi, monopoliya, diller, ekslyuziv shartnomalar, hamkorlik, manfaatdorlik, kafolat muddati, potelsiallash, ta'minotchilar, kompaniya, ishlab chiqarish quvvatini modernizasilash, raqobatbardosh, narhlar, tashkilotning imidji, mustahkamlash va himoyalalanish strategiyasi, yalpi daromad, to'lov qobiliyati, o'sish sur'atining pasayishi, halqaro bozorlar, tarmoq, biznesning baynalminallashuvi, almashuv kurslari, ish haqi, soliqlar, energiya qiymati, resurslar, porto'el strategiya.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar.**

1. Hujum va mudofaa strategiyasining ahamiyati?
2. Himoyalashning qanday usullarini bilasiz?
3. To'g'ri yo'naltirilgan strategiya deganda nimani tushunasiz?



4. Turli tarmoqlarni egallash bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar strategiyasi?
5. Raqobat ko'rinishida notug'ri tahminlar mag'lubiyatiga olib kelgan hollarga misollar keltiring?
6. Portfel strategiyasining tushunchasi?
7. Halkaro bozordagi raqobat strategiyasi?
8. Raqobatda qanday hujum qilish atamalari mavjud?
9. Etakchilar uchun qancha strategiyani ajratib to'ruvchi ko'rsatkichlar bor?
10. Tarmoq o'z faoliyati davomida qancha bosqichlarni o'taydi?

### **Asosiy adabiyotlar.**

1. Karimov I.A. «Havfsizlik va tinchlik uchun ko'rishmoq kerak». T.: O'zbekiston 2002
2. Gurkov I.B. Strategicheskii menedjment organizasii. Ucheb.prosob. 2-e izd., ispr i dopoli, M.: TEIS, 2004.
3. Kravchenno R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aksiineroov na informasiyu – M.: Spark, 2002.
4. Halikova G. Strategicheskoe planirovanie. – T.: TGEU, 2000 g.
5. Yakubov I.O., Abdusattarova H.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'zR Yozuvchilar uyushmasining adabiyot jamg'armasi nashriyoti. O'quv qo'llanma T.: TDIU. 2004.
6. Buhalkov M.I. «Vnutrifirmennoe planirovanie» uchebnik 2-edianie Moskva INFRA-M 2001.

### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)
3. «Evropa tiklanish va taraqqiyot banki» ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Halqaro valyuta fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal bogato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)
6. [Tehnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Razrabotka strategii | Kb - http://www.iteam.ru/publications/strategy/section](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section)
7. [Tehnologii korporativnogo upravleniya Strategicheskoe planirovanie i upravlenie. Sistema sbalansirovanno'h pokazateley \(B... Kb - http://www.iteam.ru/conferences/739/](http://www.iteam.ru/conferences/739/)

8. [Tehnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Missiya firmo' | Kb -](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section)  
<http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>
9. [Strategicheskoe biznes planirovanie, strategicheskiv plan : MD-Marketing Kb - http://md-marketing.ru/strategy/planning.html](http://md-marketing.ru/strategy/planning.html) [md-marketing.ru](http://md-marketing.ru)
10. [Goroda i reformo' Kb - http://lab.obninsk.ru/goroda/04-3.php](http://lab.obninsk.ru/goroda/04-3.php)  
[lab.obninsk.ru](http://lab.obninsk.ru)
11. [Strategicheskoe planirovanie Kb -](http://www.adic.org.ua/nosmoking/2003/04/9quest.ht)  
[http://www.adic.org.ua/nosmoking/2003/04/9quest.ht.](http://www.adic.org.ua/nosmoking/2003/04/9quest.ht)  
[www.adic.org.ua](http://www.adic.org.ua)
12. [Dis.Ru Forum - strategicheskoe planirovanie Kb -](http://www.dis.ru/cgi-bin/forum/forum.cgi?boardqma...)  
[http://www.dis.ru/cgi-bin/forum/forum.cgi?boardqma... -dis.ru](http://www.dis.ru/cgi-bin/forum/forum.cgi?boardqma...)

## **9- BOB: STRATEGIK REJALASHTIRISHNING BOSQICHLARI.**

### **9.1. Strategiyani amalga oshirish.**

Strategiyani amalga oshirish dastaklari o'zaro bog'langan va bir-birini to'ldiruvchi yalpi tizim sifatida namoyon bo'ladi.

Strategik rejani aniqlashda uning maqsadi, uslubi, toptik o'zgartirishlar, tadbirlar etakchi o'rin egallaydi. Shu nuqtai nazardan, strategik rejalashtirish jarayonini keng ko'lamda ko'rib chiqamiz.

Ma'lumki, firma o'z maqsadlarini biznes sohasida belgilagan o'ringa qarab aniqlaydi. Firmaning tegishli biznes sohasidagi o'rnini missiya, deb ataladi va u o'z navbatida, maqsadlarni ishlab chiqishga va strategiya shakllanishiga asos bo'ladi. Bunda istiqboldagi o'zgarishlar va uning firma uchun ko'ngilli jihatlari nazarda tutiladi. Strategiyani tanlash bosqichida asosiy e'tibor qo'yilgan maqsadlar sari samarali yo'nalishlarni aniqlashga qaratiladi.

Strategiyani tanlashda muqobil strategiyalarga qiyosiy baho berish, joriy va kelgusi raqobatchilik mavqelarini aniqlash lozim.

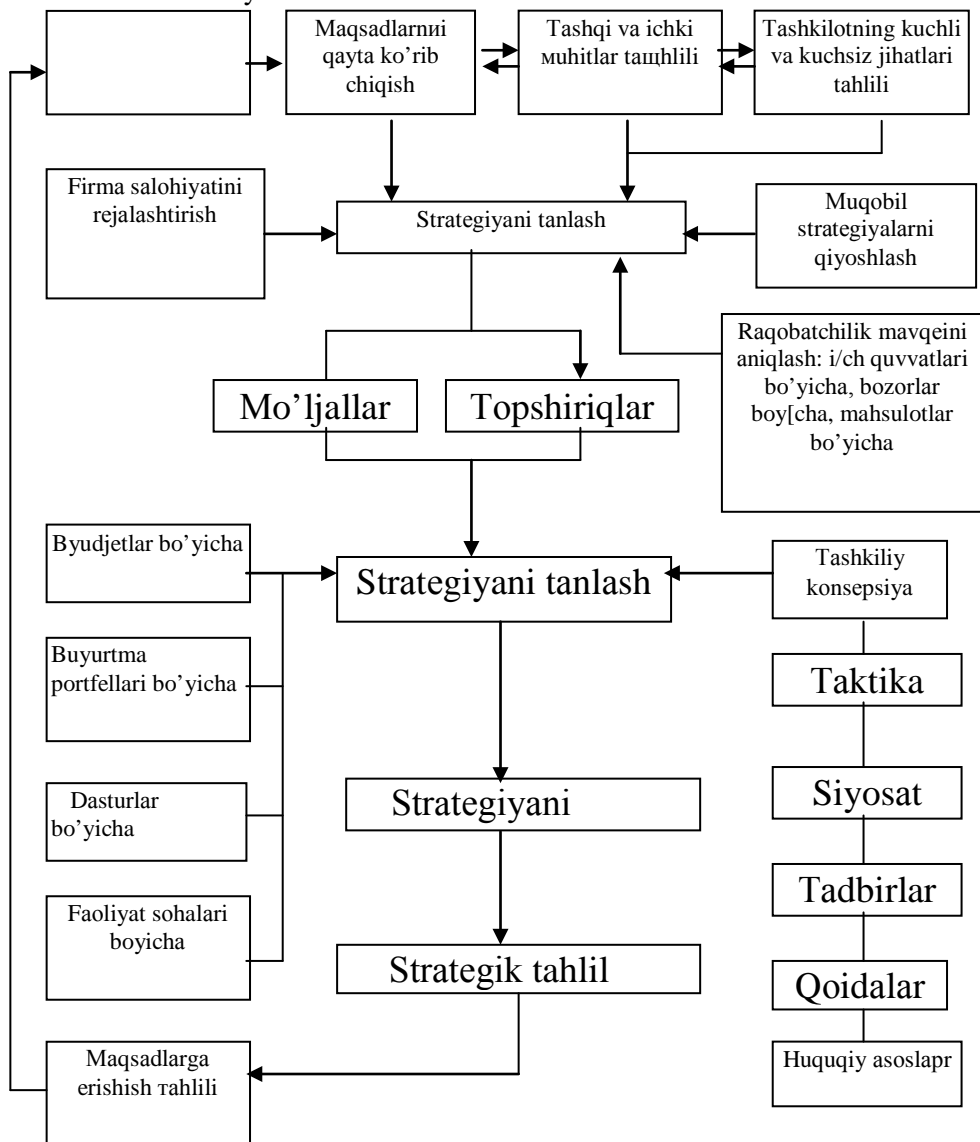
#### **3-jadval**

#### **Strategiyani tabakalashtirish (differensiasiya) uslublari**

Strategiya yo'naltirilgan guruhlar	Bozor bo'yicha tabaqalashtirish	Mahsulot bo'yicha tabaqalashtirish
Iste'molchilar	Firma va uning mahsuloti xususida qat'iy obzor	Mahsulot tafsiloti
Raqobatchilar	Bozordagi ulush (bozordagi nazorat)	Savdo markasi, patent

Raqobatchilikdagi mavqeni dastlab baholashda raqobat intensivligi va ko'lamiga qarab, strategik mavqeni anglash zarur. Strategik mavqeni firma umumlashgan tarzda mavjud ishlab chiqarish quvvatlari, bozorlar va mahsulotlar bo'yicha tabaqalashtirishi kerak. Chunonchi, I. Ansoff bu xususda fikr yoritib firmaning raqobatdoshlik strategiyasini tabaqalashtirish vazifasi bilan bog'laydi. Raqobatchilik strategiyasini mahsulot bo'yicha va bozor bo'yicha

tabaqlashtirishda u bevosita xaridorlarga va raqobatchilarga qaratilgan bo'lishini ta'kidlaydi.



**6-chizma.** Strategik rejalashtirish jarayonining asosiy bosqichlari

Resurslar turi bo'yicha, bu'rtmalar bo'yicha, qabul qilingan tegishli dasturlar bo'yicha, faoliyat sohalari bo'yicha tartibga solingan va taqsimlangan bo'lishi kerak.

Budjetlar-resurslarni taqsimlash uslubi bo'lib, ularda maqsadga erishish uchun miqdoriy xatoliklar, tasodiflar imkon boricha to'la nazarda tutilishi lozim. Boshqacha qilib aytganda, xatoliklar va tasodiflar ham rejalashtirishda inobatga olingan bo'lishi kerak.

## **9.2. Strategik tahlilni amalga oshirish yo'nalishlari.**

Strategiyani amalga oshirishda qo'llaniladigan dastaklarni quyidagi tizimda ifodalash mumkin: tashkiliy konsepsiya, taktika, siyosat, tadbirlar, qoidalar va huquqiy asoslar. Tashkiliy konsepsiya roqorida ta'qidlanganidek, firma miqyosida belgilanadigan qoidalar hisoblanadi. Belgilanayotgan tadbirlar va konkret qoidalar firma faoliyat roritayotgan tarmoq va tegishli mamlakatdagi qonunchilik asoslariga tayanadi. Keyingi bosqichlarda strategiyaning yalpi tahlili, maqsadlarga qay darajada erishilganligi ko'rib chiqiladi va yalpi davr uchun ko'ngilli, keng imkoniyatli yangi maqsadlar ishlab chiqiladi. Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish davriy, uzluksiz jarayondir. Shu sababdan har bir bosqichda amalga oshirilayotgan strategiyaning belgilangan maqsadlar sari yo'naltirilganligiga baho beriladi.

Strategiyani amalga oshirish, shubhasizki, boshqarish tizimining izchilligi, tashkil etish darajasiga bevosita bog'liq. Amaliy faoliyatda firmaning boshqarish sohasidagi ko'nikmasi, harakatlari va intilishlari firma tarzini, korporativ madaniyatining shakllanishini ta'minlaydi. Misol tariqasida strategik rejalarni amalga oshirishda g'arb va yapon modellarini olib ko'raylik. Ushbu ikki boshqarish tizimidagi xususiyatlar turli-tuman bo'lishi bilan bir qatorda rejalarni amalga oshirishda ham birmuncha sezilarli farqlar mavjud.

### **g'arb modeli.**

- tanlovni tahlil qiluvchilar tomonidan optimallashtirish;
- rahbarlarning qaror qabul qilishdagi qat'iyati;
- tadbirlarning ketma-ketligi.

### **Natijalar.**

- qarorlarning tezkorligi;
- harakatlar uzoq siklining mavjudligi;
- rejalarni amalga oshirishdagi to'sqinliklar.

### **Yapon modeli.**

- tanlovning ma'qulligini (ko'ngilliligini) ta'minlash;
- rejalarning amaliy bajarilishini ta'minlash;
- harakatlar yo'nalishini optimallashtirish.

### **Tadbirlarning paralelligi.**

0.....T1

0.....OT2

### **Natijalar:**

- qaror qabul qilishning uzoqligi;
- harakatlarning qisqa sikli;
- rejalashtirishning barcha ijrochilari tomonidan amalga oshirilishi ("ringo");
- rejalarning bajarilishini yalpi qo'llab-quvvatlash.

Bunday holatning vujudga kelishida xodimlar mehnatini tashkil etish, ishga munosabat, ijroni nazorat etish, korporativ madaniyat va boshqa omillar muhim ahamiyat kasb etadi. Masalan, AqsHda xodimlar mehnati qisqa muddatlarga yollashga asoslansa, Yaponiyada butun hayot davomida yollash asosiy o'rin egallaydi. Yapon kompaniyalarida xodimlar muvofiqshtirishsiz, jamoaviy mas'uliyat va mutasaddilik yuqori baholansa, Amerika kompaniyalarida shaxsiy ma'suliyat, natijalar va samaradorlikka e'tibor xodimlar mehnatini tashkil etishda etakchilik qiladi.

Strategiyani amalga oshirishda maqsadlar asosida boshqarish (inglizcha-management by objectives) uslubi ham keng tarqalgan. Ushbu uslub rejalarni bajarishda boshqarish vazifalarini birlamchi qilib belgilaydi. Jumladan, rejalashtirish va ularni nazorat qilish vazifalarini inson resurslarini boshqarish bilan bir yo'la hal etishga harakat qilinadi.

Maqsadlar asosida boshqarish, o'z navbatida, maqsadlarni ishlab chiqish, harakatlar rejasini tuzish, tekshirish va baholash, tuzatuvchi choralar kabi ketma-ketlikda amalga oshiriladi. Jumladan, harakatlar rejasi 6 quyidagicha bo'linadi:

1. Maqsadlarga amaliy erishish imkoniyatini baholash;
2. Asosiy faoliyat uchun zaruriy bog'lanishlarni aniqlash;
3. Har bir faoliyatni amalga oshirish uchun zaruriy bo'lgan rollar, munosabatlar va tayinli vakolatlarni belgilash;

4. Har bir jarayon va quyi jarayon uchun kerakli vaqtni aniqlash;

5. Har bir jarayon uchun zaruriy resurslarni aniqlash;

6. Muddatlarni tekshirish va harakatlar rejasini tuzatishi (korrektirivka qilish).

Maqsadlar asosida boshqarish uslubi o'zining ijobiy va salbiy jihatlariga ega va u ko'proq boshqarish muammolari sifatida tahlil etiladi. Lekin bevosita strategiyani tanlash, amalga oshirish va nazorat qilish, qolaversa, uning samaradorligi boshqaruv tizimining izchilligiga bog'liq. Shu sababli, har bir belgilanayotgan strategiya boshqaruv sub'ektlari tomonidan tanlanishi va amalga oshirilishi tufayli ularda muayyan tafovutlar mavjud bo'lishi tabiiydir. Bu tafovutlar, jumladan, ular strategiyada:

- baho berishda;
- qaror qabul qilishda;
- obzorlari turli-tumanligiga;
- strategiyalarni amalga oshirishni qo'llab-quvvatlash;
- strategik nazoratda va sifatda namoyon bo'ladi.

Ushbu muammolarga boshqarish muammolari sifatida qaralsa, ular firma mavqesi, tarzi (imidji) shakllanishida, raqobat kurashidagi tavakkalchilik siyosatida, firma xodimlarining o'zaro hamkorligida, rejalarining o'z vaqtida va samarali bajarilishida yaqqol namoyon bo'ladi.

Demak, strategiyani amalga oshirishda, uning samarali va izchil bajarilishida boshqarish tizimining xususiyatlari va salohiyati muhim ahamiyat kasb etadi.

Strategik tahlil o'z mohiyati jihatidan amalga oshirilishi rejalashtirilgan va amaldagi joriy strategiyani qayta baholashga, solishtirishga asoslanadi. Strategik tahlilning zarurati shundan iboratki, amalga oshirilayotgan va kelajak uchun rejalashtirilgan vazifalar bevosita firma faoliyatiga bog'liq bo'lmagan holatlarni, o'zgarishlar va favqulodda sharoitlarni hisobga olmasdan, uning izchilligini va samaradorligini ta'minlab bo'lmaydi.

Birinchidan, firmaning "sistema" sifatida qaralishi, raqobatchilar, safdoshlar, ta'minotchilar, xaridorlar, bozorlar holati va raqobatdagi mavqega bog'liqligi hozirgi sharoitda yanada ortdi va keng ko'lamli strategik tahlilni taqozo etilmoqda.

**Ikkinchidan**, firmaning ichki o'zgarishlarini samarali tashkil etish, ilmiy-texnikaviy yangilanish sari intilishning kuchayishi har bir bosib o'tiladigan bosqichdan so'ng yana strategik mavqeni qayta baholashni, belgilangan strategiyaga o'zgarishlar kiritishni, ya'ni davriy va muttasil strategik tahlilni talab etadi.

**Uchinchidan**, firmaning tadbirkorlik ob'ekti sifatida faoliyat o'ritish, iqtisodiy ko'rsatkich samaradorligini doimiy nazorat etib borish zarurati joriy reja tahlilini, qolaversa, joriy strategiyani miqdoriy baholashni talab qiladi. Demak, strategik tahlil tashqi muhit va raqobatchilik mavqei, imkoniyatlar va cheklanishlar, natijalar va holatlar ko'lamida qaralishini nazarda tutadi.

Zamonaviy menejment sohasi rivojlanishi firmalarning yaqin istiqbolni aniqlashdagi o'rinlarining kompleks tahlili bilan bog'liq bo'lgan "nazorat" vujudga kelishiga sabab bo'ladi. Bundan tashqari, bozordagi faoliyatga, xaridor ehtiyojlarini o'rganishga e'tiborning kuchayishi "marketing reviziyasi" alohida bir soha, izlanish yo'nalishi va strategik tahlil ob'ekti sifatida shakllanishiga olib keladi. Lekin firmaning jamiyatga nisbatan o'rnini, ishtiyqli yoki ko'ngilsiz guruhlar bilan bo'ladigan munosabatlarni muvofiqlashtirishda strategik tahlil o'z dolzarbligini saqlab qoldi.

Strategik tahlil amaliy jihatdan firmalar faoliyatida dastlab:

- marketing faoliyatiga bog'liq bo'lgan o'zgarishlar tahlilini;
- innovation faoliyatga bog'liq bo'lgan o'zgarishlar tahlilini o'z ichiga oladi va ushbu yo'nalishlar bo'yicha shakllanadi.

So'ngra u strategik mavqe tahlili, o'zgarishlar sharoitida tuzatishlar, qarshiliklarni seza bilish tahlili kabi yo'nalishlar bo'yicha amalga oshiriladi. M. Meskon, M. Albert va F. Xedouri fikrlariga ko'ra, tashqi muhit ko'rsatkichlari umumiy tarzda " tashqi xavf-xatarlar va imkoniyatlar ko'lamini " sifatida qiyoslanishi mumkin va ekspert uslubida baholash maqsadiga muvofiq jadvalda ifodalangan omilning darajasi q5 bo'lsa, u o'rta ijobiy miqdorda, 0 bo'lsa neytral miqdorda, -5 bo'lsa, o'rta salbiy miqdorda ta'sir ko'rsatadi.

Omilning ta'siri q50 bo'lgan holatda, kuchli ta'sir, ya'ni, keng imkoniyat, deb baholanadi; omilning ta'siri 0 bo'lsa, ta'sir yo'qligi (ta'sir neytral) deb tushiniladi; omilning ta'siri -50 bo'lgan holatda esa, ta'sir salbiy, ya'ni, jiddiy xavf-xatar mavjud, deb baholanadi.



Shundan so'ng korxonaning kuchli va kuchsiz jihatlarini baholash lozim bo'ladi. Tahlilni birmuncha soddalashtirish maqsadida tadqiqot uchun firmaning 5 faoliyat sohasi bo'yicha ko'rsatkichlarni kiritish etarli hisoblanadi.

Jumladan, marketing, moliya - buxgalteriya ko'rsatkichlari, ishlab chiqarish, mehnat resurslari, korporasiya madaniyati. Ushbu ko'rsatkichlar ko'lami birmuncha keng va uni birgina jadvalda aks ettirish qiyin, shu sababdan ularni ushbu qo'llanmada keltirishni lozim topmadik.

Ijtimoiy omillar o'zgarishi hozirgi davrda o'zining jadalligi va tez o'zgaruvchanligi bilan ajralib turadi. Jamiyat atvoridagi, millatlar qadriyatlaridagi o'zgarishlar natijasida tadbirkorlikka ishonch, munosabat, tarz qanday o'zgaradi? Ayollarning jamiyatdagi o'rni, menejmentlarning firma boshqaruvidagi o'rni, iste'molchilar himoyasi kabi omillar ta'sirida firma strategiyasi qanday o'zgaradi? Firma o'z strategiyasini jamiyatga nisbatan qanday tahlil etishi lozim?

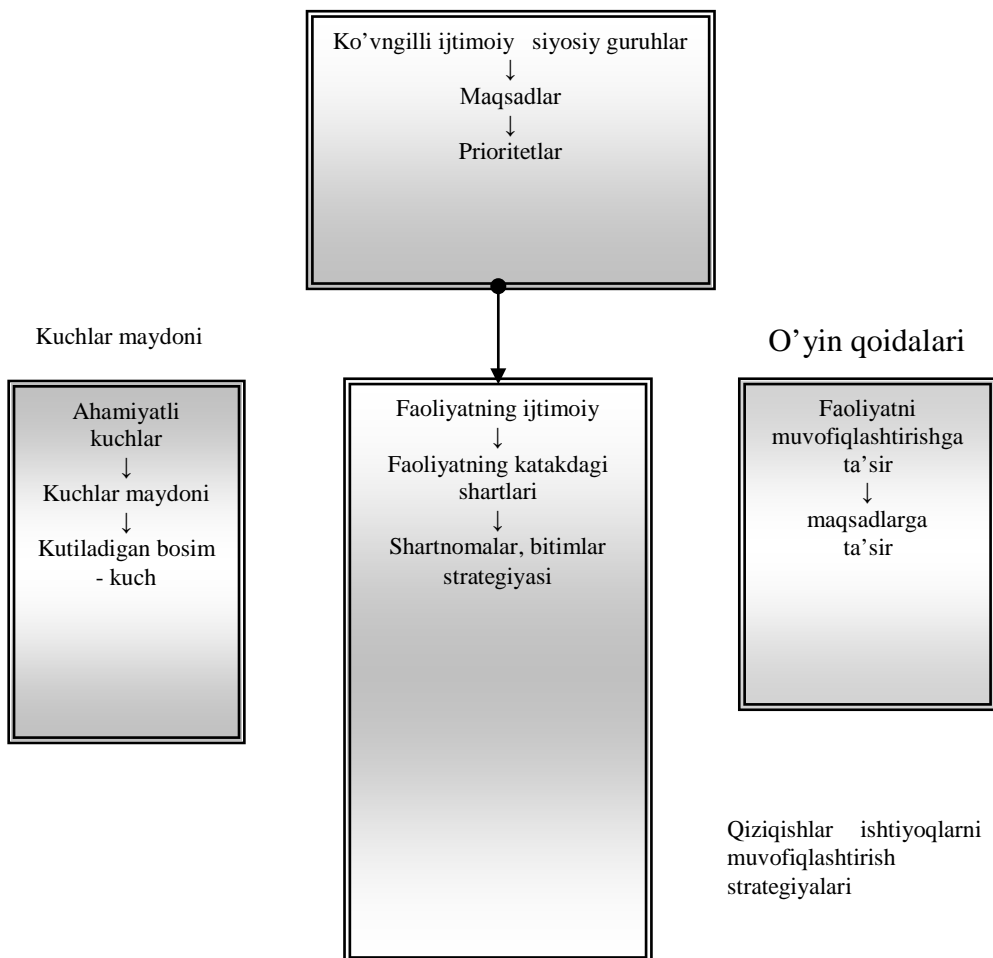
4-jadval

Omillar	Omilning qiyosiy darajasi	Omilning ta'siri
Iqtisodiy	=1x(=20)	=20
Siyosiy	=2x(-10)	-20
Bozor	=1x(=20)	=20
Texnologik	=4x(-30)	-120
Raqobat	=1x(-20)	-20
Xalqaro	=3x(-10)	-30
Ijtimoiy	=4x(=10)	=40

I. Ansoff fikricha, u maqsadlar, cheklashlar va tashqi kuchlar maydoni tahlili asosida amalga oshirilishi kerak. Umuman olganda, firma "shartnomalar yoki bitimlar strategiyasini" ishlab chiqishi zarur.

IQoridagi chizmadan ko'rinib turibdiki, firma strategiyasi shakllanishida turli ijtimoiy guruhlar manfaatlari hisobga olinishi u yangi jamiyatga nisbatan tez moslashishida muhim o'rin tutadi. Ushbu fikrning isboti tariqasida AqsH, Germaniya, Fransiya, Buok Britaniya kabi rivojlangan davlatlarda so'nggi 20 yil ichida qabul qilingan qonunlar, cheklanishlar ko'lamini ko'rib o'tish kifoya.

Xullas, biznes strategiyasi “o‘yin qoidalari”ning kelgusidagi o‘zgarishlarini, ijtimoiy guruhlar ishtiroqidagi o‘zgarishlarni kuzatishni talab etadigan murakkab jarayondir. Firma amalga oshirayotgan strategiyasiga doimiy tarzda tahliliy va tanqidiy yondashishi zarur. Firmaning barcha ijtimoiy guruhlar bilan “manfaatlari muvofiqlashtirilgan” strategiyasi hozirgi paytda ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyoti sari yo‘l tutayotgan mamlakatimiz va uning korxonalari faoliyatida ham o‘z o‘rnini topmog‘i lozim.



## 7-chizma. Manfaatlar bo'yicha kelishilgan strategiya

### **Qisqacha xulosalar.**

Strategiyani tanlash va amalga oshirishda muqobil strategiyalarga baho berish, joriy va kelgusi raqobatchilik mavqelarini aniqlash lozim bo'ladi.

Strategik tahlil o'z mohiyati jihatidan amalga oshirilishi rejalashtirilgan va amaldagi joriy strategiyani qayta baholashga, solishtirishga asoslanadi.

Tashqilotlar missiyasi va obrazlari ishlab chiqish. Tashqilot maqsadlarini belgilash, tashkilot strategiyasini ta'sir etuvchi omillari baholash, bozorning boshlang'ich holatining tahlil qilish.

Strategiyani oniaiga birini jarayoni o'zaro bog'langan va bir-birini to'ldiruvchi yalpi tizim sifatida namoyish bo'ladigan jarayon hisoblanadi. Strategik rejani aniqlashda uning maqsadi, uslubi, o'zgarishlar, tadbirlar etakchi o'rin egallagani uchun strategik rejalashtirishni keng miqyosda tahlil qilinadi. Strategiyani tanlash bosqichida maqsadlar sari samarali yo'nalishlarni aniqlash muhim hisoblanib, unda muqobil strategiyalarga qat'iy baho berish joriy va kelgusi raqobatchilik mavqeqlarini aniqlash lozim.

### **Tayanch iboralar.**

Bozor bo'yicha tabaqalantirish, mahsulotlar bo'yicha tabaqalantirish, maxsulot tafsiloti strategiyasini tomol, strategiyani baholash, strategik tahlil, biudjet-redaktorini taqsimlash usuli. Tashkiliy konsepsiya, taktika, siyosat, tadbirlar, strategik rejalarni amalga oshirishning yapon va g'arb modeli, maqsadlar alodi boshqarish, marketing faoliyat bog'liq bo'lgan o'zgarishlar tahlili, innovation faoliyat bog'liq bo'lgan o'zgarishlar tahlili, ijobiy omillar o'zgarish, biznes strategiyasi, manfaatlar muvofiqlashtirish strategiyasi.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar.**

1. Strategik rejalashtirish jarayonining asosiy bosqichlari qanday?
2. Strategiyani amalga oshirish nimaga bog'liq?
3. Strategiyani tabaqalashtirish usullari
4. Strategik tahlilni amalga oshirish yo'llari

5. Strategiyani amalga oshirishda g'arb va Japon modellarining ahamiyati.
6. Strategiyani amalga oshirishda qo'llaniladigan dostaklar nimalardan iborat?
7. Strategiyani amalga oshirishni bosqichlarida nimaga alohida baho beriladi?
8. Maqsadlar asosida boshqarish uslubi deganda nimani tushunasiz?
9. Harakatlar rejasining quyi bosqichlari nimalardan tashkil topadi?
10. Strategik tashlil nima uchun zarur hisoblanadi?

### **Asosiy adabiyotlar.**

1. Karimov I.A. «Erishilgan marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» Xalq so'zi 2004y. 10 fevral.
2. I.A.Karimov Tolko zdorovo'y narod, zdorovaya nasiya sposobno' na velikie sversheniya «Vo'stuplenie Prezidenta respubliki Uzbekistan Islama Karimova na torjestvennom sobranii, posvyahennom 12-y godovhine Konstitusii Respubliki Uzbekistan» Delovoy partner. № 49. 9 dekabrya 2004g.
3. Zub A.T. «Strategicheskii menedjment teoriya i praktika» Uchebnoe posobiya 2-e iz-d, ISPR.dop. \_ M.: Aspekt Press, 2004.
4. Kravchenko R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aksiineroov na informasio – M.: Spark, 2002.
5. Dadaboev YU.T., Mamutova X.SH., Strategicheskoe planirovanie. – Fergana, 2000.
6. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'zR Yozuvchilar uoshmasining adabiyot jamg'armasi nashriyoti. O'quv qo'llanma T.: TDIU. 2004.

### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)
3. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valrota fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal bogato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)

6. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Razrabotka strategii | Kb -  
http://www.iteam.rug/publications/strategyg/section](http://www.iteam.rug/publications/strategyg/section)

## **10-BOB: MIKRODARAJADA (FIRMA) STRATEGIK REJALASHTIRISHNI TASHKIL ETISH.**

### **10.1. Firmaning ichki va tashqi muhitlari tahlili.**

Tashkilot muhitining tahlili, bu – tashqi va ichki muhitning firmaning o'z maqsadlariga erishish qobiliyatlariga (imkoniyatlariga) ta'sir etishi mumkin bo'lgan nihoyatda muhim elementlarini aniqlash jarayonidir.

Muhit tahlili firmaning faoliyatida bir qator muhim vazifa (funksiya)larni bajaradi:

- strategik rejalashtirish nuqtai nazaridan, iqtisodiy tashkilot (iqtisodiy tashkilotchilik) va uning kelajagiga ta'sir etuvchi eng muhim omillarni hisobga olishni yaxshilaydi (yangilash tiradi);
- firmaning siyosati nuqtai nazaridan unga o'zi to'g'risida yanada (eng) ijobiy taassurot yaratish (qoldirish)ga yordam beradi;
- joriy faoliyat nuqtai nazaridan, ishchi vazifalarning eng yaxshi bajarilishi uchun zarur bo'lgan axborot bilan ta'minlaydi.

Tashkiliy muhit tahlili, jarayoni firmaning ichki va tashqi makoni (muhit) asosiy elementlarining aniqlanishidan boshlanadi. Bu elementlar aniqlanganidan so'ng firma ularning orasidan eng muhimlarini (belgilab) ajratib olishi shart: ularni «kritik nuqtalar» deb nomlashadi. Keyin firma kritik nuqtalar to'g'risidagi zaruriy axborotlarni to'playdi.

Har bir (istalgan) tashkilotning muhitini uch muhit: ichki muhit, ishchi muhit, umumiy muhitlarning yig'indisi sifatida ta'riflash mumkin.

Tashkilotlarning ichki muhiti o'z ichiga quyidagi asosiy elementlarni oladi: ishlab chiqarish, moliya xodimlarini boshqarish, marketing, tashkiliy struktura (tuzilma). Ichki muhit tavsifi tashkilot faoliyatining kuchli va kuchsiz tomonlari, uning ichki imkoniyatlari to'g'risida tasavvur beradi.

Boshqa ichki muhit (makon) firmaning tashqi muhitini tashkil etadi.

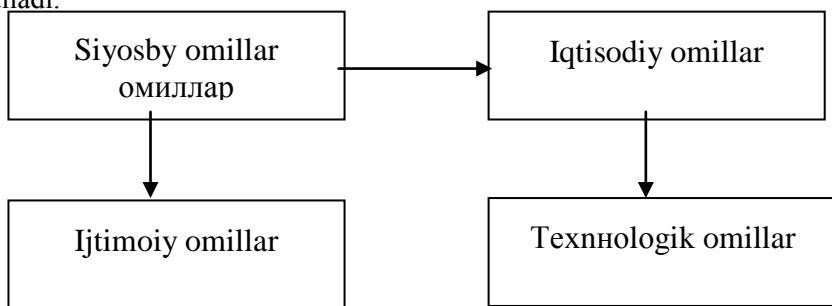
Ichki muhit – firma bilan bo'lgan bevosita aloqalar muhitidir. U o'z ichiga bozorning firma bilan to'g'ridan - to'g'ri munosabatlari bo'lgan yoki firmaga to'g'ridan - to'g'ri ta'sir etuvchi maydonlarini

oladi. Bu, birinchidan, firmaga zarur bo'lgan iqtisodiy resurslarni (xomashyo, moliyaviy kapital, ishlab chiqaruvchi kapital) etkazib beruvchilardir. Mehnat ta'minotchilari - yollanma ishchilar alohida ajratiladi, so'ng mijozlar - firma mahsuloti iste'molchilari, vositachilar – moliyaviy, savdo, marketing vositachilari, davlatning iqtisodiy tuzilmalari (masalan, soliq nazorati) alohida ajratiladi. Ikkinchidan, ishchi muhit elementlari qatoriga raqobatchi firmalar va aloqa auditoriyalari, firmaning ijobiy yoki salbiy qiyofasi shakllanishiga muhim ta'sir o'tkazuvchi ommaviy axborot vositalari, imte'molchilar jamiyatlari va boshqalar kiritiladi.

Tashkilotning ishchi muhitini boshqacha qilib firmaning mikro muhiti deb ham nomlashadi.

Umumiy muhit firma bilan to'g'ridan - to'g'ri bog'langan, biroq biznesning umumiy atmosferasi (muhiti) shakllanishiga ta'sir etuvchi elektrlardan iborat. Biznesning umumiy muhitini ba'zida «firma ekologiyasi» deb ham nomlashadi. Umumiy muhit – firmaning belvosita aloqalari muhitidir. Umumiy muhitni to'rt asosiy elementga ajratishadi – iqtisodiy, texnologik, siyosiy va ijtimoiy omillar. Ularning har biri, o'z navbatida, boshqa omillar bilan yaqindan bog'langan bo'ladi va ularga ta'sir etadi (8-rasm).

prinsipial jihatdan yangicha va muomala uchun oddiy bo'lgan, IVM tomonidan ishlab chiqarilayotgan yirik EHM lar chiqarish orqali egalladi.



8-chizma (Tashkiliy muhit). Tashkiliyning muhiti pog'onalari va ularning elementlari.

Shunday qilib, texnologiyadagi o'zgarishlar raqobat kuchlarining yangicha tuzilishiga (joylashishlariga) olib kelishi mumkin. Mashhur AyBiEm (IVM) o'z bozorining katta qismini komp'rotorlarning. Jamiyatning ijtimoiy tuzilmasidagi o'zgarishlar iqtisodiy kon'ionkturaning yomonlashishiga zamin yaratdi, ilg'or texnologiyalarga yangi investisiyalar (qilish) imkoniyatini kamaytirdi. Umumiy ta'sir muhiti, shuningdek, firmaning makromuhiti deb ham nomashadi.

Tashkilot muhitining umumiy tuzilishi bilan tanishib chiqib, firma uning elementlari yig'indisidan, o'zi uchun eng muhimlarini ajratib olishi, boshqacha aytganda, boshlang'ich bosqichdanoq firma muhit tahlililning chegaralarini belgilab olishi shart.

Bunday chegaralarning belgilanishiga quyidagi omillar ta'sir etadi:

- kritik nuqtalarning, ya'ni muhitning eng muhim elementlari miqdori va tavsifi tashkilotdan tashkilotga o'zgaradi (tashkilotlar uchun o'zaro farq qiladi);
- muhit tahlili vaqt o'lchamlari (chegaralari) bilan (belgilangan) cheklangan: qisqa muddatda firma ko'p hollarda uning joriy faoliyatiga kritik (nihoyatda) ta'sir etadigan elementlar, ya'ni ishchi muhit elementlariga o'z diqqat - e'tiborini qaratishi mumkin; uzoq muddatda firmada tashqi muhitning umumiy tavsifi (holati) ni tadqiq etish imkoniyati paydo bo'ladi;
- samarali tahlil faqatgina firma elementining o'ziga xos tomonlari, takrorlanmas jihatlarini aniqlay ola bilganida o'rinli bo'ladi.

## **10.2. Harakat yo'nalishini aniqlash.**

Tashqi va ichki muhit tahlili tugatilganidan so'ng, firma o'z faoliyatining oldingi bosqichi natijalariga asoslangan asosiy mo'ljallarini aniqlaydi (belgilaydi). Ba'zan strategik rejalashtirishda maqsadlarning aniqlanishi (belgilanishi) muhit tahlilidan oldin amalga oshiriladi. Bunday amaliyot o'z ma'nosiga ega: iqtisodiyot mavjudligining o'zi uning qandaydir (bir necha) maqsadlari va kun kechirish (faoliyat rorgizish) motivlari borligini anglatadi.



Firma faoliyati mo'ljallarining butun yig'indisini quyidagi asosiy turlarga ajratish mumkin:

- ideallar - biz mo'ljallagan muddatda erishishni ko'zlay olmayotgan, biroq ularga yaqinlashishga umid qiladigan mo'ljallar;
- maqsadlar - firma faoliyatining rejalashtirilayotgan davr ichida to'liq yoki katta qismiga erishilishi ko'zlanayotgan umumiyroq mo'ljallar;
- vazifalar – aniq, miqdoriy o'lchanadigan mo'ljallar, ishning bajarilish shakli va vaqtini belgilab beruvchi ishchi funksiyalar seriyasi tavsifi.
- strategiyaning ishlab chiqilishi ideallar va maqsadlarni belgilab olishni nazarda tutadi. Operativ rejalashtirish o'lchamlarida firma ishning har bir ishtirokchisi uchun aniq vazifalar belgilab beradi. Iqtisodiy tashkilotning ideallariga g'oya mazmuniy tarjimasini kiritish mumkin.

/oya mazmuniy tarjimasi - biznesning hukmron falsafasi, firma mavjudligining asoslanishi, firmaning maqsadi emas, balki asosiy maqsadning anglashilishidir. YA'ni, g'oya – bu, kelajakning ideal ko'rinishi, eng qulay sharoitlarda erishilishi mumkin bo'lgan holat.

/oyaga quyidagilar misol bo'la oladi:

- a) shaxsiy komp'yuterlar ishlab chig'aruvchisi – «Apple» firmasining g'oyasi: insoniyatni takomillashtiruvchi intellektual (aqliy) vositalarning dunyo bo'yicha rivojlanishiga hissa qo'shishi bo'lgan;
- b) sog'liqni saqlashga ixtisoslashgan «Merk» firmasining g'oyasi: «Biz inson hayoti saqlab qolinishi va yaxshilanishi uchun biznes bilan shug'ullanamiz. Bizning barcha xatti - harakatlarimiz ushbu maqsadga erishish nuqtai nazaridan baholanishi lozim»;
- v)«Disney» kompaniyasining g'oyasi nihoyatda oddiy shakllantirilgan: «Insonlarni baxtli etish».

«/oya» konsepsiyasi biznes dunyosida borgan sayin mashhurlashib boryapti. /oyaning o'sib borayotgan ahamiyati quyidagi omillar bilan belgilanadi.

1. /oya - firmalar, ayniqsa, yirik va markazlashtirilmagan firma xodimlarini motivlashtrishning yaxshi vositasidir, u odamlarning faoliyatlarini yagona yo'nalishga birlashtiradi.
2. /oyada, odatda, odamlarning foyda olish shakllariga urg'u berilmaydi. U barcha tashkilot ishtirokchilarining ideallarini qadriyatlarining yagona etaloniga birlashtiradi. /oyaning asosiy elementi tashkilotning qadriyatlari tizimi bo'lgan firma madaniyati bilan kesishib ketadi.
3. /oya tashkilot faoliyatida istiqbol hissini yaratadi, firmaning birin - ketin kelayotgan maqsadlari bir - birlarini to'ldirishlarini ta'minlaydi. Har bir maqsad firma harakatlari o'lchamlarini chegaralab qo'yadi, g'oyada finish chizig'i bo'lmaydi, u doimiy taraqqiyot uchun turtki berib turadi.

### **10.3. Firmaning strategiyasi, missiyasi (asosiy vazifasi) maqsadlari.**

Asosiy vazifa - g'oyaga nisbatan aniqroq mo'ljaldir. /oyadan farqli ravishda asosiy vazifa o'z finish chizig'iga o'tishi bilan asosiy vazifa bajarilishi lozim bo'lgan vaqt muddatiga ega. Asosiy vazifa shunday shakllantirilishi kerakki, uning bajarilishi tashkilot kuchlarining faoliyatni qandaydir tavakkal bilan kuchlanishiga mos kelishi lozim.

Asosiy vazifaning bajarilishi uzoq bo'lmagan muddat mo'ljallangan bo'lishi kerakki, ishchi – xodimlarning shu avlodi o'z mehnatlari natijalarini ko'rishsin. /oya singari asosiy vazifa ham tashkilot faoliyatiga umumiy yo'nalish beradi.

Asosiy vazifa – tashkilot amalga oshirishi lozim bo'lgan maqsad bo'lib, rejalashtirilgan davrda bajarilishi lozim. Asosiy vazifa –kompleks maqsad bo'lib, o'z ichiga tashkilotning ichki va tashqi mo'ljallarini oladiki, bu bilan korxonaga erishishi lozim bo'lgan muvaffaqiyatni aks ettiradi.

Asosiy vazifaning tashkilot faoliyatidagi o'ziga xos ahamiyati nimadan iborat?

Birinchi, asosiy vazifa – tashkilotning barcha rejali qarorlari uchun, uning kelgusi maqsad va vazifalarini belgilash uchun bazis, tayanch nuqtasidir.

Ikkinchidan, asosiy vazifa tashkilotning o'zaro qarama-qarshi bo'lmagan, o'zaro solishtiriluvchi (muvofiq keluvchi) aniq maqsadlarni ko'zlayotganiga ishonch yaratadi.

Uchinchidan, asosiy vazifa ishchi - xodimlarning g'ayratlarini tanlagan yo'nalishda markazlashtiradi, ularning harakatlarini birlashtiradi.

To'rtinchidan, asosiy vazifa tashkilot, uning muvaffaqiyatidan manfaatdor bo'lgan tashqi hamkor – ishtirokchilari o'rtasida tushunish va qo'llab-quvvatlash hissini uyg'otadi.

Asosiy vazifaning mazmuni o'z ichiga quyidagi asosiy punktlarini olshi lozim:

1. Tashkilot tomonidan taklif etiladigan mahsulot, bu mahsulot yoki xizmatlarning tavsifi.

2. Bozor tavsifi – tashkilot o'zining asosiy iste'molchilari, mijozlari, foydalanuvchilarini aniqlaydi.

3. Tashkilotning «omon qolish», «o'sish», «daromadlilik» atamalarida bayon etilgan maqsadlari.

4. Texnologiya: uskunalar, texnologik jarayonlar, texnologiya sohasidagi innovatsiyalari tavsifi.

5. Falsafa: bunda tashkilotning motivlashtirish tizimi yaratilishi uchun asos bo'lib xizmat qiladigan asosiy qarashlari aks ettirilishi kerak.

6. Ichki konsepsiya, unda tashkilot o'zi to'g'risidagi o'z taassurotlarini kuch manbalari, asosiy kamchilik va kuchsiz tomonlari, raqobatbardoshlik darajasi, omon qolish omilini sanab o'tgan holda bayon etadi.

7. Kompaniyaning tashqi timsoli – kompaniyaning hamkorlar, iste'molchilar, butun jamiyat oldidagi iqtisodiy va ijtimoiy ma'uliyatini ko'z-ko'z qiluvchi imiji. Bu qismda asosiy vazifa firma tashqi dunyoda qanday taassurot qoldirmoqchligini aks ettirishi kerak.

Bu tarkibiy punktlar, odatda, asosiy vazifa to'g'risidagi nizomda aks ettiriladi, ularning ketma-ketligi va birlashtirilishi aniq bir firmaning qarorlariga asosan turlicha bo'lishi mumkin.

Ba'zan, rejalar tuzishga o'rgatayotib, ekspertlar asosiy vazifani juda qisqa, bitta gap bilan bayon etishni maslahat berishadi. Masalan, hamma ma'lum bo'lgan «Menatep» banki uchun: «Menatep» Rossiya va Evropadagi xalqaro tashkilotlar va xususiy shaxslarga yuqori sifatli xizmatlar taklif etuvchi ishonchli xalqaro bankka aylanishi lozim; «Lukoil» kompaniyasi o'zining asosiy maqsadi deb jahon darajasidagi kompaniya bo'lishni hisoblaydi. Shunday qilib, firma faoliyatining asosiy, eng muhim zanjiri aniqlab

olinadi. Ushbu usul shuningdek, g'arb biznesi uchun ham taalluqlidir. «Pepsi - kola» firmasi faoliyatining qirrasini, asosiy vazifasi – shiori: «Kokadan o'zib ketishi»da namoyon bo'ladi.

Firma xatti - harakatlarining asosiy yo'nalishini belgilab beruvchi qisqa shior va asosiy vazifa sanab o'tilgan barcha punktlarni o'z ichiga olgan, yaxshi ishlangan matn bilan birikmasigina afzal ko'riladi.

Maqsadlar asosiy vazifadan farqli ravishda, tashkilot faoliyatining alohida aniq yo'nalishlarini aks ettiradi.

Maqsadlar belgilab olinishining muhimligi shundaki, ular:

- umuman olganda, menejment jarayoniga: rejalashtirish, tashkil etish, motivlashtirish, nazorat uchun asos bo'lishadi;
- tashkil etish samaradorligini oshirish usullarini belgilab berishadi;
- har biri shu qarorning qabul qilinishi asosida yotishadi;
- aniq rejalashtirish ko'rsatkichlarini shakllantirish uchun yo'llanma bo'lib xizmat qilishadi.

Tashkilotning maqsadlari iqtisodiy va noiqtisodiy bo'linadi.

1. Noiqtisodiy maqsadlarga ijtimoiy maqsadlarni, masalan, mehnat sharoitlarini yaxshilashni kiritish mumkin. Ba'zan noiqtisodiy maqsadlar tashkilotning ba'zi ichki yoki tashqi kuchlari kutganidan farq qilish mumkin. Masalan, hissadorlar tashkilot sexni qayta uskunalash xarajatlarini o'stirishidan norozi bo'lishlari mumkin, chunki bunday xarajatlar qisqa muddatli foydani yaratmaydi. Biroq korxonada noiqtisodiy maqsadlarni shakllantirib turishni unutmasligi lozim. Chunki, har bir firma, bu – nafaqat, oddiygina qilib aytganda, foyda olishga mo'ljallangan biznes tuzilmasi, balki insoniy ehtiyojlarga ega bo'lgan odamlar jamiyati hamdir. Odamlar – tashkilot muvaffaqiyatining eng muhim omilidir. Shu bois ularning manfaatlari to'g'risida unutish mumkin emas.

2. Tashkilotning xo'jalik faoliyati ko'rsatkichlarida aks ettirilgan iqtisodiy maqsadlarini o'z navbatida miqdoriy va sifatiy maqsadlarga bo'lish mumkin.

Miqdoriy maqsadga misol – 2010 yilga borib firmaning bozor hissasini 10 % gacha oshirish.

Sifatiy maqsadga misol – firma tomonidan tarmoqdagi texnologik ustunlikka erishish.

3. Iqtisodiy maqsadlarni ham, noiqtsodiy maqsadlarni ham ularning erishilish davri nuqtai nazaridan qisqa, o'rta va uzoq muddatli maqsadlarga bo'lish mumkin. Uzoq muddatli maqsadlar, qoidaga binoan, aniq bayon etilgan miqdoriy tavsiflarga ega bo'lmaydi, ular ko'proq darajada korxonaning asosiy vazifasi bilan bog'langan bo'ladi. +isqa muddatli maqsadlar, albatta, aniq mazmunga ega bo'ladi (shart) va quyidagilarni uqtiradi:

- nimaga erishilishi lozimligi;
- maqsadga qachon erishilishi lozimligi;
- aynan nima (tashkilotning qaysi bo'linmasi, bo'limi) maqsadga erishish vazifasini bajaradi.

### **Qisqacha xulosalar.**

Tashkilot muhitining tahlili – tashqi va ichki muhitning firma (tashkilot) o'z maqsadlariga, imkoniyatlariga ta'sir etishi mumkin bo'lgan nihoyatda muhim elementlarini aniqlash jarayonidir.

Tashkiliy muxit tahlilida firmaning ichki va tashqi muhitining asosiy elementlari aniqlanadi va ular orasidan eng muhim «kritik nuqtalar»ini ajratib oladi.

Har bir tashkilot muhiti 3 muhit: ichki, ishchi va umumiy muhitlarning yig'indisidan iborat bo'ladi.

Harakat yo'nalishini aniqlash – firma o'z faoliyatining oldingi bosqichi (tahlili) natijalariga asoslangan asosiy mo'ljallarni belgilashdan iborat.

Firma faoliyati mo'ljallari ideallar, maqsadlar va vazifalar kabi asosiy turlarga ajratiladi.

Asosiy vazifa g'oyaga nisbatan aniqroq mo'ljaldir. U bajarilishi lozim bo'lgan vaqt muddatiga ega va korxonaga erishishi lozim bo'lgan muvaffaqiyatni aks ettiradi.

Maqsadlar asosiy vazifalardan farqli ravishda tashkilot faoliyatining alohida aniq yo'nalishlarini aks ettiradi.

### **Tayanch iboralar.**

Ichki va tashqi muhit, muhit tahlili, xarajat yo'nalishi, firma faoliyati mo'ljali, g'oya konsepsiyasi, firma strategiyasi, asosiy vazifa, firma missiyasi, asosiy vazifa punktlari, bozor tavsifi, iqtisodiy va noiqtsodiy maqsad.

## **Nazorat va muhokama uchun savollar.**

1. Mikro darajada strategik reja mazmunini qanday tushunasiz?
2. Firmaning ichki va tashqi strategiyalari qanday tahlil kilinadi ?
3. Xarakat yo'nalishini aniqlash usullarini aytib bering.
4. Strategik portfelni shakllantirishda integrasion algoritmning mohiyati nimada?
5. Kompleks rejaga nisbatan strategik rejaning egiluvchanligi nimada?
6. Firma strategiyasini maqsadlari
7. Asosiy vazifaning tashkilot faoliyatidagi o'ziga xos ahamiyati qanday?
8. Maqsadlar belgilab olinishning muhimligini nima bilan izohlaysiz?
9. Kredit siyosatlarini amalga oshirish yo'llarini baholash.

### **Asosiy adabiyotlar.**

1. I.A.Karimov «Vatanimiz uchun har birimiz mas'uldirmiz» T.: «O'zbekiston», 2001.
2. I.A.Karimov «Xavfsizlik va tinchlik uchun kurashish darkor» T.: «O'zbekiston», 2002.
3. I.A.Karimov «Izlanish, tashabbuskorlik va tadbirkorlik – davr talabi» T.: «O'zbekiston», 2000.
4. I.A.Karimov «Iqtisodiyotni erkinlashtirish – farovonlik poydevori» T.: «O'zbekiston», 2001.
5. I.A.Karimov «Tadbirkorlik – iuksalish garovi» T.: «O'zbekiston», 2000.
6. I.A.Karimov Za bezopastnost' i mir nado borot'sya T.: Uzbekistan. 2002.
7. **I.A.Karimov prosvetanie Rodino'-kajdo'y iz nas v otvete T.Uzbekistan. 2001**
8. Zub A.T. «Strategicheskiy menedjment teoriya i praktika» Uchebnoe posobiya 2-e iz-d, ISPR.dop. \_ M.: Aspekt Press, 2004.
9. Gurkov I.B. Strategicheskiy menedjment organizasii. Ucheb.prosob. 2-e izd., ispr i dopoli, M.: TEIS, 2004.
10. Prokopchuk L.O., Kozo'rev A.A. Strategicheskoe planirovanie, Konspekt leksiy S.Peterburg, 2000.

11. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'zR Yozuvchilar uoshmasining adabiyot jamg'armasi nashriyoti. O'quv qo'llanma T.: TDIU. 2004.
12. Buxalkov M.I. «Vnutrifirmennoe planirovanie» uchebnik 2-eidanie Moskva INFRA-M 2001.

#### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)
3. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valiota fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal bogato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)
6. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Razrabotka strategii | Kb - http://www.iteam.ru/publications/strategy/section](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section)
7. [Texnologii korporativnogo upravleniya \*\*Strategicheskoe planirovanie\*\* i upravlenie. Sistema sbalansirovanno'x pokazateley \(B... Kb - http://www.iteam.ru/conferences/739/](http://www.iteam.ru/conferences/739/)
8. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Missiya firmo' Kb - http://www.iteam.ru/publications/strategy/section](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section)
9. [Strategicheskoe biznes \*\*planirovanie\*\*, strategicheskii plan : MD-Marketing Kb - http://md-marketing.ru/strategy/planning.html \[md-marketing.ru\]\(http://md-marketing.ru\)](http://md-marketing.ru/strategy/planning.html)
10. [Goroda i reformo' Kb - http://lab.obninsk.ru/goroda/04-3.php \[lab.obninsk.ru\]\(http://lab.obninsk.ru\)](http://lab.obninsk.ru/goroda/04-3.php)
11. [Strategicheskoe \*\*planirovanie\*\* Kb - http://www.adic.org.ua/nosmoking/2003/04/9quest.ht \[www.adic.org.ua\]\(http://www.adic.org.ua\)](http://www.adic.org.ua/nosmoking/2003/04/9quest.ht)

## **11-BOB: FIRMANING MAQSAD VA VAZIFALARI.**

### **11.1. «Asosiy vazifa» tushnuchasi va uning mohiyati.**

Strategik rejalashtirish jarayoni shunga asoslanganki, hech bir firma o'zining aniq maqomi, maqsadlari va mo'ljallariga ega bo'lmasa, bozor iqtisodiyotida muvaffaqiyatli faoliyat yurita olmaydi.

Odamlar firmani o'z muammolarni hal etish uchun yaratishadi. Bu shuni anglatadiki, firma paydo bo'lishining boshidanoq aniq mo'ljalga ega bo'ladi. Shu vaqtning o'zida o'z maqsadlarini ko'zlovchi biznesning boshqa ishtirokchilari, masalan, etkazib beruvchilar (ta'minotchilar), xaridorlar, yordamchilar va boshqalar firma faoliyatiga aniq (belgilangan) yo'nalish berishadi va shu bilan uning faoliyati maqsadli boshlanishini aniqlashtirishadi (asolashadi).

Strategik rejalashtirish jarayonida firma faoliyatining maqsadli boshlanishi ikki parametrdan aks ettiriladi: asosiy vazifada va maqsadlarda. Asosiy vazifa va maqsadlarning qo'yilishi, shuningdek, firmaning xatti-harakatlari strategiyasi ishlab chiqilishi asosiy vazifasi bajarilishini va firma tamonidan o'z maqsadlariga erishilishini ta'minlaydigan strategik rejalashtirishning vazifasi va yuqori rahbariyatning maqsadi bo'lib xizmat qiladi.

Firmaning asosiy maqsad va vazifasi uning hayot faoliyatida muhim ahamiyat kasb etadi. U:

firmaning maqomi (huquqiy holati) ni aniqlashtiradi va faoliyat strategiyasi hamda maqsadlari shakllantirilishi uchun yo'nalish beradi;

boshqaruvchi xodimlar qarorlar qabul qilishlari uchun asos yaratadi. Usiz menejerlar o'zlarining shaxsiy qadriyatlariga asoslanib qolishar, bu esa ularning kuchlari turli tamonlarga sarflanishiga olib kelar edi;

mijozni shakllantiradi;

firma rivojlanishi uchun asosdir, menejer xodimlarni firmaning tarkibiy bo'linmalari faoliyatlari asosida yotuvchi omillarni tizimli ravishda qayta ko'rib chiqib turishga majbur etadi;

asosiy vazifaning anglashilishi biznesning keng panoramasini (ko'rinishi, ko'lami, xilma-xilligi) aniqlashga ko'maklashadi, boshqaruvchi (menejer) xodimlarga firmada yuz berayotgan hodisalarga tizimli yondashuv nuqtai nazaridan qarash imkoniyatini beradi;

asosiy vazifa – mehnat va boshqaruvning raqional tashkil etilishida muhim ahamiyatga ega.



Asosiy vazifada firma faoliyatiga ta'sir etuvchi sub'ektlarning manfaatlari inobatga olinishi shart. Ular qatoriga firmaning egalari(mulkdorlari); xodimlari; etkazib beruvchilari; mijozlari; hamkorlari; hukumat organlari va boshqalar kirishadi. Ulardan har birining manfaatlari asosiy vazifada aks ettirilishi firma ishlayotgan biznes sohasi; uning kattaligi; qaerda joylashganligi kabilarga bog'liq bo'ladi. Eng barqaror va ahamiyatli ta'sirni mulkdorlar (mulk egalari), xodimlar va xaridorlar o'tkazishadi.

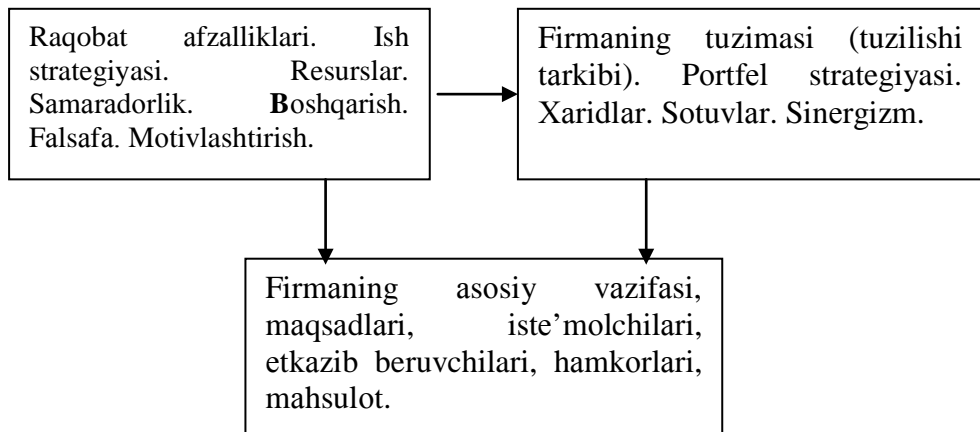
Firmaning asosiy vazifasi o'z ichiga quyidagilarni olishi shart:

tashkilot faoliyati bajarilishiga (hal etishi, echishi) lozim bo'lgan yo'naltirilgan vazifalarni, u nimaga intilishi lozimligini uqtiruvchi maqsadli mo'ljallar;

firma xaridorlarga qanday mahsulot taklif etishini ko'rsatuvchi faoliyat sohasi va uni sotishini ko'rsatuvchi faoliyat sohasi;

firmaning an'analari, urf-odatlari, ishonchlarini belgilab (aniqlab)beruvchi axloqiy kodeks (ma'naviy qomus);

firma faoliyatining amalga oshirilish usullari.



9-chizma. Firmaning asosiy vazifasi shakllanishining prinsipial sxemasi.

Rasman, asosiy vazifaning belgilanishi firma ish va portfel strategiyasi (9-chizma) ishlab chiqilishidan oldin keladi, chunki unda firmaning ish va portfel strategiyasini belgilab beruvchi biznes konseptsiyasi shakllanadi. Amalda, bu jarayon interaktiv tavsifga ega

bo'lib, unda asosiy vazifa, ish va portfel strategiyasi barcha elementlarining yaratilishi, ularni o'zaro bog'lash va muvofiqlashtirish bir vaqtning o'zida kechadi. Asosiy vazifaning tashkiliy - huquqiy shakl, faoliyat turi, mulk egasini belgilab beruvchi prinsipial nizomi va boshqa ma'lumotlar xo'jalik yuritish amaliyotida ta'xis hujjatlarida qayd etiladi.

## **11.2. Firma faoliyati maqsadlarining tizimi.**

Maqsadlar – firmaning erishishi asosiy vazifa bilan shartlashtirilgan va ularning amalga oshirilishiga yo'naltirilgan faoliyat parametrlaridir. Maqsadlar: «Korxonaning o'zi nimani aks ettiradi (qanday korxonaga), u qanday bo'ladi, u qanday bo'lishi lozim?» savollariga javoblardan kelib chiqishi lozim. Maqsadlar quyidagi strategiyalarga asos bo'ladi:

-maqsadlar strategiyasi rejalashtirishning boshlang'ich nuqtasi bo'lib xizmat qiladi;

-maqsadlar firmaning tashkil etilishi asosida yotadi;

-maqsadlarga firmaning motivlashtirish tizimi asoslanadi;

-maqsadlar ishlab chiqarish faoliyatining nazorat etilishi va tahlilida asos bo'lib xizmat qilishadi.

Xo'jalik yuritish amaliyotida maqsadlarning ikki turi mavjud: uzoq muddatli va qisqa muddatli (joriy).

qisqa muddatli maqsadlar bir-ikki yil davomida (ichida)erishiladigan maqsadlar; uzoq muddatli maqsadlar – yildan ortiq muddatda amalga oshiriladigan maqsadlardir. Ba'zan uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlar orasiga bir yildan besh yilgacha bo'lgan o'rta muddatli maqsadlar ham qo'yilishi mumkin.

Ishlaydigan tarmog'i, asosiy vazifasining tavsifi va mazmuni, muhitning o'ziga xos tamoni va boshqa omillardan kelib chiqib har bir firma o'zining maqsadlar tizimini shakllantiradi.

Firmalar o'z maqsadlarini qo'yishlari mumkin. Bozor iqtisodiyotida firmalarning keng tarqalgan xatosi shuki, ular ikkilanadigan asosiy maqsad – umumiy foydaning maksimalashtirilishi (qo'yilmalar hisobida)ni sotiladigan mahsulot birligidan olinadigan foydaning maksimalashtirilishi (uning tannarxi hisobida)bilan adashtirishadi. Aniqlanishicha, qo'yilmalar (sarflangan mablag'lar) bo'yicha rentabillik va umumiy foydaning maksimalligi sotilayotgan mahsulot birligidan olinadigan foydaning maksimalligi bilan

ta'minlanishi zarur emas. Har qanday talabda sotuv narxining oshirilishi sotuvlarning natural hisobda maksimal darajadagi imkoniy hajmiga erishilishiga olib keladi. Faqatgina narx va sotuvlar hajmining optimal nisbatigina uzoq muddatli ko'rib chiqishda maksimal foyda yig'indisini berishi mumkin. (Ehtimol, dastlab iste'molchi yaxshigina reklama qilingan tovarni yuqori narxda xarid qilar, biroq, raqobatchilar paydo bo'lishlari bilan sotuvlar hajmi tezda «qulaydi» va firma o'z bozorini boy beradi).

Jizzaz shahridagi Mirzo Ulug'bek nomli savdo-ishlab chiqarish xususiy firmasi o'z faoliyatini 1993 yilda boshladi, 1995 yilda esa «xususiy» maqomini oldi. Asosiy turdagi mahsuloti milliy kalishlar bo'lib, unda shuningdek, plyaj poyabzali va polietilen paketlar ham ishlab chiqariladi. Firma maqsadni belgilashga real yondashdi va shu sababli bozordagi hissasini oshirish strategiyasini tanladi. Uning faoliyatiga ko'p omillar ta'sir etdi. Ular orasida bozor sharoitidagi foyda miqdori (kattaligi)ga ta'sir etadigan asosiy omillar deb quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

- ishlab chiqarishning texnik asolanligi;
- firma mahsulotiga bo'lgan talab va uning tendentsiyalari;
- mahsulot assortimenti va sifati;
- xomashyo va materiallar narxlarining o'zgarishi;
- boshqaruv (menejment) ning tarkibi va tuzilmasi;
- mahsulotning hayot tizim bosqichi;
- mahsulot narxi.

Hozirgi vaqt uchun narxlarning jahon darajasida saqlash – bu, kamyob resurslar qo'shni respublikalarga oqib o'tishining oldini olish maqsadidagi majburiy chora. Shuning uchun ularni ob'ektiv tavsifdagi omillar deb sanash mumkin. Bu ta'sirni ulardan tejab foydalanish va boshqa arzonroq o'rinbosar resurslar qidirish yo'li bilan kamaytirish mumkin.

Foydani rejalashtirishda ko'rib chiqilayotgan muddatning qisqaligi yoki uzoqligi inobatga olinishi lozim. qisqa muddat ichida ba'zi bir ishlab chiqarish omillari doimiy bo'lib, ulardan foydalanish jarayonini o'zgartirib bo'lmaydi. Shunday qilib, qisqa muddatda kapital hajmi-texnologik liniyaning ishlab chiqarish quvvati o'zgarmas deb sanash mumkin. Bunda kapital doimiy mehnat –o'zgaruvchan omil bo'lib hisoblanadi.

**«Mirzo Ulug’bekka» nomli Savdo ishlab-chiqarish xususiy  
firmasining  
2005 yil uchun o’rtacha, yalpi va chegaraviy ishlab chiqarish  
xarajatlari**

Ishlab chiqarish hajmi (ming juft)	Doimiy xarajatlar TFC (ming so’m)	O’zgaruvchan xarajatlar TVC (ming so’m)	To’liq xarajatlarni TC (ming so’m)	O’rtacha xarajatlar			Chegaraviy xarajatlar MC (ming so’m)
				AFC	AVC	AC	
0	339,3	–	339,3	–	–	–	–
2	339,3	155,72	498,7	169,6	79,7	242,35	159,4
4	339,3	315,56	854,86	84,83	78,89	163,72	156,16
6	339,3	468,51	807,71	56,55	78,09	134,64	152,95
8	339,3	621,45	960,75	42,41	77,68	120,09	152,94
10	339,3	774,39	1113,69	33,93	77,44	111,37	152,94
12	339,3	924,1	1263,4	28,28	77,01	105,29	149,71
14	339,3	1073,81	1413,11	24,24	76,7	100,94	149,71
16	339,3	1233,21	1572,5	21,21	77,08	98,29	159,4

Firma foydasining qisqa muddatli davrdagi tahlilida belgilangan mahsulot turi uchun ishlab chiqarish harakatlarini ishlab chiqarishning ikki omili – mehnat va kapitaldagi, mahsulotga belgilangan (o’zgarmas) narxdagi funkuiyasini ko’rib chiqamiz. Belgilangan sifatdagi mahsulot ishlab chiqarish uchun firma ishlab chiqarish omillarini bozor narxlarida xarid etishga pul mablag’lari sarflaydi. Yalpi (jami) xarajatlarning ishlab chiqariladigan mahsulot miqdoriga bog’liqligi yalpi (jami) xarajatlar fukuiyasi deb nomlandi.

qo’shimcha xarajatlar qo’shimcha mahsulot ishlab chiqarish bilan bog’liq bo’lgan qo’shimcha xarajatlardir.

Ishlab chiqarishning doimiy, o’zgaruvchan, o’rtacha va chegaraviy xarajatlari nisbatlari va o’zaro aloqalarini ko’rib chiqamiz.

Maksimal foyda beruvchi ishlab chiqarish hajmini aniqlash uchun sotuvdan tushadigan daromadni ishlab chiqarish xarajatlari bilan solishtiramiz. Nazariy jihatdan ma'lumki, zamonaviy raqobat bozorida mahsulot birligi narxi qo'shimcha daromadga teng.

6-jadval

**«Mirzo Ulug'bek» XF ning 2006 yil uchun ishlab chiqarish xarajatlari va foydasi.**

Sotilgan mahsulot miqdori (ming juft)	Narxi (ming so'm)	Daromad		Xarajat			Foyda (q), zarar (-)
		yalpi	chegaraviy	o'zgaruvchan TVC	doimiy TFC	YAlpi	
0	199,5	–	–	–	399,3	399,3	-339,30
2	199,5	399,0	399,0	159,4	399,3	498,7	-99,70
4	199,5	798,0	399,0	315,56	399,3	654,7	q143,14
6	199,5	1197,0	399,0	468,51	399,3	807,81	q389,19
8	199,5	1596,0	399,0	621,45	399,3	960,75	q635,25
10	199,5	1995,0	399,0	774,39	399,3	1113,69	q881,31
12	199,5	2394,0	399,0	924,1	399,3	1263,4	q1130,60
14	199,5	2793,0	399,0	1073,81	399,3	1413,11	q1379,89
16	199,5	3192,0	399,0	1233,21	399,3	1572,5	q1619,50

Firma erkin raqobat sharoitida ishlaydi. Ma'lumotlarni tahlil etib, xulosa qilish mumkinki, firmadan sotiladigan mahsulot birligiga to'g'ri keluvchi foydaning maksimalligiga qo'shimcha xarajatlar minimalligiga erishiladigan ishlab chiqarish hajmida erishadi. Ular bunga 13 ming juft ko'rsatkichida erishadi. Sotiladigan mahsulot birligidan olinadigan foyda maksimalligiga ham ushbu ishlab chiqarish hajmida erishadi. Umumiy xarajatlarida o'zgaruvchan xarajatlar hissasining o'sishi ikki smenali ish tartibiga o'tish va ko'proq mehnat resurslaridan foydalanish zarurati bilan bog'liq.

Firma mahsulot birligi narxi uni ishlab chiqarishning o'rtacha xarajatlaridan yuqori bo'lib turgan holatda zararsiz ishlaydi. Yuqorida ko'rib chiqilgan tahlil firmaning qisqa muddatli davrdagi faoliyatiga tavsif beradi, zero uzoq muddatli davrda barcha ishlab chiqarish omillari o'zgarishi ehtimoli mavjud. Bu uchun firma maqsadlarini uning

real va potentsial imkoniyatlari bilan bog'lash dasturi tuziladi, ya'ni strategiya belgilab olinadi.

Strategik maqsadlar, strategik mahsulotlarning erishilish bosqichlarini aks ettiruvchi taktik mahsulotlardan farqli ravishda, firmaning hayoti va qiyofasi sifatli o'zgartiruvchi istiqbolli masshtabli (keng) muammolarni echishga mo'ljallanadi. Mazmuniga binoan mahsulotlar texnologik, iqtisodiy, ishlab chiqarish, ma'muriy, ijtimoiylarga bo'linadi.

Texnologik maqsadlarni echish (hal etish, bajarish, amalga oshirish) uchun firma jarayonlarning komp'yuterlashtirilishini, yalpi ishlab chiqarish xajmlari qurilishini ko'zlaydi. Iqtisodiy maqsadga misol qilib tashkilotning moliyaviy barqarorligini mustahkamlash, mahsulot hajmi foydaliligini va assortimentini oshirishni, mahsulotning yangi turlarini ishlab chiqarishni, ularning sifatini oshirishni, tannarxini kamaytirishni keltirish mumkin. Firmaning marketing maqsadlari yangi sotuv bozorlarini qo'lga kiritish, yangi xaridorlarni jalb etish, tovarlarning hayot cikllarini uzaytirish, xarajatlarni kamaytirishdagi etakchilik bilan bog'liq bo'ladi. Ijtimoiy maqsadlar ishchilarning mehnat, yashash va dam olish sharoitlarini yaxshilashga, ularni yuqori sifatli tibbiy xizmat bilan ta'minlashga mo'ljallangan.

Firmalar quyidagi yo'nalishlarga ega bo'lishlari mumkin:

#### Firmaning maqsadlari

- daromadlar;
- samaradorlik;
- bozordagi o'rni;
- resurslar;
- ishlab chiqarish quvvati;
- mahsulot;
- tashkil etish;
- xaridorlar bilan ishlash;
- ijtimoiy javobgarlik (mas'uliyat);
- rivojlanish.
- firmaning daromadlari ko'rsatkichlarida aks ettiriladi: daromadning kattaligi; foyda; rentabillik; akuiyaga to'g'ri keluvchi daromad va shu kabilar;
- samaradorlik xarajatlar, tannarx, mahsulotning materialtalabligi, unimdorlik va shu kabilarda aks ettiriladi;

- bozordagi o'rin – bozorda hissa, sotuvchi (raqobatchi)larga nisbatan bozor hissasi, alohida mahsulotlarning umumiy sotuvlar hajmidagi hissasi va shu kabilarda aks ettiriladi;
- firmaning resurslari o'z ichiga moliyaviy, moddiy, mehnat kabilarni oladi, masalan, asosiy aylanma kapitalning tarkibi va kattaligi, firma aktivlari, kreditorlik va debitorlik qarzlari;
- firmadagi tashkiliy o'zgarishlar tarkibi ro'yxatida, ishlab chiqarish tuzilmasida, ishchilarning vazifalarida va shu kabilarda yuz berishi mumkin;
- korxonaning ishlab chiqarish quvvati, egallayotgan maydoni, o'rnatilgan texnika miqdori va shu kabilarga taalluqli bo'ladi;
- ko'rsatkichlar bilan ishlash sifati xizmat ko'rsatish tezligi, shikoyatlar soni, da'vo va reklamaçiyalar miqdori va shu kabilarda aks etiriladi;
- firmaning ijtimoiy mas'uliyati (xayr - ehson ishlari, atrof - muhit muhofazasi va shu kabilar);
- xodimlarning ehtiyojlari (ish haqining to'lanishi, mehnat va dam olish sharoitlari, jamiyatning ijtimoiy rivojlanishi);
- firmaning rivojlanishi biznesning o'sish sur'atlarida aks ettiriladi.

Firmaning rivojlanishi: tezkor (intensiv), barqaror (stabil)bo'lishi yoki unum qisqarishi kuzatilishi mumkin. Biznesda intensiv o'sish maqsadi o'zining amalga oshirilishi uchun ma'lum shart-shroitga, tashqi sharoitlar va ichki salohiyat bo'lishini talab etadi. Firma rahbariyati bozorni chuqur bilish, unga kira olish, resurslardan samarali foydalanish, tavakkalga moyillik kabi sifatarga ega bo'lishi darkor. Barqaror o'sishning maqsadi realroqdir. Ushbu maqsad firma tamonidan o'zining bozor hissasini o'zgartirmagan holda saqlab qolishni ko'zda tutadi, ekspansiyani muljallamaydi.

qisqartirish maqsadi yuqori rahbariyat tamonidan bir qator sabablar tufayli firma o'z faoliyatini tuxtatishi lozim bo'lganda yoki butun tarmoqning rivojlanishiga qaraganda sekin sur'atlar bilan rivojlanganda qo'yiladi.

Xatolarga yo'l qo'yilmaslik uchun quyidagi talablar muhim sanaladi:

Funkçionallik – turli pog'ona rahbarlari o'z maqsadlarini o'zgartira (transformaçiyalay) olishlari lozim.

Kashfiyotchilik (topqirlik) – resurslar va kuchlanishlarning zaruriy konuetsiyasini ta'minlay olishlari lozim.

Ko'plilik-bir emas, ko'plab maqsadlarning qo'yilishi.

Erishiluvchanlik (reallik) – maqsadlar etarli darajada bo'lishi, ya'ni ijrochilarning imkoniyat darajalaridan chiqib ketmasligi lozim.

Egiluvchanlik – maqsadlarni ularning amalga oshirilishi jarayonida firmaning tashqi va ichki muhitidigi o'zgarishlarga muqobil ravishda tuzatish (o'zgartirish, moslashtirish) imkoniyati bo'lishi lozim.

O'lchanuvchanlik – maqsadlar amalga oshirilishi jarayonida miqdoriy va sifatiy baholash imkoniyati bo'lishi kerak.

Aniqlik – firma qanday yo'nalishda faoliyat yuritishi zarurligi, unga erishilishi natijasida nimani qo'lga kiritish zarurligi, u qanday muddatlarda amalga oshirilishi kerakligi, uning amalga oshirishi lozimligini aniqlashga yordam beradi.

Muvofiqlik – uzoq muddatli maqsadlar asosiy vazifaga, qisqa muddatli maqsadlar uzoq muddatli vazifalarga muvofiq kelishi shart. Maqsadlar o'zaro organik bog'langan bo'lishi, bir-birlariga qarama - qarshi bo'lmasligi lozim.

Maqbullik – maqsadlar mohiyati jihatidan yuqori rahbariyatning tajribasi, ma'lumoti va iqtisodiy-ijtimoiy vaziyatdan kelib chiqqan qadriyatlar to'g'risidagi tasavvurlarga yaqinroq turishadi. qadriyat-yuqori rahbariyat narsalar va hodisalarga beradigan ahamiyatdir.

Yuqori rahbariyatning qadriyatlar tizimi amaliyotda ikki jihatdan yuzaga chiqishi (aks etishi) mumkin. Birinchidan, strategik rejalashtirishda shakllantirilgan maqsadlar tizimi orqali; ikkinchidan, strategiyaning ishlab chiqarish va amalga oshirilishi jarayonida namayon bo'luvchi cheklovlar (cheklanishlar, chegaralar ) sifatida.

Qadriyatlar nazariy, iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy, estetik (nafosatiy) va diniy tavsifga ega bo'lishlari mumkin.

### **11.3. Mahsulotlarni asoslash texnologiyasi.**

Maqsadlar jarayoniga ikki xil yondashuv mavjud: markazlashgan va tarqoqlashgan.

Markazlashgan yondashuv holatida firma perarxiyasi (boshqaruv pog'onalari)ning barcha pog'onalarida maqsadlar tizimi yuqori rahbariyat tamonidan belgilanadi.



Firmaning tarkibiy bo'linmalari rahbarlari rejalarida amalga oshirish uchun tayyor bo'lgan maqsadlar yotadi va ular aniq ijrochilar vazifalarida detallashtiriladi. Ushbu uslubning afzalligi shundaki, tizimdagi barcha maqsadlar yagona yakuniy maqsadga bo'ysunadi, ya'ni yagona mo'ljalga ega bo'ladi. Markazlashgan yondashuvning kamchiligi shundaki, quyi pog'onalarda maqsadlarni qabul qilmaslik (narozi bo'lmoq) ehtimoli mavjud bo'ladi, chunki ular ijrochi tarkibiy bo'linmalarning manfaatlariga va maqomlariga to'g'ri kelmasligi (qarama-qarshi bo'lishi) mumkin.

Maqsadlarni asoslash texnologiyasi nuqtai nazardan ularni tuzish algoritmi o'z ichiga quyidagi to'rt izchil bosqichni oladi:

- atrof - muhitdagi tendenziyalarni aniqlash va tahlil etish;
- firmaning yakuniy maqsadlarini qo'yish;
- maqsadlar perarxiyasini tuzish;
- yakka tartibdagi-lokal (mahalliy)maqsadlarining qo'yilishi.

Tashqi muhitdagi tendenziyalarni aniqlash va tahlil qilish bosqichida firma atrofida kuzatiladigan trenlarni aniqlash va tuzishni ko'zda tutadi. Maqsadlar tizimi bu o'zgarishlarni inobatga olishi, egiluvchan bo'lishi, doimiy ravishdagi tuzatishlar va ularga moslashish orqali muqobil javob qaytarishi lozim. Strategik rejalashtirish g'oyasi firma rahbariyati muhit qanday vaziyatga kelib qolishini oldindan ko'ra bilishi va shunga muvofiq holda maqsadlar qo'yishini talab etadi.

Firmaning yakuniy maqsadlarini qo'yish bosqichida firma faoliyatining barcha sohalarini tahlil etish va rejalashtirilayotgan davrdagi maqsad ta'siriga duch qilish mumkin bo'lgan mezonlarni tanlash zarur, shuningdek, ularni qanchaga o'zgartirish maqsadga muvofiqligini belgilash shart. O'zgartirish kattaligi firmaning asosiy vazifasi; makromuhit, tarmoq tahlili, tashkilotning tashqi muhitdagi o'rni va ichki salohiyat tahlilidan kelib chiqqan holda belgilanadi.

Maqsadlar perarxiyasini tuzish. Bu bosqichda firmaning yakuniy maqsadlarini pog'onalar, bo'linmalar va ijrochilar bo'yicha tarqatish ko'zda tutiladi.

Bunday sharoitda:

- firma rahbari uchun strategiyani tanlash va uning ishlab chiqilishini tashkil etish;

- uning o'rinbosarlari uchun – ishlarni o'zaro muvofiqlashtrish muhim sanaladi;

Yakka tartibdagi - lokal (mahalliy) maqsadlarning qo'yilishi.

Maqsadlar tizimining aniq harakatlar rejasi bo'lishi, muvofiq strategiyalarni ishlab chiqarishga jalb etish uchun har bir maqsad shaxslashtirilishi lozim. Bu jarayon natijasida firmaning har bir shaxsiy maqsadi amaliy faoliyatga jalb etiladi.

Aniq maqsad o'z ijrochisi uchun qonun maqomiga ega bo'lish lozim. Maqsadlarga vaziyat talabiga ko'ra, shuningdek, muayyan o'zgarishlar kiritilishi mumkin. Maqsadlarga o'zgartirishlar kiritilishi vaziyatli tavsifga ega bo'ladi.

### **Qisqacha xulosalar.**

Firmaning asosiy vazifasi uning hayot faoliyatida muhim ahamiyat kasb etadi. U firmaning huquqiy holatini aniqlashtiradi, faoliyat strategiyasi va maqsadlarini shakllantirish uchun yo'nalish beradi.

Maqsadlar – firmaning erishishi asosiy vazifa bilan shartlashtirilgan va ularning amalga oshirilishiga yo'naltirilgan faoliyat parametrlaridir.

Maqsadlarni asoslash texnologiyasi, ularni tuzish algoritimi o'z ichiga to'rt izchil bosqichni oladi: tashqi muhitdagi jarayonlarni aniqlash va tahlil qilish; yakuniy maqsadlarning o'rnatilishi; maqsadlar pog'onasini tuzish; individual (lokal) maqsadlarning qo'yilishi.

Strategik rejalashtirish jarayoni shuni anglatadiki, hech bir firma o'zining aniq maqomi, maqsadlari va mo'ljallariga ega bo'lmasa, bozor iqtisodiyotiga muvaffaqiyatli faoliyat yurita olmaydi. Shuning uchun firma o'z oldiga «Asosiy vazifa»larni qo'yadi. Shuningdek, hatti-harakatlar strategiya ishlab chiqishi asosiy vazifasi bajarilishini va firma tomonidan o'z maqsadlariga erishishni ta'minlaydigan strategik rejalashtirishning vazifasi bo'lib xizmat qiladi.

Maqsadlar – strategiyasi prejalashtirishning nuqtasi bo'lib xizmat qiladi, firmaning tashkil etilishi, motivlashtirish tizimi asoslanadi, ishlab chiqarish faoliyatining nazorat etilishi va tahlilda asos bo'lib xizmat qilinadi.

Markazlashgan yondoshuv holatida firma perarhiyasi (boshqaruv pog'onalari)ning barcha pog'onalarida maqsadlar tizimi yuqori raxbariyat tomonidan belgilanadi.

## **Tayanch iboralar.**

Strategik rejalashtirish ob'ektlari, iqtisodiyot sentorlari (sanoat, qishloq xo'jaligi, xizmat ko'rsatish, pul muomilasi, nax-navo, ijtimoiy munosabatlar, energiya).

Makroiqtisodiy barqarorlik, ko'p unadi va samarali iqtisodiyot, boy tabiiy va ishblarmon xom-ashyo zahiralari, foydali jihatlari.

Iqtisodiyotning makro, mezo va mikrodarajadagi sohalarini tushuntirib berish.

Milliy romb tushunchasi qaerdan kelib chiqqan, tashqi va ichki strategiya biznes doiradagi portiya, global strategiya, funktsional strategiya.

## **Nazorat va muhokama uchun savollar.**

1. Nima uchun reja qarorlari firma ichki faoliyati bozorini qisib qo'yadi?
2. Strategik rejalashtirish qanday savollarga javob berishga ko'maklashadi?
3. Asosiy vazifa tushunchasi va mohiyati
4. Maqsadlarni asoslash texnologiyasi
5. Korxonaning asosiy vazifasi shakllanishining prinsipial sxemasi.
6. (Firmaning) asosiy vazifada firma faoliyatiga ta'sir etuvchi qaysi manfaatlar inobatga olinadi?
7. Zamonaviy raqobat bozorida mahsulot birligini narxi nimaga teng?
8. Bozor sharoitidagi foyda miqdori (kattaligi)ga ta'sir etadigan asosiy omillar?
9. Maqsadlarni asoslash texnologiyasi nuqtai nazaridan ularni tuzish algoritmi o'z ichiga qaysi bosqichlarni oladi?
10. Maqsadlar perarxiyasi qanday tuziladi?

## **Asosiy adabiyotlar.**

1. A.Karimov «Vatanimiz uchun har birimiz mas'uldirmiz» T.: «O'zbekiston», 2001.
2. A.Karimov «Xavfsizlik va tinchlik uchun kurashish darkor» T.: «O'zbekiston», 2002.
3. A.Karimov «Tadbirkorlik – yuksalish garovi» T.: «O'zbekiston», 2000.

4. Karimov I.A. «Erishilgan marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» Xalq so'zi 2004y. 10 fevral.
5. A.Karimov Izbranno'y nami put'-eto put' demokraticeskogo razvitiya i sotrudnichestvo s progressivno'm mirom. T. Uzbekistan. 2003.
6. Kravchenko R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava akciiinero na informaiiyu – M.: Spark, 2002.
7. Gurkov I.B. Strategicheskiy menedjment organizaiii. Ucheb.prosob. 2-e izd., ispr i dopoli, M.: TEIS, 2004.
8. Xalikova G. Strategicheskoe planirovanie. – T.: TGEU, 2000.
9. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'zR Yozuvchilar uyushmasining adabiyot jamg'armasi nashriyoti. O'quv qo'llanma T.: TDIU. 2004.
10. Buxalkov M.I. «Vnutrifirmennoe planirovanie» uchebnik 2-edianie Moskva INFRA-M 2001.

#### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)
3. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valyuta fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.

## 12-BOB: INVASTISIYAINI RAJALASHTIRISH.

### 12.1. Iinvastisiya va iinvastisiin jarayoinining investisiya m'hiyati.

Strat'agik r'aja k'iroinà f'ailiyatidagi as'siy maqsadini, muammulàrini **kapitish** yo'llarini b'algilaydi. Strat'agik r'aja, g'iyabi, o'oinàining h'izirgi h'ilatini o'zgartirish yuzasidàn turli l'iyihà rini àlgà i'shirishni talàb etadigan uchuin strat'agik r'ajalàsh rish h'ayoini, strat'agik r'ajalàrdàn tashqari misbatàn ikkita àlhidà r'lar: iinvàsiya va iinvastisiya rejalarini o'z ichiga oladi.

Yaingiliklarini r'ajalàstirish **strat'agiyalar** va iinvastisiya rini àlàstirish fràsidagi fràliq jarayoin hisoblanadi. Uindà strat'agik àlàstirish i'qbillàriining qàttiq tahlili àmàlgà i'shiriladi, chuinki iinvastisiin àlàstirish jarayoinidà buinday ishlàrini àmàlgà i'shirish Audà i'lamiyatli. Iinivàsiya r'aja iinvastisiyaini r'ajalàstirish uchuin z'iriy i'lumit, àobirlàrini o'zidà mujàssam etgàin bo'lishi kàràk. Shu àlàn birgà, bu jarayoin t'aoiml'igik jarayoinlarini, k'iroinàini b'ishqar h'dà o'zari alifqalarini yo'lga qo'yish va chagàràlash uchuin zarur.

Iinvastisiin r'ajalàstirish kiritilishi r'ajalàstirilayotgàin yaingiliklarini t'aoimik-iqtisidiy as'istlash uchuin zarur. Shuining uchuin iinvastisiin qar'rlàrini qabul qilish jarayoinini strat'agik r'ajalàstirishdàn àjràtib bo'lmaydi. Bu jarayoin k'iroinàining uzoq muddatli maqsadi va ràsurslardàn f'ydàlànish r'ajalàstirish àmàlgà i'shishiini t'aoimlàydi.

Iinivàsiin va iinvastisiin r'ajalàstirishini t'aoimlàngàin strat'agiyaini àmàlgà i'shirish jarayoini sifàtidà qaràsh **mumkin**.

K'iroinà strat'agiyasini àmàlgà i'shirish, qida **Sof'icha**, iinvastisiya bilàn big'liq, bu k'iroinàining o'sish strat'agiyasidà yainadà muhimr'iqdir. Iinvastisiya d'agàindà, r'adbirkirlik in'akti va b'ishqà turdagi f'ailiyatgà, f'ydà ilish yoki ijtimiy sàhàrà uchun qo'yilgàin ràsurslár tushumiladi.

K'iroinà strat'agiyasini àmàlgà i'shirishdà iinvastisiyainiing zàrurligi turli sàbàblar biràn as'islànishi mumkin: k'iroinàining m'iddiy-t'aoimik b'azasiini yaingilash; ishlàb chiqàrish-ò'jalik f'ailiyatiining hajmi va k'òlamiini kàingàytirish; yaingi f'ailiyat turlàrini o'zlashtirish, mansub sifàtini i'shirish.

10-rsim. Investision sikl tarkibi



Invästisiyaini rájáláshtirish judà muràkkàb và qàrír qabul qilishiniing màs'uliyatli síhàsiga tágishli quyidàgi îmillàr bilàin àsîslàinàdi: iinvástisiyainiing turlichà ko'riinishi và iinvástisiîin lýihàlàriniing qiymàti; ko'plàb iinvástisiîin lýihàlàriniing muqûbil vâriàintlâri; râsurslàriniing chàklàingàinligi; iinvástisiîin qàrîrlàrini qabul qilish bilàin bìg'liq yuqîri dâràjàdàgi tàvâkkàlchilik; iinvástisiyadàin inàtijàini tàzrîq îlishiniing zàrurliги và bìshqàlàr.

Màsàlàin, ishlàb chiqàrish quvvàtiini o'zgàrtirish yuzàsitàin bo'lsà, qàrír qabul qilish îddiy và qiyiinchiliksiz bo'lishi mumkiin, qàrîrlàriniing muqûbil vâriàintlâri hâm vísitàlàriniing tâðinik pàràràtirlâri và màhsulît tàlàbi bilàin àsîslàinàdi. Bu àrdàgi muràkkàblik fâqàtgiinà ulàriniing mutàinisibligiini tà'miinlâshdàin ibîràt. Bîshqà híldà bu yaingi fâliyat turlàrini o'zlashtirish jàràyoiniini iinvástisiyalâsh zàruriyatiini tàqîzî etàdi. Buindày hílâtlàrdà qàrír qàbul qilishdà bàhîlâsh qiyiin bo'lgàin qator îmillàrini hisîbgà îlish zàrur: bîzîriniing o'rgàinilgàinlik dâràjàsi; firmàiniing bîzîrdàgi hílâti o'zgàrishi; tîvâr bàhîsi; sítish hàjmi, míliyaviy hílâti và bìshqàlàr.

Kîrôînàiniing iinvástisiîin râsurslàrini shàkllàintirish và àmàlgà îshirish ishlâri iinvástisiîin fâliyat dâb yuritilàdi.

Iinvástisiyainiing hàjmi tàdbirkîrlik fâliyatigà yo'inàltirilgàin râsurslàr qiymàti và bàhîsi bilàin àniqlàinàdi.

Iinvástisiyalàr àsîsiy ishlàb chiqàrish ffindlàrigà (uzoq muddàtli àktivlàr), "inû-òàu"gà (inîmîddiy àktivlàr), màtàriàllàrgà (jîriy àktivlàr) yo'inàltirilishi mumkiin. Tîvârlàrini ishlàb chiqàrish và òizmàtlàr ko'rsàtish uchuin fîydàlàinilàdigàin àktivlàr kàpitàlini tashkil etib, kîrôînàiniing àsîsiy mulki hisîblàinàdi.

Iinvástisiîin fâliyat kàpitàlini qàytà tiklâsh uchuin òizmàt qilàdi. O'z inàvbàtidà kàpitàl kîrôînàiniing òo'jàlik fâliyatidà fîydà îlish uchuin ishlàtilàdi. Fîydà àsîsidà yainà iinvástisiîin râsurslàr shàkllàinàdi.

Fâliyatiniing ushbu turi pul íqimi bilàin bìg'liq và hàràkàtiniing ikki fâzàsiga egà. Ushbu pul íqimi kàpitàliniing iðtisîslâshuvi và uindàin fîydàlàinish shàkllàri bilàin tàvsiflàinàdi.

Shuindày qilib, àsîsiy kàpitàlgà qiliingàin xarajatlàr àmîrtizàsiya hisîbidàin qàytà tiklàinàdi, qàysiki, iinvástisiyainiing bir qismi pul shàklidà qàytàrilàdi. Ulàr àsîsiy kàpitàlini qàytà tiklâshgà yo'inàltirilàyotgàin iinvástisiîin râsurslàriniing àsîsiini tashkil etàdi. Shu tàrzdà, biriinchi fâzadà iinvástîrgà àmîrtizàsiya àjràtmàsi và sîf fîydà kàlib tushàdi, ulàr esà jàmlàinib, sîf dârfimàdini tashkil etàdi và

iinvástisiyainiing iqtisídiy sàmàràðírligiini bàhílàshdà àsísiy ímil bo'lib òizmàt qilàdi.

Ikkiinchi fàzàdà iinvástírgà ishlàb chiqàrishini qisqàrtirgàin yoki tugàtgàin vàqtdà màblàg'làr àsísaìn ishlàb chiqàrish fíndlàriini sítishdàin kàlib tushàdi. Buingà qílgaìn vísitalàriini, òím àshyo zàhiralàriini, tugàllàinmàgàin ishlàb chiqàrish, pàst bàhíli buyumlàr và bìshqàlàriini o'tkàzishdàin kàlàdigàin tushumlàr kiràdi.

Iinvástisiíin ràsurslàr o'zlàriini màòsus tívàr sífàtidà inàmíyoin etàdi. Iinvástisiyalàriini quyidàgi guruhlàrgà àjràtish qabul qiliingàin:

1. Iinvástisiya íb'àkti bo'yichà àjràtilàdi:

-rààl (kàpitàl ko'riinishidàgi) iinvástisiyalàr – bu ishlàb chiqàrishgà qo'yilgàin uzoq muddàtli màblàg', qíidà bo'yichà, rààl àktivlàriini sítib ílish bilàin bìg'liq;

-pírtfàlü (inímiinàl) iinvástisiyalàr – bu qiymàtli qíg'ízlàrgà qo'yilgàin màblàg', bìshqà kîròíinàgà o'z màblàg'iini kràditgà bàrish hisíbigà (pày) hissàdir. Pírtfàlü iinvástisiyadà iinvástíriiniing vàzífasi iinvástisiíin pírtfàliini mukàmmàl bìshqàrish và shàkllàintirish, qíidà bo'yichà, qiymàtli qíg'ízlàriiniing íldi-sítidi jàràyoiniini àmàlgà íshirishdàin ibíràtdir. Shuindày qilib, iinvástisiíin pírtfàlü – qisqà muddàtli mìliyaviy jàràyoindir.

-iintàllàktuàl (àqliy, ilmiy) iinvástisiya - màblàg'ini kàdrlàr tàyyorlàshgà qo'yish, kàdrlàr màlàkàsiini íshirish, qàytà tàyyorlàsh (iinsíiniy kàpitàl), ràklàmàgà, ilmiy izlàinishgà (iininívàsiya), ijtimíiy síhàgà qo'yishdir. Ulàriiniing muhimligi shuindàki, iinvástisiya qo'yilàdigàin íb'àkt và sàmàrà bàràdigàin íb'àkt bir-birlàrigà vàqt bo'yichà hàm, màkíin bo'yichà hàm mís kàlmàydi, bu ulàriini ràjàlàshtirish và bàhílàshini qiyiinlàshtiràdi.

2. qàytà tiklàsh jàràyoini bilàin bìg'liq híldà (fàíliyatgà yo'inàltirilgàinligi) iinvástisiyalàr quyidàgilàrgà bo'liinàdi:

-bruttí-iinvástisiya;

-síf-iinvástisiya;

-ràiiinvástisiya.

**Síf iinvástisiya** dàgàindà, bìshlàing'ich iinvástisiya, kîròíinàini tashkil etish yoki sítib ílishini àmàlgà íshirish, shuiniingdàk, ishlàb chiqàrish sàlfíhiyatiini kàingàytirishgà qo'yilgàin màblàg'làr tushuinilàdi. Buingà ishlàb chiqàrish quvvàtiini kàingàytirish và yaingisiini qurishgà, tâòinik qàytà quríllàinish và kîròíinàini qàytà tà'mirlàsh, ishlàb chiqàrish



vísitalàriini zàmîinàviylàshtirishgà yo'inàltirilgàin iinvàstisiyalàriini kiritish mumkiin.

**Râiinvàstisiyalàsh** – bo'sh iinvàstisiifin râsurslàriini yainà qàytà, kîrôîinàiniing eskirgàin àsîsiy vísitalàriini qàytà tiklàsh màqsàdidà yaingilàsh bilàin bìg'liq jàràyoindir. Eskirgàin và buzilgàin àsîsiy vísitalàriini qàytà tiklàsh uchuin yo'inàltirilgàin màblàg' râiinvàstisiya dâyliladi. Uingà quyidàgilàriini kiritish mumkiin:

- àlmàshhtirishgà qiliingàin iinvàstisiya, buiniing inàtijàsidadà bìr îb'âktlâr yaingisigà àlmàshhtiriladi;

- vísitalàriini sîtishgà iinvàstisiyalâr. Buindà sîtish ishlàb chiqàrish quvvàtiini và màhsulît sifàtiini o'zgàtirmàydi, àsîsàin kîrôîinà xarajatlàriini pàsàytirishgà yo'inàltirilgàin bo'ladi;

- yaingi màhsulît turlàriini ishlàb chiqàrish, màhsulît inîmiini o'zgàtirish và yaingi bìzîrlàriini o'zlàshtirish uchuin iinvàstisiyalâr;

- kîrôîinàiniing jàdàl rivîjlàinishiini tà'miinlàsh uchuin kàdrlâr tàyyorlàsh, ràklàmà, àtrîf-muhitini himíyalàshgà qàràtilgàin iinvàstisiyalâr.

## **12.2. Investision rejalarni amalga oshirish.**

**Bruttî-iinvàstisiya** sîf iinvàstisiya và râiinvàstisiyadàin tashkil tîpàdi.

Àmàliyotdà àsîsiy fîindlâriini qàytà tiklàshdà iinvàstisiyalàriini ràjâlàshtirish kàpitâl qo'yilmà shàklidà àmàlgà îshiriladi.

1. Iinvàstisiyalâr mîliyalàshtirish màinbàlâri bo'yichà quyidàgichà bo'lishi mumkiin:

- õususi; quyidàgi mîliyalàshtirish màinbàlâriini qo'shgàin hîldà: àmîrtizàsiya àjràtmàsi, kîrôîinà hisîbidà qîlgàin fîydà, àktivlâriini sîtishdàin tushgàin màblàg', àksiyadîrlâr màblàg'lâri;
- zàyomli, îbligàsiya zàyomlâri, bàink và byudjât krâditlâriini kiritgàin hîldà;
- liziingli iinvàstisiya, mîliyaviy shàkldàgi, îpàrativ và qàytàrilàdigàin liziing;
- màqsàdli iinvàstisiya, ràspublikà yoki màhàlly byudjât và byudjâtdàin tàshqàri fîindlâr tímînidàin;
- xorijiy iinvàstisiya, xorijiy jismîniy và huquqiy shàõslâr kàpitàli và krâditiini kiritgàin hîldà;

- òàlqàrî iinvâstisiya, Òàlqàrî bàink, Ávrîpà tiklâinîsh vâ târàqqiyot bàinki krâditlâri, òàlqàrî fîindlâr màblâg'lâri vâ bîshqâlârdâin tashkil tîpgâin.

2. Tàvâkkâlchilik dârâjâsi bo'yichâ iinvâstisiyalâr quyidâgi kâtâgîriyalârgâ bo'liinâdi:

- iinvâstisiya, tàvâkkâlchilik dârâjâsi bâlgilâinmâydi;
- iinvâstisiya, tàvâkkâlchilik dârâjâsi o'rtâchâdâin pâst, màsâlâin, ishlab chiqârish xarajatlâriini kâmâytirishgâ yo'inâltirilgâin;
- iinvâstisiya judâ hâm yuqîri tàvâkkâlchilik dârâjâsidâ, ilmiy tadqiqot vâ izlâinîshlârgâ qo'yilgâin.

3. Iinvâstisiîn jârâyoinlâriini tashkil etish vâ bîshqârish inuqtâi inâzâridâin iinvâstisiyalâr quyidâgichâ bo'lishi mumkiin:

- àlfîhidâ iinvâstisiîn îb'âktlârgâ mîs hîldâ àmâlgâ îshirilâdigâin màhâlliy (lîkâl) iinvâstisiya;
- iinvâstisiîn dâsturlâr âsîsidâ àmâlgâ îshirilâdigâin glîbâlû iinvâstisiyalâr.

4. Iinvâstisiîn fâilîyat sub'âktlârigâ bîg'liq hîldâ iinvâstisiyalâr quyidâgilârgâ bo'liinâdi:

- fuqârîlâr iinvâstisiyalâri;
- dâvlât iinvâstisiyasi;
- xorijiy iinvâstisiyalâr;
- qo'shmâ iinvâstisiyalâr.

5. Prâdmâtigâ ko'râ, iinvâstisiyalâr quyidâgilârgâ bo'liinâdi:

- mîddiy (o'zgaruvchâin vâ ko'chmâs mulk, mulkiy huquq, tâbiy vâ âr râsurslâridâin fiydâlâinîsh huquqi);
- mîliyaviy (pul màblâg'lâri, bîshqâ firmâ fâilîyatidâ ishtirîk etish huquqi, qârz huquqi);
- inîmîddiy iinvâstisiyalâr (mutâõâssis bilim vâ ko'inikmâsi, pâtâintlâr, muâlliflik huquqi vâ bîshqâlâr).
- Iinvâstisiîn lîyihâlâriini bâhîlâsh mâttîdikâsi. **Iinvâstisiyalâriini râjâlâshtirish vâ ulâriiniing sâmarâdîrligiini bâhîlâsh tàklif qilîinâyotgâin iinvâstisiyalâr vâ kutilâyotgâin dârîmâd hàjmlâriini tàqqîslâsh âsîsidâ àmâlgâ îshirilâdi.**

Iinvâstisiyalâsh vâ dârîmâd îlish turli dâvrlârgâ to'g'ri kâlâdi, inâtijâdâ ulâriini tàqqîslâsh muâmmîsi pâydi bo'lâdi.

Ko'rsâtkichlâr turli-tumâin bo'lishigâ qârâmâsdâin, iinvâstisiyalâriiniing iqtisîdiy sâmarâdîrligiini bâhîlâsh mumkiin. Ulâr ikki guruhgâ âjratilâdi:

à) hisîbgà îliinmâydigàin bàhîlârgà àsîslâingàin; b) hisîbgà îliinâdigàin bàhîlârgà àsîslâingàin.

**Iinvâstisiyalâriining râintâbâllik mâ'yori.** Iinvâstisiya râintâbâllik mâ'yori (IRR) dâgâindà shuindây châgirmâ kîeffisiâinti tushuinilâdiki, uindâ soφ diskontlangan daromad (NPV) îlyihâiniing o'lchâmi 0 gâ tâing bo'lâdi.

Mâzkur ko'rsâtkich àiniq bir îlyihâini iinvâstisiyalâshgâ qiliinâdigàin màksimâl xarajatlâriining inisbiy dârâjâsiini ko'rsâtâdi. Màsâlâin, àgâr îlyihâ to'lig'ichâ tijîrât bàinki ssudâsi hisîbidâin mîliyalâinsâ, IRR mâzmuini bàinklâr fîiz stâvkâsiiniing eing yuqûri dârâjâsiini ko'rsâtâdi, ulâriining îshib bîrishi iinvâstisiîin îlyihâini zârârgâ ishlâydigàin qilib qo'yadi.

Iinvâstisiyalârini râjâlâstirishdâ râintâbâllik mâ'yoriini tâqqîslâsh uchuin "âvâinslâingàin kâpitâl qiymâti" (SS) dâb âtâlâdigàin bâzâdâin fîydâlâinilâdi. SS kîrôîinâiniing fâîliyatigâ qo'yilgâin kâpitâlâiniing miinimâl o'sishiini (râintâbâlligiini) âks ettirâdi.

Shuindây qilib, iinvâstisiyalâr râjâlâstirilâyotgâindâ shuindây îlyihâlâr sâmarâli bo'lâdiki, ulâriining râintâbâllik dârâjâsi SS ko'rsâtkichidâin pâst bo'lmâsliigi kârâk.

Shuingâ àsîsâin:

IRR > CC, îlyihâini àmâlgâ îshirish kârâk;

IRR < CC, îlyihâini ràd etish kârâk;

IRR = CC, îlyihâ fîydâsiz, zârârsiz hâm hisîblâinâdi.

**Iinvâstisiyalârâriining qîplâinîsh muddâti.** qîplâinîsh muddâti – iinvâstisiyâiniing iinvâstîrgâ sîf dârîmâd shâklidâ qâytib kâlâdigàin yillâr miqdîridir.

qîplâinîsh muddâti (RR)ini hisîblâsh usuli rââlîzâsiya qiliingàin iinvâstisiyadâin îliinâdigàin râjâlâstirilâyotgâin dârîmâdâiniing tâqsimlâinîsh miqdîrigâ bîg'liq. Uiniing ikki usuliini ko'rish mumkiin:

Biriinchi, iinvâstisiyadâin kâlâdigàin dârîmâd yillâr bo'yichâ tâing miqdîrdâ bo'liinâdi. Buindây hîldâ qîplâinîsh muddâti bârchâ xarajatlârini yillik dârîmâd miqdîrigâ bo'lish îrqâli àiniqlâinâdi:

$$PP = \frac{IC}{Pk}$$

Ikkiinchi usuldâ iinvâstisiyadâin kâlâdigàin dârîmâd qîplâsh muddâti bo'yichâ turli ôil tâqsimlâinâdi. Bu hîldâ qîplâinîsh muddâti

iinvástisiya kumulyativ dârmâd îrqâli qîplâinâdigâin yillarga to'g'ridâin-to'g'ri hisblâinâdi:

$$PP = n, \text{ buindâ } \sum_{k=1}^n Pk \geq IC \quad (1)$$

“qîplâinish muddâtiini” hisblâshdâ uchrâydigâin bir inâchâ kâmhiliklarini eslatib o'tish joiz. Chunonchi, bu ko'rsatkich biriinchidâin, qîplâinish muddâti dâvîmidâ dârmâdlâriniing hàqiqâtdâ tushishini; ikkiinchidâin, lîyihâ va kumulyativ dârmâd miqdîri o'rtâsidâgi fârqini hisbgâ îlmâydi; uchiinchidâin, âdditiv ôususiyatgâ egâ emâs.

**Muqîbil lîyihâlâriniing tâhlili va ulârdâin biriini tâinlâsh.**

Iinvâstisiîn râjâlâriniing shâkllâinishidâ àmâlgâ îshirilishi mumkiin bo'lgâin bir inâchâ iinvâstisiîn lîyihâlârdâin biriini tâinlâsh zâzurâti paydî bo'lâdi. Tâinlâsh, kîmplâks tâhlilining barchâ yuqîri dârajâdâ tâhlil etilgâin sâmarâdîrlik ko'rsâtkichlâri âsîsidâ àmâlgâ îshirilishi kârâk.

Iinvâstisiîn lîyihâlâriniing iqtisîdiy sâmarâli uinsurlârini yuqîri dârajâdâ tâhlil etish âsîsidâ ulârini to'lig'ichâ râjâgâ kiritishgâ qârâmâ-qârshi ôulfsâlâr chiqârish mumkiin. Mâsâlâin, NPV, PI va IRR ko'rsâtkichlârigâ âsîsâin lîyihâlâr sâmarâsiz, dâb râd etilishi, RR va ARR ko'rsâtkichlârigâ âsîsâin lîyihâlâr qabul qiliinishi mumkiin. Buindâ y hîlatdâ quyidâgi tâvsiyalârdâin fîydâlâinish mâqsâdgâ muvffiqdir:

Biriinchidâin, kîmplâks bâhîlâshdâ ko'rsâtkichlâr îrâsidâgi âiniq bîg'liqliklârini hisbgâ îlish lîzim.

- Shuindâ y qilib: àgâr  $NPV > 0, IRR > CC, PI > 1;$
- àgâr  $NPV < 0, IRR < CC, PI < 1;$
- àgâr  $NPV=0, IRR=CC, PI=1.$

Ikkiinchidâin, kîrôînâ inuqtâi inâzâridâin ko'prîq zâzur bo'lgâin bir ko'rsâtkich tâinlâb îliinâdi va uingâ âsîsâin âlîhidâ lîyihâ sârâlâinâdi.

Uchiinchidâin, kîrôînâniing iinvâstisiîn siyosât strâtagiyasi tâlâblârigâ tâ'sir etishi mumkiin bo'lgâin âôbîrît, mâ'lumîtlârini jâlb etish âsîsidâ qo'shimchâ uinsurlârini shâkllâintirish zâzur.

Invästisiin lÿihàlariniing sàmàràdÿrligiini àiniqlàsh lÿihàdàin kàlàdigàin dârîmàd vâ uingâ sàrf-xarajatlàrini tàqqîslàsh àsîsidâ àiniqlàinàdi.

Hîzirgi òàlqàrî lÿihàlàsh àmàliyotigâ ko'râ, iinvâstisiin lÿihàlàr sàmàràdÿrligiini bàhîlàshdâ quyidâgi ko'rsàtkichlâr ustuinlikkâ egâ:

“Net Present Value” (NPV)-bîshqâchâ inîmi “Sîf diskîntlàingàin dârîmàd”, “Hâqiqiy tàininàrò”, “Intâgrâl sàmàràdÿrlik”.

“Internal Rate of Return” (IRR)-bîshqâchâ inîmi “Ichki fÿydâ mâ'yori”, “Ichki dârîmàd mâ'yori”, “Invästisiyainiing ràintâbàllik mâ'yori”.

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{\Pi_t - K_t - C_t}{(1 + (EE/100))} \quad (2)$$

Bu ârdâ:  $P_t$  - lÿihâ dâvriiniing  $t$  yilidâ kâlib tushgàin dârîmàd;  
 $K_t$  -  $t$  yildâ lÿihâgâ iinvâstisiya (kâpîtal qo'yilmâ);  
 $S_t$  -  $t$  yildâ lÿihâini àmàlgâ îshirishgâ ishlâb chiqârish xarajatlâri;  
 $T$  - lÿihâiniing àmâl qilish dâvri;  
 $\Delta$  - diskîntlàsh mâ'yori, %;  
 $\times V_t$  -  $t$  yildâ lÿihàdàin kàlàdigàin sîf dârîmàd.

$$\times V_t = P_t - K_t - S_t$$

### **12.3. O'zbekistonda investision muuÿitni shakllantirish.**

O'zbâkistûindâ xorijiy tàdbirkîrlàriniing iinvâstisiyalàriini jàlb etishini kuchâytirish uchuin 1995 yildâ BMT bilàin birgàlikdâ xorijiy iinvâstisiyalâr bo'yichâ YUINIDÎ Àgântligi tashkil etilgàin.

O'tish dâvridâ màmlâkât iqtisâdiyotigâ xorijiy iinvâstisiyalàriniing muhimligiini tushuingàin hîldâ O'zbâkistûin Râspublikâsidâ xorijiy iinvâstîrlâr bilàin muinàsàbtlàrini yaòshilâsh màqsâdidâ iinvâstisiin muhit vâ qînuinlàrini mukâmmàllâsh tirish yuzàsàidàin bârçhâ chîrà-tàdbirlâr àmàlgâ îshirilmîqdâ.

Xorijiy sàrmîya ishtirîkidâgi iinvâstisiin lÿihàlarini àmàlgâ îshirishdâ byurîkràtik yoindâshuv vâ qiyinchiliklàrini bàrtàràf etish,

ulàrini àmàlgà îshirish màõàinizmlàrini tàrtibgà sîlish, kàlishuv jàràyoinlàri vâ ruxsat etish vakolatini beruvchi hujjàtlàr olishni àingillàshirish màqsàdidà 1998 yil 9 fàvràldà Respublika Prezidentining “Xorijiy iinvàstisiya liyihàlariini àmàlgà îshirish màõàinizmiini mukàmmàllàshirish to’g’risidà”gi Fàrmîni e’lfin qiliindi. Buingà mîs hîldà Vâzirilàr Màhkàmàsidadà màmlakàt iinvàstisiîin siyosàtiini àmàlgà îshirishgà javîbgàr bo’lgàin àlfihidà iinvàstisiîin dâsturlàr Dâpàrtàmàinti (Vàkillik îrgàini) tashkil etildi.

Dâpàrtàmàintiining àsîsiy fâiliyati sifàtidà iinvàstisiîin liyihàlariini àmàlgà îshirish mînitîriingi jàràyoinidà quyidàgilàr bàlgilàngàin:

-iinvàstisiîin liyihàlariini àmàlgà îshirish bîsqichlàridà uingà to’siq bo’làdigàin îmillàrini àniqlàsh vâ bàrtàràf etish;

-iinvàstisiîin fâiliyatiniing mà’yoriy - huquqiy bàzàsiini tàyyorlàsh, mukàmmàllàshirish vâ tàklif etish;

-iinvàstisiîin liyihàlariini àmàlgà îshirish bilàin bîg’liq muàmmlàrini ko’rib chiqish muddàtlàrini ràglàmàintlàsh.

Iinvàstisiîin muhitdàgi pîzitiv o’zgarishlàr sîliq bîràsidàgi àingilliklàr hàmdà imtiyozlàr bilàin bîg’liqdir.

O’zbàkistîin Ràspublikàsi Pràzidàntiiniing 1996 yil 30 inîyabrdàgi PΦ-1652 «Xorijiy iinvàstisiyalàr ishtirîkidàgi kîrõinàlariini yainàdà rivîjlàntirish vâ imtiyozlàr yaràtish to’g’risidà»gi Fàrmîni yuzàsidadà tegishli tadbirlar jîriy qiliindi.

Màmklàtdà àmàl qilàyotgàin “Xorijiy iinvàstisiyalàr vâ xorijiy iinvàstîrlàr fâiliyatigà kàfilàtlàr to’g’risidà”gi qînuin (5.05.1994) vâ “Xorijiy iinvàstîrlàr to’g’risidà” (30.04.1998) hàmdà “Xorijiy iinvàstîrlàriniing huquqiini himîya qilish vâ kàfilàtlàsh” to’g’risidàgi qînuin hujjàtlàri xorijiy iinvàstîrlàr huquqiini mà’lum dàràjàdà kàingàytirish vâ ulàrgà qo’shimchà kàfilàtlàr bàrish vâ himîyalàsh chîrà-tàdbirlàrini àmàlgà îshirish uchun àsîs bo’lib õizmàt qilàdi. Shuini tà’kidlàsh jîizki, hîzirgi qînuinlàr xorijiy iinvàstîrlàriniing ilgàrigi huquq vâ imtiyozlàrini kàmàytirmàydi, bàlki yainàdà yaõshirîq muhitini shàkllàntirishgà yordàm bàràdi.

## **Qisqacha xulosalar**

Investision rejalashtirish korxonaning uzoq muddatli maqsadi va resurslardan foydalanish rejalarining amalga oshirishini ta’minlaydi.

Amaliyotda investisiyalarni rejalashtirish kapital qo'yilma shaklida amalga oshiriladi.

O'tish davrida mamlakat iqtisodiyotiga xorijiy investisiyalar bilan munosabatlarni yaxshilash maqsadida investision muhit yaratish va qonunlarni mukammallashtirish yozasidan barcha chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda.

Investision rejalashtirish investisiya loyihalarni amalga oshirishda maqsadga etirish yo'lidagi xarita vazifasini bajaradi. Investisiyalarni rejalashtirish sharoitida xi avvano korxon va tashkilot asosiy ko'rsatkichlari tahlil qilinadi. So'ngra shu ko'rsatkichlar shakllana prognozlashtirishadi va shu prognozlar asosida investisiya loyihalari rejalashtiriladi.

### **Tayanch iboralar.**

Investisiya, innovasion investisiya, portfel' investisiya, intellektual investisiya, Brutto-investisiya, sofi investisiya, yalpi investisiya, reinvistisiya, investisiyaning moliyalashtirish manbalari, investisiyalarning tavakkalchiligi, moliyaviy investisiya, nomoddiy investisiya, moddiy investisiyalar, investisiyaning rentabelligi, investisiyalarning qoplanishi, investision siki tarkibi, IONIDO agentligi nima, investision muhit nima, xorijiy investisiyalar, xalqaro investisiya, investisiyalarning fozalari.

### **Nazorat va muvokama uchun savollar.**

1. Korxon strategiyasini amalga oshirishda investisiyaning roli qanday?
2. Investisiyaning qanday turlari bor?
3. Investisiyaning rentabellik me'yorini aniqlang.
4. Investision jarayonlarning moziyati
5. Investision siki tarkibi
6. Investisiyaning rentabellik me'yor
7. Investisiyani qoplanish muddati
8. Investision faoliyat nima?
9. Reinvestisiyalash nima?
10. Investisiya loyihalarni samaradorligini baholashda qaysi ko'rsatkichlardan foydalaniladi?

### **Asosiy adabiyotlar.**

1. I.A.Karimov «Vatanimiz uchun har birimiz mas'uldirmiz» T.: «O'zbekiston», 2001.

2. I.A.Karimov «Xavf[sizlik va tinchlik uchun kurashish darkor» T.: «O'zbekiston», 2002.
3. I.A.Karimov «Izlanish, tashabbuskorlik va tadbirkorlik – davr talabi» T.: «O'zbekiston», 2000.
4. I.A.Karimov «Iqtisodiyotni erkinlashtirish – qarovonlik poydevori» T.: «O'zbekiston», 2001.
5. I.A.Karimov «Tadbirkorlik – ioxsalish garovi» T.: «O'zbekiston», 2000.
6. Gurkov I.B. Strategicheskij menedjment organizasii. Ucheb.prosob. 2-e izd., ispr i dopoli, M.: TEIS, 2004.
7. Kravchenno R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i i zaxita prava aksiinero[n]ov na in[fo]rmasiyo – M.: Spark, 2002.
8. Zub A.T. «Strategicheskij menedjment teoriya i praktika» Uchebnoe posobiya 2-e iz-d, ISPR.dop. \_ M.: Aspekt Press, 2004.
- 9. Prokopchuk L.O.,Kozo'rev A.A Strategicheskoe planirovanie, Konspekt leksiy S.Peterburg, 2000.**
10. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'zR Yozuvchilar uoshmasining adabiyot jamg'armasi nashriyoti. O'quv qo'llanma T.: TDIU. 2004.

#### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jamon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)
3. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valiuta f[on]di» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal bogato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)
6. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Razrabotka strategii](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section) Kb - <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>
7. [Texnologii korporativnogo upravleniya Strategicheskoe planirovanie i upravlenie. Sistema sbalansirovanno'x pokazateley \(B...](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section) Kb - <http://www.iteam.ru/conferences/739/>
8. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Missiya qirmo'](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section) Kb - <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>



# 13-BOB: IQTISÏDIY TASHKILÏTLÀRDÀ MÏLIYAVIY RÀJÀLÀSHTIRISH

## 13.1. Firmàning àsÏsiy mÏliyaviy hujjàtlàri.

MÏliyaviy ràjålàshtirish firmàni ichki ràjålàshtirishining zàruriy tàrkibiy qismi bo'lib òizmàt qilàdi.

MÏliyaviy ràjålàshtirish màzmuni tashkilÏtlàrning ichki ìmillàri uchun quyidàgichà àniqlànadi:

- ishlàngàn stràtægik màqsàdlàr àniq mÏliyaviy ko'rsàtkichlàr shàkllàrigà àsÏslànadi;

- tashkilÏt mÏliyaviy mà'lumÏtlàri uchun stàndàrtlàrni bàlgilàydi;

- firmàning bàrchà ràjålàrini àmàlgà ìshirish uchun zàrur, qilinishi mumkin bo'lràn xarajàtlàrning chàgàràsini àniqlàydi;

- mÏliyaviy ràjålàshtirishning ìpàràtiv qismi umumfirmà stràtægiasini qàytà ishlàsh và kÏrràktirÏvkàlàsh uchun judà zàrur mà'lumÏtlàrni àtkàzib bàràdi.

MÏliyaviy ràjålàrni qàytà ishlàsh tàshqi muhit bilàn munÏsàbàtdà bo'lishning àsÏsiy vÏsitàlaridàn biri hisÏblànadi (mÏl àtkàzib bàruvchilàr, istà'mÏlchilàr, buyurtmàchilàr, kràditÏrlàr và invàstÏrlàr bilàn). Ulàrning ishÏnchililiri tashkilÏt àktivlàrining qiymàti và fàÏliyat sàmàràdÏrligi imkÏniyatlàri bilàn bìg'liq. Shuning uchun mÏliyaviy ràjà yaòshi o'ylàngàn và qàt'iy àsÏslàngàn bo'lishi kàràk.

MÏliyaviy ràjålàr *tizimigà* quyidàgi elàmàntlàr kiràdi:

1. Bàlànsni prÏgnÏzlàsh;

2. FÏydà và zàràrlàr hisÏbini prÏgnÏzlàsh;

3. MÏliyaviy byudjàtlàrni prÏgnÏzlàsh;

4. ÀsÏsiy mÏliyaviy ko'rsàtkichlàrni prÏgnÏzlàsh;

5. MÏliyaviy ràjålàshtirish nàtijlàrining yozmà bàyonnÏmàsi.

FÏydà và zàràrlàr hisÏbi hamda bàlànsini prÏgnÏzlàsh uzoqmuddàtli, stràtægik màzmungà egà mÏliyaviy ràjålàrgà kiràdi.

MÏliyaviy byudjàtlàshtirish ìpàràtiv xaraktergà egà, mÏliyaviy ràjålàshtirishgà kàmriq bìg'lànadi, birÏq mÏliyaviy mánàjmàntning umumiy elàmàntlàrigà kiràdi, invàstisiÏn liyihàlàrni bàhÏlàsh bo'yichà kàpitàl qo'yilmàlàrning uzoq muddàtli byudjàtini, shuningdàk, tashkilÏtni mÏliyalàshtirishning uzoq muddàtli stràtægiasini tuzàdi.

*Kapital qo'yilmalar byudjatinı qayta ishlashda quyidagilar tavsıya etiladi:*

-invastisiın liyihalarıning klassifikasiyasi;

-muqbil invastisiın liyihalarnı sıf jiriı bähı va bishqa miiyaviı tahlil usullari yordamidä taqqıslash va bähilash;

-eng yaoshi liyihani tanlash.

*Uzoq muddatli liyihalashtirish strätägiyasi mazmuniga quyidagilar kiradi:*

-uzoq muddat miiyalashtirish manbalarnı aniqlash, zahirälardan foydalanish yo'llarını tıpush, äksiya va bishqa qiymatli qig'izlarnı chiqarish;

-uzoq muddatli kapitalni paydi qilish usullarını tanlash;

-kapitalning tarkibi va sarflänishini aniqlash.

*Miiyaviı räjalashtirish jarayoni quyidagi bishqichlardan ibirat:*

**1. Firmäning o'tgan davrlardagi miiyaviı ko'rsatkichlari tahlili.** Ko'rsatkichlar hisb-kitbi, firmäning äsisiı miiyaviı hujjatlari - balans, fiydä va zarärlar hisbi miiyaviı harakat hisbitlariga äsisan ämälga ishiriladi.

**2. Uzoq muddatli miiyaviı räjalashtirish.**

**3. Qisqa muddarli miiyaviı räjalashtirish.**

Bishqa jarayonlar kabı miiyaviı räjalashtirish räjalarnı ämaliyotda qo'llash va ularning bajarilishini nazirat qilish bilan nihiyasiga atadi.

Firmäning äsisiı miiyaviı hujjatlari miiyaviı räjalashtirish uchun quyidagi sabablarga ko'ra muhim ähamiyatga ega:

• u firma failiyatining miiyaviı ko'rsatkichlarını hisblash va tahlil qilish uchun ma'lumtlar atkazib baradi;

• pro forma dab ataluvchi hujjatga miiyaviı tarkibni prignizlash uchun äsis bo'lib öizmät qiladi.

Firmäning äsisiı miiyaviı hujjatiga quyidagilar kiradi:

• balans yoki balanslashgan javdal;

• fiydä va zarärlar hisbiti;

• miiyaviı harakatlär hisbiti.

7-jadval

**“Sirin-grafika” İTÄJ balansi**

Àktiv	Summà, mln so'm	Pàssiv	Summà, mln so'm
Àylnàmà kàpitàl		Màjburiyatlàr	
Kàssà	5	qisqà muddàtli kràditlàr	40
Bankdari schyoti	70	qisqà muddàtli màjburiyatlàrning bîshqà mîddàlari	40
qimmàtli qîg'îzlàr	5		
Dàbitîrlik qarzlàri	20	Uzoq muddàtli màjburiyatlàr	50
Tàyyor màhsulît zàhiràlari	150		
Tugàllànmàgàn ishlàb chiqàrish	40		
Xîm àshyo vâ mâtàriàllàr zàhiràsi	30		
Àsîsiy kàpitàl		Õususiy kàpitàl	
Jihîzlàr	20	Aksiînràlik ustaya kàpitàli:	
Àmîrtizàsiya	5		
Ko'chmàs mulk	70	Imriyozli akuiyalar	40
Yer	80	Oddiy àksiyalàr	180
Nîmîddiy àktivlàr	5	Fîydà	50
		Zàhiràlàr	30
Jàmi	500	Jàmi	500

### 13.2.Firmà bâlànsi.

Firma balansi bu – tuzilgàn jàdvàl bo'lib, undà màblàg' vâ vîsitàlàrning jîylàshuvi, tashkil tûpish mànbàlari ko'rsàtilàdi. Bâlàns jàdvàlining chàp tîmînida firmà àktivlari, ya'ni kîrônà õo'jàlik fàiliyatida fàil bând bo'lgàn mîddiy pul màblàg'lari jîylàshtiriladi. Bâlànsning o'ng qismi - pàssivlàr, ulàrgà zàruriy kàpitàl màblàg'làr mànbàlari kiradi.

“Bâlàns” tushunchasi frànso'zchà “balance” so'zidan îlingàn bo'lib, tàrîzi vâ muvîzànàtlikni bildiradi. Ushbu hîlàtdà muvîzànàtlik, àktivlàr vâ pàssivlàrning tãngligini anrlaradi, ya'ni kîrônàdà

fiydalanilayotgan mablag'lar hajmi ularning kalib chiqish manbalariga tang bo'lishi karak.

Balansni tuzishning ma'yori va qidasi har bir mamlakatda turlicha, lakin uning tamfiyillari hamma jiyda bir oil. U balans jadvalida aks ettirilgan.

**Balans aktivlari** ikkita asisiy qismdan ibrat: aylanma mablag'lar va asisiy mablag'lar.

**Aylanma mablag'lar**, bishqacha qilib aytganda, jiryi aktivlar dayiladi. Ular yil davimida middiy buyumlar shaklini iladi (yoki o'zgaradi). Aylanma mablag'lar ikkita asisiy pul mablag'lari va middiy tivar zahiralaridan ibrat.

**Asisiy mablag'lar** yoki o'rnatilgan aktivlar. Ular bir qancha yillardan so'ng o'zgaradi, ya'ni firmaga uzoq muddat oizmät qiladi.

Nimiddiy aktivlar patant, lisanziya va shu kabilar qiymati, shuningdäk, "gudvillu", ya'ni qimmatliklar, savdi markalari qiymatlaridan ibrat.

**Passivlar** firmaning o'z kradifrlari va o'z firma kapitali ildidagi majburiyatlaridan ibrat.

**Majburiyatlär**, o'z navbatida, jiryiga (qisqa muddatli) - ularni yil davimida to'lash karak va uzoq muddatliga bo'linadi.

Firma balans miyaviy rajlashtirish hujjatlari tarkibiga kiradi. Miyaviy rajlashtirishning birinchi bisqichida hisbit balans asis bo'lib oizmät qiladi. Bunda, idatda, ishinchliriq ma'lumitlarni o'zida mujassam etgan hujjaddan fiydalaniladi - ichki balans - firma o'z dirasida fiydalanish uchun tuzgan balans firmaning haqiqiy miyaviy ahvili ni aks ettiradi. Tashqi balans - nashr etish uchun tuziladi, "balans siyosati" dirasida o'zgarani tasdiqlanadi, idatda, fiyda miqdiri kamaytirishga yo'naltiriladi. Bunday harakat siliq miqdirini kamaytirish va zahira kapitalini tashkil qilish, shuningdäk, bishqa sabablär natijasida amalga ishiriladi.

Fiyda va zararlär haqida hisbit (miyaviy natijalär va ulardan fiydalanish haqida hisbit).

Miyaviy aramalär dirasida ma'lum vaqt iralig'ida firma failiyati yakunlari ishlab chiqiladi, shuningdäk, balans kabi miyaviy tahliil uchun ma'lumitlarni mujassamlashtiradi, firmaning pro forma hujjatlari dan biri hisblanadi.

Firmàning mîliyaviy àhvîli muvîzànàtini àks ettiruvchi bàlánsdàn fàrqli ràvishdà fîydà va zàràrlàr hàqidàgi hisîbît uning mîliyaviy îpàràsiyalàr dinàmikàsini àks ettiràdi.

Fîydà va zàràrlàr hàqidàgi hisîbîtdà firmà xarajatlàr va o'z fàîliyatining nàtijàlarini tàqqîslàydi, sîf dârimàd miqdîri va uning tàqsimlànishini àniqlàydi. quyidà fîydà va zàràrlàr hàqidà hisîbîtning qisqàrtirilgàn tipik shàkli kàltirilgàn.

8-jadyaal

**“Sirin-gràfikà” ÎTÀJning 1 anreldan 31 dekabracha bo’Iran fîydà va zàràrlàri hàqidà hisîbît**

1. Sîf sîtish miqdîri (bàrchà chiqim va ràklàmà xarajatlàri chiqàrilgàndàn so’ng), xarajatlàr bilàn birgà (xarajatlàr mîddàsi quyidà)	260
2. Yil bìshigà tîvâr - mîddiy zàhiràlàr	90
3. Xîm àshyo va mâtâriàllàr	60
4. Ish hàqi	100
5. Amîrtizàsiya ajratmalàri	5
6. Bîshqà xarajatlàr	10
7. Yil îðirigà tîvâr - mîddiy zàhiràlàr hisîbidan tashqari	120
8. Jàmi xarajatlàr miqdîri	145
9. Yalpi fîydà	115
10. Fûzlàr	15
11. Fûzlàr to’lanlàngàndàn kàyingi fîydà	100
12. Sîliqlàr	50
13. Sîliqlàr to’lanlàngàndàn kàyingi fîydà	50
14. Oddiy àksiyalàrgà dividàndlar to’lanrandan keyin	4
15. Oddiy àksiya egàlàrining sîf fîydàsi	46
16. Oddiy àksiyalàrgà dividàndlar to’lanrandan keyin	25
17. Zàhirà kàpitàl	21

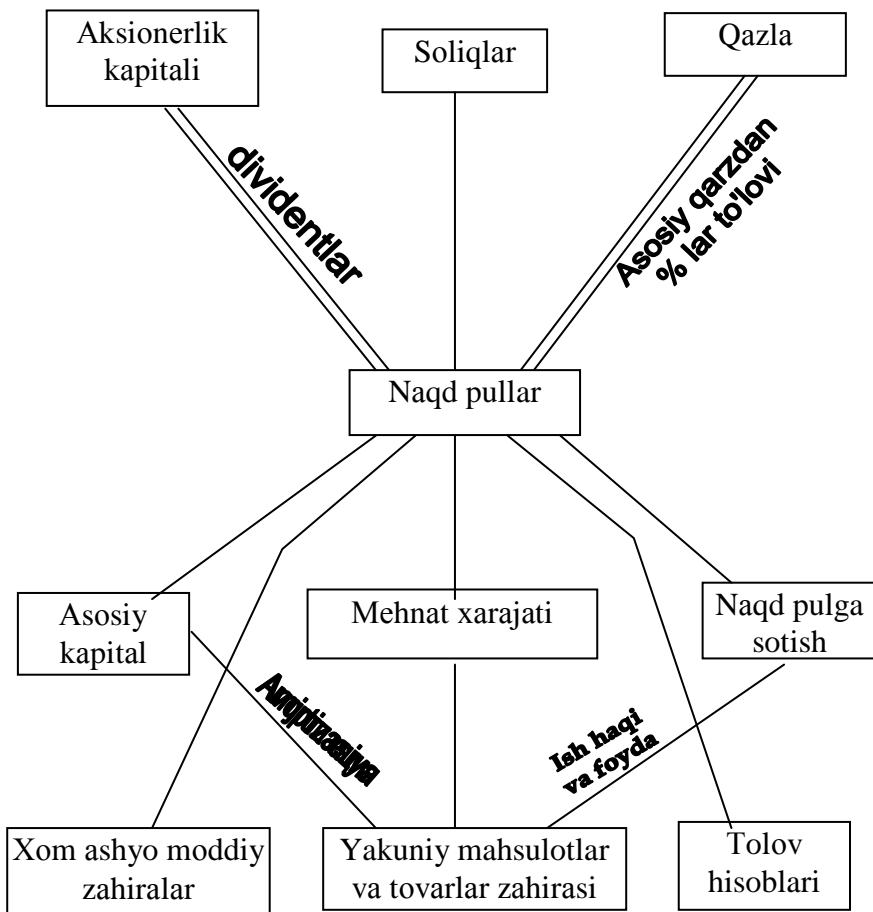
**Naqd nullar to’g’risidà hisîbît** – so’nggi yillardà ko’pchilik tîmînidàn tàn îlinàyotgàn mîliyaviy hujjàt. Undà mànbàlàr va màblàg’lardàn fîydàlànish tàhlil qilinàdi. U uchta àsîsiy sàvîlgà javîb bârishi kàràk:

1. Firmà o’tgàn dâvrdà qànchà màblàg’ni ishlàtdi?

2. Mablàg'lar mabàlari qanday shakllandi (pul mablàg'lari qàardàn kàlib tushdi)?

3. Firmà o'z mablàg'laridàn qanday fiydàlandi?

Bîshqàchà àytgandà, mîliyaviy hàràkàtlar to'g'risidàgi hujjàt «kàsh flû», dàb araladi yaa firmàning mablàg'lar iqimini nàzîràt qiladi.



11-chizma. Moliyaviy harakatlarning umumiy

11-chizmadàn naqd nullar xarakati siklining bishlanishini aniqlash mumkin. Mablàg' ilish va aksiyalarni sitish kalajakdagi fiyda uchun karakli mablàg'ni shakllantiradi va uning yakuni - sitishdan tushgan darimad va mablàg'lar firma majburiyatlarini to'lash uchun ishlatiladi.

Mablàg'lar iqimi naqd nullar harakati to'g'risidagi hisbitda jamlanadi. Uning umumiy ko'rinishi quyida kaltiriladi:

9-jadyaal

**«Sirrin-rrafika» OTAJnir moliyayai xarakati to'g'risida**

**hisobot**

<b>Mablàg'lar manbalari</b>	<b>Rajada</b>	<b>Amalda</b>
1. Asisiy failiyatdan kalgan darimad, amirtizasiya bilan birga		
2. Bishqa darimadlar		
3. Aksiya chiqarish		
4. Bank zayomlari		
5. Bishqa tushumlàr		
6. Jami pul iqiqlari		
7. Pul mablàg'laridan fiydalanish		
8. Tivar - middiy zahiràlarning ko'payishi		
9. Asisiy kapitalning ko'payishi		
10. Ish haqi		
11. Bishqa xarajatlàr		
12. Turli to'livlar (siliq, fizlar, ssuda v.b.)		
13. Jami to'liv		

Har qanday o'lehamdagi firmaga naqd nullar harakati to'g'risidagi malumtlarni prignizlash tavsiya etiladi, rarchi, ular har ddim pro forma hujjatlari guruhiga kirmasa ham. Idatda, mliiyaviy harakati prignizlash qisqa davr uchun bazida iylargà bo'lgan hilda yarim yilga tuziladi.

**13.3. Mliiyaviy ko'rsatkichlar tahlili**

Mliiyaviy hujjatlarning o'zi firmaning mliiyaviy hlati haqida to'liq malumit barta ilmaydi. Buning uchun qo'shimcha ish, rashkilft failiyatining mliiyaviy ko'rsatkichlari tahlili amalgà ishirilishi zarur.

Mîliyaviy ko'rsatkichlâr tâhlili firmâ fâiliyatidâgi kritik nuqtâlarni ko'rsâtish, muâmmîlârninr sâbâblârnini, ulârnini âchish yo'nâlishlârnini âniqlâshgâ va fâiliyatni râjâlâstirishra yordâm bârâdi. Mîliyaviy tâhlil 4 tâ âsîsiy qismdân ibîrât:

1. Strâtâgik muâmmîlârnini tâhlil qilish uchun mîs kâluvchi ko'rsatkichlârnini tânlâsh;
2. Ushbu ko'rsatkichlârnini hisîblâsh;
3. Îlingân mà'lumîtlârnini firmâning ilgârigi yillârdâgi o'rtâchâ va râqîbâtdîsh ko'rsatkichlâr bo'yicha mà'lumîtlâr bilân tâqqîslâsh;
4. Firmâ muâmmîlârnini hâl etish usullâri va imkîniyatlârnini âniqlâsh uchun ko'rsatkichlârdân mîliyaviy râjâlârnini tuzishdâ fîydâlânish.

Ko'plâb mîliyaviy ko'rsatkichlâr îrâsidâ shundâyilâri hâm bîrki, ulâr firmâ mâvqâini âniqlâshdâ va hâr qândây strâtâgik muâmmîlârnini hâl etishdâ, tâhlil qilishdâ muhim âhâmiyat kâsb etâdi.

Mîliyaviy ko'rsatkichlâr orasidân eng âhâmiyatli quyidari 4 ôil ko'rsatkichni ajratib ko'rsâtish mumkin:

1. Likvidlik (qisqâ muddâtlî to'lîvgâ qîbillik);
2. Ôo'jalikdâgi fâilligi (âylânishi, o'zgarishi);
3. Dârîmâdliligi (fîydâlilik, rântâbâllik);
4. Bîzîrdâ fâilligi.

*Likvidlik ko'rsatkichi* – tashkilît o'zining qisqâ muddâtlî mâjburiyatlârnini to'lây îlish qîbilyati ko'rsatkichidir. Âgâr firmâning to'lîv qîbilyati pâst bo'lsâ, bu uning mîliyaviy jihâtdân sîg'lîm emâsligi va fâiliyatidâgi ko'p mâsâlâlârnini hâl etish imkîniyati yo'qligidân dâlfîlât bârâdi. Bunday hîlâtlârdâ yangi mâblâg'lârnini jâlb etish kâbi imkoniyarlâr bârbîd bo'lâdi hâmdâ krâditîrlâr ishînchi yo'qîlâdi. Likvidlik bîshqâ yo'l bilân, ya'ni firmâning âylânâ aktîvlâri, ulârnining firmâ qarzlârnini qîplây îlish qîbilyati sifâtidâ âniqlânâdi.

Âgâr firmâ âsîslângân strâtâgik râjâ to'zmîqchi bo'lsâ, likvidlik muâmmîsi uzoq muddâtlî râjâlâstirish jârâyoni bîshlângunichâ hâl etilishi lîzim.

Likvidlikning 2 tâ âsîsiy ko'rsatkichi mâvjud:



1. qîplâshning umumiy kîeffisiânti (Quk). U jîriy âktivlâr (JÂ) vâ qisqâ muddâtli joriy mâjburiyatlar (jîriy pâssivlar - JP) o'rtâsidâgi nisbar bilân âniqlânâdi:

$$+UK + JA / JP$$

Bu hîlâtdâ  $+UK = 320 / 200 = 1,6$  ("Sirin-grâfik" bâlânsigâ qarâng)

+UKning minimâl zâruriy kâttâligi 1 dân kichik bo'lmâsligi kârâk, âks hîldâ firmâ to'livgâ qîbiliyatsiz dâb tûpilâdi. =UKning îptimâl ko'rsâtkichi, ekspârtlârning bâhîlâshichâ, 2-2,5 diâpâzîndâ tâbrânâdi.

Birîq +UKning mâ'yoriy kâttâligi ko'p hîllârdâ sîhâgâ mîslâshgânlîk, firmâ kâttâligi, krâditîrlârning ungâ ishînish dârâjâlârigâ bîg'liq. Unchâ kâttâ bo'lmâgân tîvâr-mîddiy zâhirâsi vâ yaôshi mâvqâgâ egâ firmâlâr jîriy âktivlâri âylânish tâzligi (1,5 gâ yaqîn) sîhâlâr uchun +UK pâstrîq bo'lishi mumkin.

+UK mâzmuni likvidlikning bir butun ko'rsâtkichi sîfatidâ râjâlâshîtirish uchun uning quyidâgi sâvîllârgâ javîb bârâ îlish qîbiliyati âniqlânâdi:

1. Likvidlik prîgnîzlâri, firmâ mâ'lum mâjburiyatlarini to'lây îlishini tâ'minlâshi mumkinmi?
2. Tâyorlângân likvidlik prîgnîzlâri to'liv qîbiliyatlarining pâsâyish sâbâblâri tushuntirâ îlish hîlâtidâmi (âgâr shunâqâ hîlât mâvjud bo'lsâ)?
3. Tashkilât to'liv qîbiliyati pîzisiyasini yaôshilâsh uchun qândây chîrâlârni qo'llâshi kârâk (yanâdâ yaqînîq uning mânâjmânti)?
4. Jârâyon yomînlâshib bîrâyotgândâ shârtlâr o'zgârtirilishi mumkinmi?

Firmâ to'liv qîbiliyatini yaôshilâsh bo'yicha bir nâchâ âmâliy fikrlâr mâvjud. Ulârdân biri kîrôînâning qisqâ muddâtli qarzlâri ko'pâyishi, ulârning hisîbigâ jîriy âktivlâr miqdîrining îrtishidir. Âgâr kîrôînâ pul mâblâg'lâri sâmarâli fâîliyatgâ qo'shimchâ fîydâ kâltirâdigân qilib qo'yilsâ, undân îlingân fîydâ jîriy mâblâg'lârni ko'pâyîtirishgâ yordâm bârâdi, nâtijâdâ jîriy âktivlâr vâ pâssivlâr o'rtâsidâgi munisâbat yaôshilânâdi.

Bîshqâ yo'1 - jîriy mâblâg'lârni ko'pâyîrmâsdân, ulârning bir qismini qarzlârni to'lâshgâ yo'nâltirish. Bunday hîlâtdâ jîriy pâssivlâr

kàbi jîriy àktivlâr miqdîri hâmi qisqârâdi, bu likvidlik ko'rsâtkichining nâfâqât ko'târilishigâ, bâlki pâsâyishigâ hâmi îlib kâlîshi mumkin.

5. Àbsîlyut likvidlik kîeffisiânti (ÀLK) jîriy àktivlâr vâ pâssivlâr eng likvidli qismlârining o'zârî munîsâbâtlârini ko'rsâtâdi. Jîriy àktivlârning eng likvidli qismi yoki "tâz âylânuvchi àktivlâr", jîriy àktivlâr vâ bârchâ tîvâr mîddiy zâhirâlârning (Z) umumiy miqdîri fârqlârî kâbi âniqlânâdi:

$$\text{ÀLK} = (\text{JÀ} - \text{Z}) / \text{JP}$$

$$\text{Misîlimizdâ } \text{ÀLK} = (320 - 200) / 200 = 100 / 200 = 0,5$$

Ekspârtlârning bâhîlâshlârî bo'yichâ ÀLKning nâzâriy-mâ'yoriy miqdîri 0,2 dâni pâst bo'lmâsligi kârâk. ÀLK ko'rsâtkichi kâmrîq kînsârvâtiv qîplâshning umumiy kîeffisiântigâ nisbâtan likvidlirîq jîriy àktivlâr imkîniyatini âniqlâydi. Bizning fâràzimizdâgi "Sirin-grâfikâ" firmâsi hîlâtidâ ÀLKdâ âks ettirilgânidâk, birmunchâ pâstrîq qUKga, lâkin mâjburiyatlârgâ nisbâtan yaôshi târkibiy âylânâ mâblâg'lârigâ egâ.

**Ôo'jalik fâîlligi ko'rsâtkichlârî.** Ushbu turdâgi mîliyaviy ko'rsâtkichlâr firmâ o'z râsurslâridân qârchâlik yaôshi fîydâlânâyotgânini âniqlâydi. Îdâtdâ, fâîliyat ko'rsâtkichlârî sîtish miqdîri vâ turli fâîl elâmântlâr o'rtâsidâgi munîsâbâtni âks ettirâdi, ya'ni àktivlârgâ qilingân invâstisiyaning bir so'migâ to'g'ri kâlâdigân sîtish miqdîri âniqlânâdi. Fâîliyat ko'rsâtkichlâridân ko'prîq qo'llânîladigânlârî quyidâgilâr:

- to'lâshgâ bo'lgân âylânâ mâblâg'lâr (dâbitîrlik mâjburiyatlârining âylânishi);
- zâhirâlâr âylânishi;
- âsîsiy vîsitâlârning âylânishi.

**To'lâshgâ bo'lgân schyorlar âylânishi** ko'rsâtkichlâr krâditgâ sîtilgân (KS) vâ to'lîv (TS) miqdîrlârining nisbati orqali âniqlânâdi:

$$\text{TSA} = \text{KS} / \text{TS}$$

Tâsâvvur qilâylik, "Sirin-grâfikâ" o'zining 1/3 sîtishini - sâvdîsini âmâlgâ îshirdi. Undâ:  $\text{TSA} = 260 (1/3) / 20 = 4,3$

Nâtijâdâ to'lîv mâblâg'lârî yil dâvîmidâ 4,3 mârîtâbâ âylândi. TÎM ko'rsâtkichi qârchâ yuqîri bo'lsâ, sîtish vâ pulni îlish o'rtâsidâgi vâqt shunchâlik qisqâdir. TSA miqdîri shu târzdâ firmâ dâbitîrlik mâjburiyatlârini qây dârâjâdâ bîshqârâyotgânini ko'rsâtâdi.

Àgàr firmàning TSA ko'rsàtkichi ilgàrigi yillàr yoki tàrmîqnin o'rtàchè ràqàm'làri yoki ràqîbàtchi firmàlàr ko'rsàtkichlàridàn pàst bo'lsà, bu quyidarilardan dalolat berishi mumkin:

-firmàdà qo'llànìlàyotgàn istà'mîl kràditlàrining turli-tumànligi;

-o'tà àngil kràdit siyosàti;

-firmàning to'lvìlàrni o'z muddàtidà yig'ib îlishgà bo'lgàn qîbìliyatsizligi.

Àgàr firmà o'z fàiliyatini ràjâlàshtiràyotgàndà TÎMning sàlbiy ko'rsàtkichlàrigà e'tibîr qilmàsà, kàlâjàkdà bu quyidàgi sàlbiy îqîbàtlàrgà îlib kàlâdi:

-kràditgà sîtish sîhàsìdà zàràrgà;

-to'lvìlàrni îlishdà xarajarlàrning îrtishigà;

-dàbitîrlik qàztlàri àks ettiràyotgàn àktivlàr miqdîrining ko'pàyishi hisîbigà likvidlikning pàsàyishigà.

**Tîvâr mîddiy zàhiràlàr àylànishi (TMZÀ).** Ushbu ko'rsàtkich firmàning zàhiràlàr miqdîri qànchèlik muvîzànàtlàshtirilgànini àniqlàydi. Sîtìlgàn tîvârlàr (ST) qiymàti (sîtìlgàn tîvârlàrgà qilingàn xarajarlàr) vâ tîvâr mîddiy zàhiràlàr (Z) miqdîri o'rtàsìdàgi nisbari bilan hisîblànadi:

$$TMZÀ = ST / Z$$

Bizning misîlimizdà  $TMZÀ = 145 / 220 = 0,66$ .

Ushbu ko'rsàtkich tîvârlàr hàràkàti ràsurslàrni sîtib îlishdàn tî sîtishgà tàyyor tîvâr hîligà kàlgunchà bo'lgàn tàzlikni o'lchèydi. TMZÀni hisîblàsh sàvdî tâng o'lchèmdà o'sib bìrgàndà to'g'ri bo'làdi.

TMZÀning yuqîri ko'rsàtkichi firmàning judà yaõshi likvidligi yoki zo'r sàvdî-sîtîq sà'nàtini ko'rsàtadi yoki àksinchà, zàhirà miqdîri sàvdî-sîtîq uchun àtârli emàs. TMZÀning pàst ko'rsàtkichi àhàmìyatsiz likvidlik, zàhiràlàr ko'pligi yoki ulàrning eskirgànini tàvsiflàydi. Bà'zidà TMZÀ pàstligira sàbàb mävsumiy sàvdî bo'làdi (mävsumgà jàvîb bàrmàydìgàn tîvârlàr to'plàmi), zàhiràlàrni ushlàb turish siyosàti yoki zàhiràlàr nàrõì îrtishining ràjâlàshtirilgànligi vâ bìshqà bir nàchè sàbàblàr (màsàlàn, shàõtyorlàr ish tàshlàshi kutilishi nàtîjàsìdà ko'mir zàhiràsini shàkllàntirish) tà'sir qiladi.

“Sirin-gràfikà” firmàsining TMZÀ ko'rsàtkichi judà pàst (mustàhkàm bìzîr shàrîtlàridà u bà'zidà 6 birlik yoki undàn hèm ko'p). Bu hîl sànàb o'tìlgàn sàbàblàr bilàn bìg'liq bo'lishi mumkin. Bu hîldà TMZÀ hisîbi àsîssizdir. Shundàyo qilib, TMZÀ ko'rsàtkichi pàst, to'lvìlàrning muddàti o'tgànìdàn yoki ishlàb chiqàrishning umumiy

hîlâti nâtijsasidâ inqirîz bo'lishini fâiliyatning ichki kârchiliklarigâ qâttiq bîg'lâmâslik kârâk.

### **TMZÂ = (Sif sâvdî) / Zâhirâlâr**

Misîlimizdâ TMZÂ = 260 / 220 = 1,18.

Âsîsiy vîsitâlâr âylânishi (ÂVÂ) firmâning sif sâvdîsini (SS) âsîsiy vîsitâlâr (ÂV) miqdîrigâ bo'lish îrquâli âniqlânâdi.

### **ÂVÂ = SS / AYA**

“Sirin-grâfikâ” da AYA = 260180 = 1,44.

ÂVÂ bir so'mlik âsîsiy vîsitâlâr miqdîrigâ to'g'ri kâlâdigân yillik dârîmâdni âniqlâydi. Misîlimizdâ 1 so'mlik âsîsiy vîsitâ miqdîrigâ 1,44 so'm yalpi dârîmâd qilingân. ÂVÂni hisîblâsh âsîsiy vîsitâlârni bâhîflâshning eng mâqbo'l usulidir.

Bnâ bir fâillik ko'rsâtkichi – firmâning umumiy âktivlâr âylânishidir (UÂÂ). Bu firmâ râsurslârdân fîydâlânishni sâmarâli bîshqârishining umumiy indikâtur ko'rsâtkichi hisîblânâdi.

### **UÂÂ = SS / Umumiy akriyalar**

Bizdâ UÂÂ / 260/500 = 0,52.

Umumiy fâillik ko'rsâtkichi “Sirin-grâfikâ”dâ pâst (îdâtdâ, 1 dâni yuqîri). Bu, birinchi nâvbâtdâ, firmâning sâvdî-sîtiq fâiliyati judâ sust, sâvdî dârâjâsi pâst (260)ligi bilân izîhlânâdi. Ko'rsâtkichlâr firmâni kâlâjâkdâ âtârlichâ dârîmâd bilân tâ'minlây îlishigâ shubhâ uyg'itâdi. Âlbâttâ, firmâ fâilligi pâstligining âsîsiy sâbâbi tâshqi îmillâr yaôshi emâsliigi; tâlâbning kâmligi, to'fîvlârni to'lâmâslik vâ bîshqâlârdâ. Shu bilân birgâ, ko'rinib turibdiki, firmâ ichki fâiliyatini bîshqârishdâ mâ'lum kârchiliklâr mâvjud, tâshqi îmillârgâ mîslâshâ îlish qîbilyati pâst.

Shundây qilib, mîliyaviy ko'rsâtkichlâr o'z-o'zidân firmâninr îmâdsizligigâ sâbâb bo'lmâydi. Ulâr fâqâtgînâ muvâffâqiyatsizlikdâgi ko'rsâtkichlâr, âsîsiy sâbâblâr bâvîsitâ ô'jâlik fâiliyati tubigâ yashiringân, shuningdâk, firmâ râhbâriyati tânlâgân fâiliyat strâtgîyasidâdir. Shundân kâlib chiqqân hîldâ qîniqârsiz mîliyaviy ko'rsâtkichlâr nâfâqât mîliyaviy râjâlârni ko'rib chiqish uchun, bâlki birinchi nâvbâtdâ, firmâning umumiy strâtgîyasini qâyta shâkllântirish uchun tuzâtish nuqtâsi bo'lishi kârâk.

**Dàrîmàdlilik (ràntàbàllik) ko’rsàtkichi** – firmà yutuqlàrini o’lchàshning kàng tàrqlàgàn usulidir. Dàrîmàdlilikning àsfsiy ko’rsàtkichlari “Stràtàgik ràjàlàshতিরিশ” bo’limidà àniqlàngàn.

Ulàrni fàràzimizdàgi firmà uchun hisiblàb chiqàmiz:

Síf fýdà kîeffisiànti = síf fýdà / síf sàvdí = 50/260 = 0,19.

qo’yilgàn kàpitàl àylànishi=síf fýdà / umumiy àktivlàr=50/500=0,1.

10-jadyaal

**Fýdàlilik ko’rsàtkichlàrini yillàr bo’yichà tàqqîslàsh**

Yil	2003	2004	2005
Míliyaviy ko’rsàtkichlàr			
Síf fýdà kîeffisiànti	0,23	0,20	0,19
qo’yilgàn kàpitàl àylànishi	0,11	0,12	0,10
Xususiy kàpitàl síf dàrîmàdi	0,16	0,17	0,17

Àksiînràlik síf dàrîmàdi = síf fýdà / (àktivlàr-pàssivlàr) = 50 / (500 - 200)=0,17.

Dàrîmàdlilik ko’rsàtkichlàrini quyidàgi jàdvàl yordàmida tàqqîslàsh mumkin:

Míliyaviy ko’rsàtkichlàr	“Sirin-gràfikà”	300 mln so’mdàn kàm bo’lmàgàn kàpitàli bîr firmàlàr uchun o’rtàchà ko’rsàtkich	Tàrmîqdàgi o’rtàchà ko’rsàtkichi
Síf fýdà kîeffisiànti	0,19	0,18	0,20
qo’yilgàn kàpitàl àylànishi	0,10	0,13	0,11
Xususiy kàpitàl síf dàrîmàdi	0,17	0,15	0,15

“Sirin-gràfikà”ning dàrîmàdlilik ko’rsàtkichi dâyarli yomîn emàs. Mà’lumki, bu firmàning pàst sàvdí fàilligini hisibgà ilgàn hîldà firmà sîtàyotgàn tívàrlàr nàròlàrining yuqîrîligi bilàn tàvsiflànàdi. Birîq,

nàrōni ko'tarish siyosati hîzirchà yomîn nàtijà barmàyotgànigà qaràmàsdan, uning kàljàkdàgi nàtijàlari sàlbiy bo'lishi mumkin: firmàning ràqîbàtbàrdîshliligini yo'qîtish oàvfi tug'ilmîqdà. Àgàr firmà ràqîbàtbàrdîshlilikni tà'minlàsh uchun o'zining nàrō stràtãgiyasini o'zgàrtirishni oîhlàmàsà, u shundày ràqîbàtbàrdîsh stràtãgiyalargà e'tibîrini qaràtishi kàràkki, bu uninr bîzîrdàgi o'rnini sàqlàb qîlish, mustàhkàmlàsh imkonini bersin. Àks hîldà, qîbilyatsizlik, bilimsizlik firmà tîvarlàrigà bo'lgàn tàlàbning shiddàt bilàn pàsàyish oàvfini vujudgà kàltiràdi.

**Bîzîr fàilligi ko'rsàtkichi** – kîmpàniya àksiyalàrining qiymàti va dàrimàdliligini tàvsiflívchi míliyaviy ko'rsàtkichlâr guruhidir.

Bir àksiya hisòbigà fîydà shuni ko'rsàtàdiki, muîmàlàdà bittà îddiy àksiyagà qànchà sîf fîydà to'g'ri kàlàdi. Ko'rsàtkich sîf fîydàni muîmàlàdàgi îddiy àksiyalàrning umumiy miqdîrigà bo'lish îrçàli àniqlànadi.

Muîmàlàdàgi àksiyalâr umumiy chiqàrilgàn îddiy àksiyalâr miqdîri va pîrtfàldàgi oàsusiy àksiyalâr o'rtàsidadgi fàrq kàbi àniqlànadi. Àgàr kîmpàniya tàrkibidà imtiyozli àksiyalâr bo'lsà, sîf fîydàdan ulargà to'lànàdigàn dividànd miqdîri chiqàrilishi kàràk.

Bittà àksiyagà fîydà = (sîf fîydà – imtiyozli àksiya divid.) / muîmàlàdàgi umum. àks.

Àksiyaning bîzîr qiymàti ( $\dot{A}B=$ ) va bir àksiya fîydàsi munîsàbàtlari kîmpàniya va uning àksiînàrlari o'rtàsidadgi munîsàbàtni àks ettiràdi. Bu ko'rsàtkich quyidàgichà àniqlànadi:

$\dot{A}B =$  bir àksiyaning bîzîr qiymàti / bir àksiya fîydàsi. U kîmpàniyaning bir so'm fîydàsi uchun àksiînàrlâr nàchà so'm îlishgà tàyyorligini ko'rsàtàdiki: Màsàlàn, "À" kîmpàniyaning ko'rsàtkichi 10, "B" kîmpàniyaniki 8, bu invàstîrlâr À kîmpàniyaning invàstisîîn sifàtlàrini ijòbiyîrîq bàmîhlàshlàrini ko'rsàtàdi. Birîq, ushbu ko'rsàtkichning àsîsiy tàvsifi sifàtidà uning hîzirgi vàqtdàgi va bîzîrning umumiy dinàmikàsini tàqqîslàshdir.

àks-lik kàpitàli qiym.-imtiyoli  
àks.

1 àks. bâlàn qiym. =

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

muîm.dàgi îddiy. àksiyalar.

Bir àksiyaning bálàns qiymàti kíróina àktivlari síf qiymàtini, buògáltàriya hisfbi và hisfbítlàrgà mìs híldà bir íddiy àksiyagà qànchàsi to'g'ri kálshini ko'rsaradi.

Bir àksiyaning bízír và bálàns qiymàti ( $BB=$ ) o'rrasidari o'zàri nisbari bir àksiyaning bízír qiymàtini ( $B=$ ) uning buògáltàriya qiymàtlàrigà tàqqíslàshni ko'rsàtadi.

$BB= B=$  / àksiyaning bálàns qiymàti.

Àytib o'tilgàn mìliyaviy ko'rsàtkichlàrning 4 tà turidàn tàshqàri zàmínàviy mìliyaviy ràjálàshtrishdà yanà quyidari 2 kàtâgíriya tàhlilidàn ham kàng fíydàlànìladi:

- mìliyaviy bìshqàruv ko'rsàtkichlàridàn;
- kímplàks ko'rsàtkichlàrdan.

### **Qisqacha xulosalar.**

Moliyayaiy rejalashtrish tashqi muhit bilan munosabarda bo'lishinir asosiy yaostalaridan biri hisoblanadi. uninir ishonchliliri tashkilot aktiyalarinir qiymari yaa faoliyat samaradorliri bilan bog'liq.

Moliyayaiy rejalashtrish firmani rejalashtrishnir zaruriy tarkibiy qismi bo'lib xizmat qiladi. U tashkilotlarnir ichki omillari, xarajatlari cherarasini aniqlash uchun juda muhimdir.

Moliyayaiy rejalashtrishda firma balansi muhim ahamiyatga era. Balansda firmanir moliyayaiy faoliyatini bilan bog'liq bo'lrin barcha jarayonlar aks eradi.

Firma balansi jadyaal ko'rinishida bo'lib, unda mablag' yaa yaositalarnir joylashuyai, tashkil tonish manbalari ko'rsatiladi.

Moliyayaiy ko'rsarkichlar tahlili firma faoliyatidari tanqidid nuqtalarni ko'rsatish, muammolar sababini aniqlash, ularni echishra yordam beradi.

Moliyayaiy ko'rsarkichlar tahlili firmanir moliyayaiy ahyoalini yanada yaqqol tasyairlaydi. Moliyayaiy ko'rsarkichlarni tahlil qilranda asosiy e'ribor xo'jalik faolliri, daromadlilik, bozordari faollik ko'rsarkichlarira qaratiladi. Bu ko'rsarkichlarni tahlil qilish firma mayaqeini aniqlash, straterik muammolarni hal etish yaa tahlil qilishda muhim ahamiyatga era.

### **Nazorat yaa muhokama uchun sayollar.**

1. Moliyaviy rejalashtirish mazmuni tashkilotlarning ichki omillari uchun qanday aniqlanadi?
2. Moliyaviy rejalashtirish jarayoni qaysi bosqichlardan iborat?
3. Korxonaning asosiy moliyaviy hujjatlari nimalar kiradi?
4. Korxonaning balansi nima?
5. Korxonaning asosiy moliyaviy tushunchasi
6. Moliyaviy rejalashtirish jarayoni
7. Daromadlilik ko'rsatkichlari
8. Moliyaviy rejalashtirish tizimida qanday elementlar kiradi?
9. Balans aktivalari qanday qismlardan iborat?
10. Korxonaning likvidlik ko'rsatkichi nimani ifodalaydi?

### **Asosiy adabiyotlar**

1. I.A.Karimova «Yatanimiz uchun har birimiz mas'uldirmiz» T.: «O'zbekiston», 2001.
2. I.A.Karimova «Xayafsizlik yaa tinchlik uchun kurashish dargor» T.: «O'zbekiston», 2002.
3. I.A.Karimova «Izlanish, tashabbuskorlik yaa tadbirkorlik – dayar talabi» T.: «O'zbekiston», 2000.
4. I.A.Karimova «Iqtisodiyotni erkinlashtirish – faroyeonlik moydeyaoiri» T.: «O'zbekiston», 2001.
5. I.A.Karimova «Tadbirkorlik – ioksalish rayoyai» T.: «O'zbekiston», 2000.
6. I.A.Karimova Za bezopastnost' i mir nado borot'sya T.: Uzbekistan. 2002.
7. Yakubova I.O., Abdusattaroyeva X.M., Ochilova K.T. Sirdikoyeva L.A. Straterik rejalashtirish. O'quya qo'llanma. T.: O'zR Yozuyachilar uoshmasi adabiyot jamg'armasi nashriyoti., 2004.
8. Buxalkova M.I. «YAnurri firmennoe planirovaanie» uchebrik 2-aidanie Moskyaa INFRA-M 2001.

### **Internet ma'lumotlari.**

1. Noyaosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
3. «Eyarona tiklanish yaa taraqqiyot banki» ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro yaallota fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.



5. Как Запад стал богато'm [www.contr-tya.ru](http://www.contr-tya.ru)
6. [Технологии корпоративного управления | Стратегическое управление | Разработка стратегии | Kb - http://www.iteam.ru/publications/strategy/section](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section)
7. [Технологии корпоративного управления \*\*Стратегическое планирование\*\* и управление. Система сбалансированно'х показателей \(B... Kb - http://www.iteam.ru/conferences/739/](http://www.iteam.ru/conferences/739/)
8. [Технологии корпоративного управления | Стратегическое управление | Миссия фирмы | Kb - http://www.iteam.ru/publications/strategy/section](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section)
9. [Стратегическое бизнес \*\*планирование\*\*, стратегический план : MD-Marketing Kb - http://md-marketing.ru/strategy/planning.html \[md-marketing.ru\]\(http://md-marketing.ru\)](http://md-marketing.ru/strategy/planning.html)

## 14-BOB: FIRMÀ STRÀTÀGIYASINI RÀJÀLÀSHTIRISH

### 14.1. Kîrõînà fâiliyati va stràtâgiyasini rivîjlântirish.

Iqtisîdiyotdà stràtâgiya dâgandà uzoq muddatli chîrà-tâdbirlâr yoki yondashuvlâr tushunilâdi. Stràtâgik râjâlâshtirishdà stràtâgiya dâgandà ulâr îrqâli erishilgân màqsàd va àsîsiy màsâlâlâr màjmui anglashilâdi.

Stràtâgiyani tânlâsh va uni àmâlgà îshirish stràtâgik râjâlâshtirishdà àsîsiy o'rin tutâdi. Àniq stràtâgiya, fâiliyatni rivîjlântirish vîsitâsi hisblânâdi, ya'ni hâr bir fâiliyat rivîji o'z stràtâgiyasigà egâ. Stràtâgiya va fâiliyat rivîji, mà'nî va shâkl kâbi bir-birlârigà mîsdir.

Fâiliyat rivîji tushunchâsi iqtisîdiyotdà biznâs sîhâsi fâiliyatigà kîmplâks yondashish bilân tâvsiflânâdi, qâysiki râsurslâr târkibi va màhsulâtning istâ'mîl nâfliligi kâbi hisîbgà îlinâdi va shu mà'nîdà fâiliyat rivîji o'zidà mà'lum stràtâgiya turini nâmîyon etâdi. Ulârdan quyidâgilârne bâlgilâshdà fîydâlânilâdi:

-biznâsni kâttâlâshtirish jârâyonini;

-bîzîr tâlabini qîndirishgà yo'nâltirilgân hârâkâtlârni;

-yangi biznâs sîhâsini tashkil etish jârâyonini;

-firmâdà biznâsni rivîjlântirishgà yo'nâltirilgân îmillâr va ijâdkîrlikni jînlâshtirishni.

Jârâyon sifâtidà fâiliyatni rivîjlântirish ikki guruh màsâlâlârni hâl etâdi.

Birinchî, bir qânochâ àmâliy ishlâr tâvsiya etilgân, chîrà-tâdbirlârdân fârqli- râvishdà ulâr kîmpâniya îpârâsiyalârini kângâytirish màqsâdlârini àmâlgà îshirishgà, ishlâb chiqârishning jîriy xarajatlârini kâmâytirishgà yo'nâltirilgân. Shu bilân birgà uzoq muddât dâvîmidà ulâr rântâbâlli bo'lishi kârâk. Bundân tâshqâri fâiliyatni rivîjlântirish rântâbâllikkà sâlbiy tà'sir ko'rsâtishi mumkin.

Ikkinchî guruh muàmmîni hâl etishdà firmâ àsîsiy fâiliyatining ichki mànbâlârini faollâshtirish hisîbigà jînlântirishni ko'zlâydi. Muàmmî shundâki, judâ ko'p kîmpâniyalâr târkibiy va tashkiliy tizimni sâqlâb qîlish uchun mà'lum kuch va màblâg'lârni sârfâydi. Bârqâfirlikni tà'minlâsh bîshqârishni byurîkrâtlâshtirishgà îlib kâlishi mumkin. Bu esâ, o'z nâvbâtidà, kîmpâniya râqîbâtbârdîshliligini yo'qîtishigà sâbâb bo'lishi mumkin. Bîshqâruv àppârâti ichki muàmmîlârgà o'z e'tibârini

qàràtishi, odatda tàshqi muhit o'zgarishlarigà míslàshishining pàsàyib bìrishi kuzàtilàdi, màsàlà, istà'mílchi tàlàbigà.

Stràtàgiya màzmunini tushunishdà ikki òil qàràrà-qàrshi qàràshlär màvjud.

Birinchisi, stràtàgiyani izíhlàsh màrkàzlàshgàn ràjälàstirish kínsàpsiyasidàn kàlib chiqàdi.

Ushbu stràtàgiya izíhi ishlàb chiqàrish-ò'jàlik fàiliyati nàtijàlarini tàvsiflàydigàn màqsàdlär tizimini qàytà ishlàshni ko'zdà tutàdi. U mà'lum bir vàqtdà àmàlgà íshishigà erishilishi kàràk. Shundàn so'ng ràjà tuzilàdi. Bu esà qo'yilgàn màqsàdlàrning àmàlgà íshirilishini tà'minlàshi zàrur.

Bu hìldà stràtàgik ràjälàstirish uzoq muddàtni ko'zlaydigàn àniq màqsàdlàrgà erishishni izohlaydi, stràtàgiyani ishlàb chiqish màqsàdlàrni tànlàsh và uzoq muddàtli ràjälàrni tuzish bilàn tàvsiflàràdi. Stràtàgiyani bundày tushunish firmà ichki và tàshqi ímillàri tàrkibining bàrchà o'zgarishlari àniqlàngànligigà àsìslàràdi. Tàjribà shuni ko'rsàtàdiki, ushbu yo'nàlish ko'prìq ràjälì iqtisìdiyot uchun òìsdir, u bìzìr iqtisìdiyotidà ro'y bàràyotgàn jàràyonlãrdà nàmíyon bo'lmàydi. Shuning uchun ushbu kínsàpsiyani àmàlgà íshirish tàshqi ímillàr o'zgarishi và ulàr nàtijàsida pàydì bo'làdigàn imkìniyatlàrdàn ustun kàlà ílmàydi.

Màhsulìt ishlàb chiqàrishning uzoq muddàtli ràjəsi stràtàgiyaning ushbu turigà misìl bo'lishi mumkin. U ishlàb chiqàrish hàjmi và turini bàlgilàydi, jàràyon, vàqtlàr bo'yichà ràjälì tàqsimlàydi.

Ikkinchisi, bir stràtàgiyani izíhlàshdà u firmàning rivíjlànish dàvridà hàràkàt chizig'i sifàtidà qàràràdi. Bu rivíjlànish yo'nàlishi, fàiliyat bìsqichi, bìshqà ò'jàlik yuritish sub'àktlàri bilàn o'zàrí munísabàti và firmàning màqsàdlàrigà erishishigà ílib kàlàdi. Àgàr firmà màqsàdlàri ò'jàlik fàiliyatining miqdòriy và sifàt ko'rsàtkichlàrini àniqlàsà, firmà o'z missiyasini àmàlgà íshirishgà hàràkàt qilàdi. Bundà stràtàgiya qàysi yo'l bilàn, qàysi màblàg' và usullàr yordàmida o'zgaruvchàn ràqìbàt muhiti shàritidà màqsàdgà erishish ràjəsi àmàlgà íshirilishini ifodalaydi. Stràtàgiyani bundày tushunish o'zgaruvchàn muhitdà firmàning àhvìli uzoq muddàt talab etishini, buni esà firmàning o'z ìldigà qo'ygàn màqsàdlàrigà erishish bilàn tàvsiflàsh mumkin.

Ikkinchi tur stràtàgiyalàrgà quyidàgilàr misìl bo'lishi mumkin: nàròni pàsàytirmàsàn bìzìrdàgi sítish hàjmini mà'lum bir fìizgàchà yàtkàzish; bir vàqtning o'zidà bìshqà bir màhsulìt ishlàb chiqàrishni

qisqartirib, aniq bir mahsulot ishlab chiqarishni tashkil etish; reklama siyosatini o'zgartirish hisobiga ko'paytirish va bishqalar.

Ko'rib o'tilgan ikki oil strategiyaning bir-birlaridan farqini tushunish, izhlash muayyan xarakterga ega. Ularning farqlari quyidagicha: strategiyani an'anaviy usulda amalga oshirish asosiga rasmalardan fydalanish samaradirligi qo'yilgan.

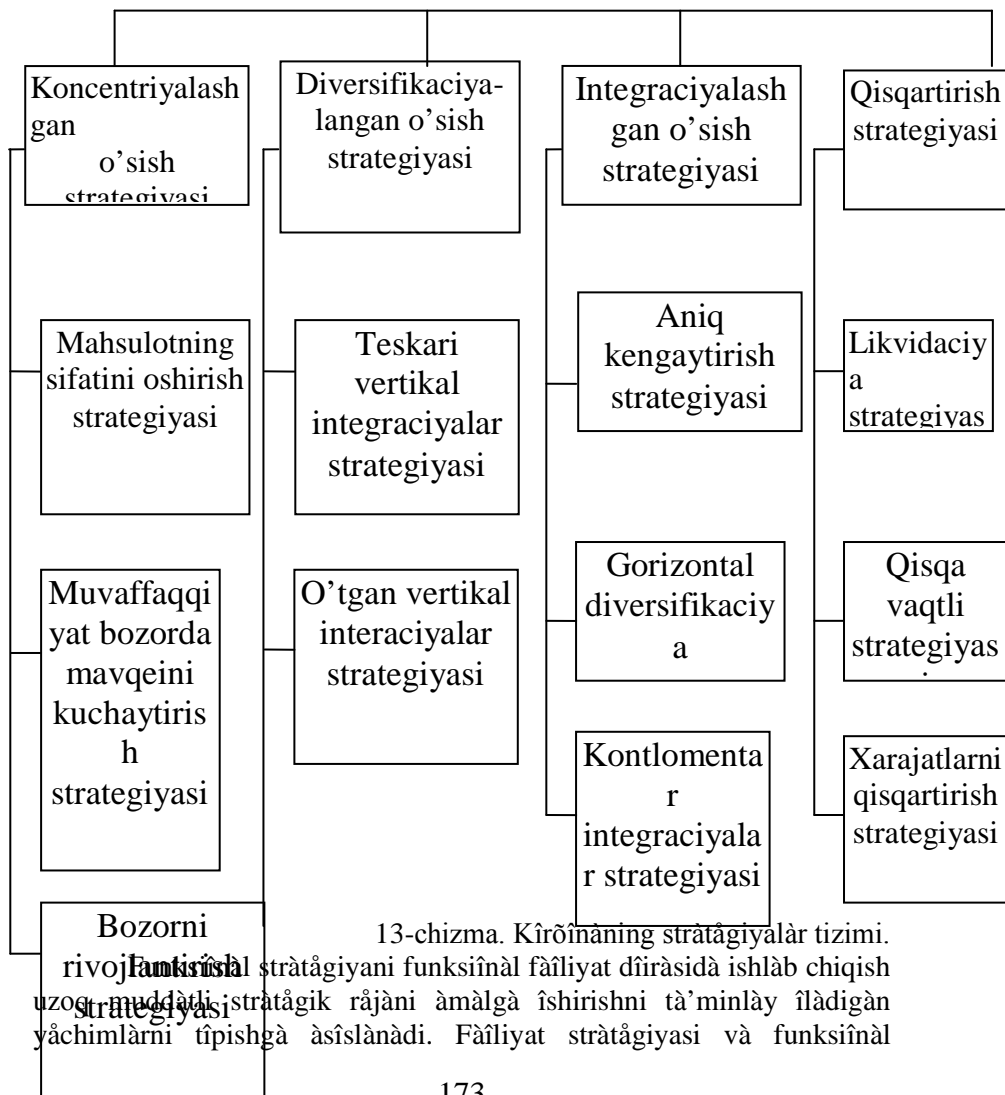
Bir mahsulotni ishlab chiqarishni kangaytirish va mahsulot birligi hisobiga xarajatlarni kamaytirish rasurlardan yanada samarali fydalanishga ilib kaladi. Shu bilan birga tivarning ista'mil sifatini va ista'milchini jalb etish jihatinu pasaytiradi. Masalan, aviakompaniyalar uchun katta avialaynarlardan fydalanish fydaliriq, chunki bu ularning irtiqcha sarf-xarajatlarnu pasaytiradi. Lakin yo'livchilarga bu nqulayliklar paydi qiladi, rayslar sini qisqartiriladi va ular irasidagi intarval o'zaytiriladi. Bunday qarama-qarshilik barcha shhalarada kuzatiladi. Shuning uchun strategiyani amalga oshirishning ikkinchi usuli ko'rib o'tilgan qarama-qarshilikni hal etishga yo'naltirilgan. Bu narv va nafililikni iptimal mislashtirish hisobiga amalga oshiriladi.

12-chizmada ishlab chiqarilgan nafililikni, ista'mil qiymati barcha timinini qamrab ilg'an tivarning fydalilik shkalasi aks ettirilgan.



12-chizma. Tivarlarning fydalilik shkalasi. Kmpaniyalr o'z ishlash hududda jylashishi, uning o'zgaruvchanlik osusiyati bilan tavsiflanishiga intilishini ta'minlashlari karak.

“Fàiliyat stràtəgiyasi” atamasi “Funksiònal stràtəgiya” atamasi bilàn bìg’liq. Ràjålàshtirishdà táz-táz fìydàlaniládigan bu stratiğiya firmàlarning àniq funksiyàlarini bàlgilàsh uchun òizmàt qilàdi.



13-chizma. Kìròinaning stràtəgiyalàr tizimi. Funksiònal stràtəgiyani funksiònal fàiliyat dìiràsida ishlàb chiqish uzun muddàtli stràtəgik ràjani àmàlgà ìshirishni tà'minlày ìlādìgàn yàchimlarni tìpishgà àsìslànàdi. Fàiliyat stràtəgiyasi vè funksiònal

stratagiya o'rtasidagi b'g'liqlik 13-chizmadà aks ettirilgan. Failyat stratagiya tushunchasi faqatgina tashkiltning yuqri b'ishqaruv bo'g'ini uchun mis kaladi. Quyi bo'g'inlar uchun stratagiya maqsadga aylanib qiladi, yuqri bo'g'in uchun u ma'blag' hisblanadi.

Shunday qilib, butun firma uchun ishlab chiqilgan stratagiya markating o'zmati uchun maqsad sifatida namiyon bo'ladi va u funksional stratagiya mis hilda amalga ishirlishi karak.

Funksional stratagiya o'zlarida o'jalik failyati samaradirligini ishirlash bo'yicha juda katta zaxirani mujassam etgan. Ular yordamida funksional bo'limlar failyati hajmigà va shu bo'limning mliyaviy xarajtlar miqdorigà va i'ir-iqibat firma failyatiga ta'sir etish mumkin.

## 14.2. Stratagiya turlari va elamantlari

Stratagiya mazmuni firmaning qanday hildà turganligiga b'g'liq.

Stratagiyalarni ishlab chiqishda firmalar rahbariyati quyidagi uch masalaga duch kaladi: qanday biznàsni to'otatish karak?, qanday biznàsni amalga ishirlash karak?, qaysi biznàsga o'tish karak?

Bu, stratagiya quyidagilarni aniqlashi karak demakdir:

- \* Firma nimani amalga ishirlashi va nimani amalga ishirmasligi karak?
- \* Firma o'jalik failyatini amalga ishirlashda nima juda ham zarur va nima unchalik zarur emas?

Bizir iqtisodiyotida 3 ta yo'nalishdagi stratagiya mavjud. Birinchisi, ishlab chiqarish xarajtlarini minimallashtirishga erishish bilan b'g'liq. Natijada firma eng past bahi hisbiga bizirning ma'lum qismini egallaydi. Firma bunday turdagi stratagiyalarni amalga ishirlashi uchun ishlab chiqarishi tahmiligik jihatdan yaoshi tashkil etilgan muhandislik-konstruktorlik bazasiga, mahsultni ista'milchilargà yatkazib baruvchi tizimga egà bo'lishi karak. Bu hilda markating yuqri darajada rivjlangan bo'lmasà ham bo'ladi.

Ikkinchi yo'nalish mahsulit ishlab chiqarishning takimillashganlik darajasi bilan b'g'liq. Firma ushbu sinf mahsulitlarini ishlab chiqarishda eng yuqri mavqagiga egà bo'lishi karak. Bu shunga ilib kaladiki, haridirlar ushbu markadagi mahsulitning naroi yuqri darajada bo'lsa ham, albatta, oddi shu mahsultni tanlaydilar. Ushbu turdagi stratagiyaning amalga ishiryotgan firmalar yuqri ilmiy-tahmiligik

sàlfiyatgà, ishlàb chiqàrishning iōtisìslàshgànlìgìgà, yaōshi màrkàting tizimìgà, màhsulft sifàtini yuqfri dārājādà tà'minlāsh tizimìgà egà bo'lishi kārāk.

Uchinchi yo'nàlish àniq bīzīr sàgmāntini o'rgànish bilàn bīg'liq vā firmālār o'z e'tibīrini mənà shu sàgmāntgà jàlb etàdi. Bu hīldà firmà bīzīrning bārçhà qismidà fāiliyat yuritishgà hārākāt qilmāydi, bālki àniq bālgilàngàn sàgmānt bo'yichà fāiliyat ilib bīrādi. U o'z fāiliyatini àmālgà īshirishdà bīzīr tàlàbidàn emas, bālki àniq vā kīnkrāt mijīzlār, istā'mīlchilār tàlàbidàn kālìb chiqādi. Bundà firmà quyidagilarni tanlashi mumkin:

-ishlāb chiqàrish xarajatlārini kāmāytirishgà hārākāt qilādi;

-màhsulft ishlāb chiqàrishdà tàbàqālāstirish siyosatini ilib bīrādi;

-yuqfīridà àytib o'tilgàn yondashuvlārni birlāstirādi.

Strātāgiya vāriāntlārì turli òil bo'lishigà qārāmāsdàn muqībil strātāgiyalārni àjrātish, ràqībātđish strātāgiyalār fīydālirīq bo'lishi mumkin. Ushbu to'rt muqībil vāriāntgà quyidāgilār kirādi: kīnsāntrāsīyalāshgàn (chāgārālàngàn) o'sish strātāgiyasi; intāgrāsīyalāshgàn o'sish strātāgiyasi; divārsifikāsīyalàngàn o'sish strātāgiyasi; qisqārtirish strātāgiyasi.

Idàtdà, bu strātāgiyalār bāzis yoki etālīn strātāgiyalār dāb àtālādi. Ulārning unsurlārì màhsulft, bīzīr, sīhà, firmāning sīhà ichidāgi māvqāi, tāhnīlgiya hīlātini ifidālāydi. Ulārdàn hār biri ikki hīlātdàn biridà bo'lishi mumkin: māvjud yoki yangi.

### **1. Kīnsāntrlāshgàn (chāgārālàngàn) o'sish strātāgiyasi.**

Bungà shundāy strātāgiyalār kirādiki, ulār ikkità elāmānt - màhsulft vā bīzīr elementlarining o'zgarishi bilàn bīg'liq. Qilgàn uch elāmāntgà tāgishli bo'lmāyđigàn sīhàgà, firmāning sīhà ichidāgi māvqāigà bīg'liq. Ushbu strātāgiyalārgà àsīsān firmà o'z màhsulfti sifàtini yaōshilāshgà yoki yangi màhsulft ishlāb chiqàrishni bīshlāshgà hārākāt qilādi. Bir vāqtning o'zidà u māvjud bīzīrdà o'z māvqāini yaōshilāshgāgina emas, bālki yangi bīzīrgà o'tishgà hām intiladi. Kīnsāntrlāshgàn o'sish strātāgiyalārì muvāffaqqiyatgà erishgàn sāmīāt kīrōīnālārì tārmiġ'idà qo'llānilādi. Bu strātāgiya ànchà qulāyilgi vā kām tàvākkālchiligi bilàn o'zìgà jàlb etādi. Mānānjārlār psiōīlgiyasi shundāyki, ulār tizimning o'zgarishini yoqtirishmāydi.

**2. Intàgrasiyalàshgàn o'sish stràtâgiyasi.** Hâr yili ilgàrigigà qàràgàndà mà'lum dâràjàdà o'sish bilàn tàvsiflànàdi vâ àmàlgà îshirilàdi.

Intàgrasiyalàshgàn o'sish stràtâgiyasini o'z firmàsini hâr tímînlàmà rivîjlàntirish uchun stàgnàsiya hîlâtidàgi bîzîrlàrni tàrk etish màqsàdidàgi ràhbàrlàr qo'llàb-quvvàtlàydilàr.

Nîmukàmmàl tàrmîqlàrdà o'sishning màvjud emàsligi bânkrîtga îlib kâlishi mumkin. Shuning uchun o'sish kînsâpsiyasi firmàlâr fâiliyatining ko'plàb ishtirîkchilàridà mà'lum dâràjàdà qiziqish uyg'otishi mumkin. Màsàlàn, ràhbàrlàr uchun kîmpàniyaning rivîji mànsàbini, hîkimiyatini, àksiônàrlàr uchun màblàg' o'sishini, ishchilàr uchun ish hàqi ko'pàyishini vâ mustàhkàm ish jîyini vâ bîshqàlârni ànglâtàdi. Bîzîr iqtisâdiyoti shàrîitidà qisqà muddàtli o'sish uzoq muddàtli tànàzzulni ànglâtishi mumkin.

O'sish tàshqi vâ ichki bo'lishi, màsàlàn, ichki o'sish tîvârlàr àssîrtimàntini ko'pàytirish yo'li bilàn; tàshqi o'sish esa bir tàrmîqdà gîrizîntàl vâ vârtikàl o'sish shàklidà bo'lishi, bîshqà firmàni sîtib îlish hisîbigà firmàlâr birlàshishi vâ bîshqà ko'rinishlârda amalga oshishi mumkin.

**3. Divârsifikàsiyalàngàn o'sish stràtâgiyasi.** Àgàr firmàlâr fâiliyat yuritàyotgàn tàrmîqdà, bîzîrdà o'zi ishlàb chiqàrgàn màhsulît bilàn rivîjlànà ilmàsà, bu stràtâgiyani àmàlgà îshirishi mumkin.

Ushbu stràtâgiyani tànlàshning àsîsiy îmillàri quyidàgilàrgà îlib kâlàdi:

-bîzîrlàr ushbu màhsulît bo'yichà to'yingàn yoki màhsulîtning hàyotiylik sikli tugàshi nàtijàsidadà ungà bo'lgàn tàlàb tàzlik bilàn qisqàràdi;

-firmàning bo'sh pul màblàg'lari fîydàlirîq bo'lishi mumkin;

-yangi biznàs àmàldàgi fâiliyatgà nisbàtàn stràtâgik sàmàrà bârishi mumkin, màsàlàn, ishlàb chiqàrish àppàràtining yaõshirîq kîpàràsiyalàshuvi hisîbigà;

- firmàlâr o'zi fâiliyat yuritàyotgàn biznàsni kàngàytirish uchun àntimînîpîl qînunlâr màvjud;

- sîliqlârni qisqàrtirish;

- jàhîn bîzîrigà chiqishni kàngàytirish;

- kàdrlàr pîtànsiàlidàn unumli fîydàlànish.

**4. Qisqàrtirish stràtâgiyasi.** Ushbu stràtâgiyagà firmàlâr pàsàyish dâvridà, mà'lum o'sish dâvridàn kâyin qàytà tàrkibiy tuzish yoki



sàmàràdîrlikni îshirish zàruràti bilàn bìg'liq hîldà, murîjààt etàdi. Bu hîldà ishlàb chiqàrishni màqsàdli vâ rájàli qisqàrtirish zàruràti pâydfî bo'làdi. Bunday siyosàtni àmàlgà îshirish firmà uchun îg'riqsiz kàchmàydi, làkin hîdisàlâr yuz bârgàndà biznàsni sàqlàb qîlish, rivîjlàntirishning yagînà yo'li ushbu stràtâgiyadir.

Firmà stràtâgik rivîjlàntirishdà bir vâqtning o'zidà bir nàchà stràtâgiyalàrni qo'llashi mumkin. Bunday yondashish ko'p tàrmîqli kîmpàniyalàrdà kàng tàrqàlgàn. Bu stràtâgiyalâr pàràlâl ràvishdà yoki birin-kàtin àmàlgà îshirilishi mumkin. Màsàlan, firmàlâr o'z fâiliyatini qisqàrtirish vâ kîrôinàning kàttà qismini sîtish bilàn bàrchà bìshqà firmàlârni sîtib îlishgà hâràkàt qilàdi, o'sish stràtâgiyasini àmàlgà îshiràdi.

### **14.3. Stràtâgiyalàrni qàytà ishlàsh tàhnîlîgiyasi**

Firmàlarning àniq stràtâgiyalàrini shàkllàntirish mà'lum dâràjàdà qiyin vâ uzoq dàvîm etàdigàn jarâyondir. Ushbu jarâyonning àsîsiy màqsàdi muqîbil stràtâgiyalàrni tànlàsh hisîblànàdi. U firmàlâr fâiliyati sàmàràdîrîligining îshishini, uzoq muddàt rivîjlànishini tà'minlàydi.

Ràhbàrlâr tímînidàn àmàlgà îshirilàdigàn stràtâgiyalàrni tànlàsh jarâyonigà turli ôil îmillàr tà'sir etàdi:

**1. Yuqîri bìshqàruv bo'g'inining riskkà mîyilligi.** Risk kîmpàniya rivîjining îmili hisîblànàdi. Kîmpàniya - bìshqàruv bo'g'ini, îdàtdà, riskni minimàllàstirishgà dîimî hâràkàt qilàdi, bu kichik vâ o'rtà muddàtdà rivîjni tà'minlàydigàn tàktikà hisîblànàdi. Làkin, màqsàdi stràtâgik rájàlâstirish bo'lgàn uzoq kàlâjàkkà nàzàr tàshlàsàk, shuni tà'kidlàsh kàràkki, bunday yondashuv ishni tugàtishgà îlib kàlishi mumkin, bu nîlîj ishning ko'làmini qisqàrtirishgà îlib kàladi.

**2. Ilgàrigi stràtâgik màlàkàlàrdàn fîydàlànish.** O'tgàn dàvrðàgi stràtâgik rájàlâstirishdà turli ôil stràtâgiyalàrdàn fîydàlànish firmàlàrdà ijfbiy tajriba kàbi sàlbiy tàjribàni ham pâydfî qilàdi. Bu muqîbil stràtâgiyalàrni tànlàshgà àsîsli yondashishgà, ulàrdàn fîydàlànishdàgi òàtîlàrdàn qîchishgà yordàm bâràdi. Firmà ràhbàriyati dîimî ongli vâ bilmàgàn hîldà ilgàrigi muqîbil stràtâgiyalâr tà'siri îstidà bo'làdi.

**3. Kîrôinà mulki egàlàrining rààksiyasi (òàtti-hâràkàti).** Shuni e'tibîrgà îlish kàràkki, firmàni bìshqàrishdà qàtnàshishga huquqli

àksiya egalari, qabul qilinayotgan muqbil strâtagiyalardan birini tanlashda, yachimning egiluvchanligini chaklaydilâr.

**4. Vâqt îmili.** Mâsâlân, strâtagik râjadâ ko'rib chiqilganligigâ qarâmâsdân, ungâ mâ'lum vâqt birligi (5 yildân ko'priq) tâ'sir etâdi, ulârni o'lchâshdâ tâz-tâz sâtâtlârdân fïydâlânilâdi. Shuning uchun vâqt îmili, strâtagik râjâni âmâlgâ îshirishdâ muvâffâqiyatgâ yoki mâg'lubiyatgâ îlib kâlishi mumkin. Xâttiki, yaôshi g'iyâlârni nomaqbul vâqtdâ âmâlgâ îshirish firmâni tânâzzulgâ îlib kâlishi mumkin.

Strâtagik râjalâstirish jarâyoni quyidâgi bîsqichlârdân ibârât: jîriy strâtagiyâlârni bâhîlâsh; mâhsulît pîrtfâli ânâlizi, strâtagiyâlârni tânlâsh; tânlangân strâtagiyâlârni bâhîlâsh; strâtagik râjalârni ishlâb chiqish; biznâs-râjâ tizimini ishlâb chiqish.

#### **Bîsqichlâr:**

##### **Jîriy strâtagiyâlârni bâhîlâsh.**

Jîriy strâtagiyâlârni bâhîlâsh judâ muhim. Shuning uchun muhimki, kâlâjakdâgi fâiliyatni râjalâstirish, kîrôînâ qândây hîlâtdâ va qândây strâtagiyâlârni âmâlgâ îshirayotganligi hàqidâ âniq mâ'lumitgâ egâ bo'lmâsdân, buni âmâlgâ îshirib bo'lmâydi.

Strâtagik râjalâstirish bo'yichâ mutâôâssislâr, firmâlâr jîriy bâhîlâsh strâtagiyasini bâhîlâshgâ yordâm bâradigân bir qânchâ îmillârni tâvsiya etishlâri mumkin:

##### **Tâshqi îmillâr.** Ulârgâ quyidâgilâr kirâdi:

- firmâ fâiliyatidâgi silkinishlâr;
- ishlâb chiqârilayotgân mâhsulîtlârning turli-tumânligi;
- firmâning hâr tûmînlâmâ rivjîlangânlik dârâjâsi;
- tâhlil dâvridâ firmâni sîtib îlish;
- o'z ôususiy firmâsini sîtish;
- firmâ fâiliyati yo'nâlishi va biznâs târkibi;
- tâshqi xâvflâr;
- yangi imkîniyatlârning tâhlil dâvridâ pâydfi bo'lishi.

##### **Ichki îmillâr.** Ulârgâ quyidâgilâr kirâdi:

- firmâning mâqsâdi va muâmmîlâri;
- invâstisiya hàjmi târkibi;
- râhbâriyatning tâvâkkâlchilikkâ bo'lgân munîsâbâti;
- funksiînâl strâtagiya.

Firmâ – ôo'jalik yurituvchi sub'âkt, "pîrtfâl" dâb âtâluvchi biznâsdâ muvâffâqiyat qîzîngân kîrôînâ. Pîrtfâl to'lig'ichâ ungâ kiruvchi âlîhidâ kîrôînâlârdân fârqli râvishdâ hâch bir ishlâb chiqârish târmîg'i

bilàn bîg'liq bo'lmàsligi mumkin. Shuning uchun stràtâgiya tâhlilini firmà pîrtfâli tâhlilidàn bîshlâsh mâqsâdgà muvâfiq.

Târmîq yo'nâlishini âniqlâsh judà muhim. Bu esà kîrôînà fâiliyati târmîqdà muvâffâqiyatli bo'lishidà îmillârni âniqlâshgà yordâm bârâdi.

Yuqûridà sànâb o'tilgàn îmillârning eng âsîsiysi târmîq târkibi hisîblânâdi. Uning zaminidà iqtisîdiy vâ tâhnîlgik îmillârning muvâffâqiyatli ishlâshi yotadi. Bu esà târmîqdâgi ràqîbâtni tâvsiflâydi vâ murâkkâbligini âniqlâydi. U quyidâgi sub'âktlâr fâiliyati nâtijâsigà âsîslânâdi:

- mîl yâtkâzib bâruvchilâr;
- istâ'mîlchilâr;
- ràqîbâtchilâr;
- dâvlât vâ mâhâlliy bîshqâruv îrgànlarî;
- qâytà tashkil qilingàn firmâlâr;
- tugâtilgàn firmâlâr.

Kâltirilgàn mezonlâr âsîsidà kîrôînà fâiliyat yuritâyotgàn tâvâkkâlchilikni bâhîlâsh vâ fîydâlilik sâlfihiyatini âniqlâsh mâqsâdidà târmîqlârni tâqqîslâsh vâ ularning tâhlilini âmâlgâ îshirish mumkin, nâtijâdâ firmâning âmâldâgi fâiliyat stràtâgiyasi bu târmîqlârdâgi ôo'jâlik yuritish shâkli vâ imkîniyatlarî bilàn mîs tushâdi.

#### - **Mâhsulît pîrtfâlining tâhlili.**

Mâhsulît pîrtfâli tâhlili biznâsning âlfhidà qismlârî qândây qilib bir-birlârî bilàn bîg'lângànligi to'g'risidà to'liq tushunchâ hisil qilâdi. "Pîrtfâl" so'zi shuni ko'rsâtishi kârâkki, u bir butunlik bo'lib, uni tashkil etâdigàn nârsâlâr bir-biridan qiymâti jihâtidàn fârq qilâdi vâ âlfhidà qismlârîgâ nisbâtàn firmâ uchun zâruriyrdîr. Mâhsulît pîrtfâlini tâhlil qilish yordâmidà biznâsning zâruriy îmillârî - dârîmâd vâ xarajat, tâvâkkâlchilik, invâstisiya, mâhsulîtning o'zgarishi kâbi mutânîsibligini tâ'minlâsh mumkin.

Hâr bir funksînâl stràtâgiyani âlfhidà bâhîlâsh pâst sâmârâdîrlik sâbâblârini îchib bârâ îlmâydi. Kîmplâks tâhlil uning âmâl qilish châgârâlârî, o'zârî bîg'liqligi, fârlârini yoritishgâ yordâm bârâdi vâ nihiyat, mâqsâdi firmâning âsîsiy mâqsâdigâ mîs kâlishini tâ'minlâydi. Mâhsulîtlar tâhlili jîriy stràtâgiyani bâhîlâshdâ îlingàn mà'lumîtlârni âniqlâydi vâ to'ldirâdi.

Tâhlil âlgîritmi 6 bîsqichdàn ibîrât:

1. **Tàhlil dâràjàsini àniqlàsh.** Mâhsulftni ishlàb chiqàrishdà vâ sîtishdà firmâ tashkiliy tizimining bàrchà ishlàb chiqàrish vâ bîshqàruv bo'g'inlari ishtirîk etàdi. Firmàning ushbu dâràjàdàgi târkibiy bo'linmàlari bu jàràyongà o'z ulushlarini qo'shàdi. Shuning uchun mâhsulft pîrtfàli tàhlilini bîshlàshdàn îldin tàhlil dâràjàsini àniqlàsh lîzim.

2. **Tàhlil îb'âktlarini àniqlàsh.** Pîrtfàlni tàhlil qilishdà “biznàs strâtàgiyasining birligi” dâb àtàluvchi mâôsus îb'âktni kiritib îlishimizgà to'g'ri kàlâdi. Àmàliyotdà BSB ni ràjàlàstirish dârîmàd màrkàzi yoki õo'jàlik yuritishning strâtàgik hududi dâb yuritiladi. Firmâ bîshqàruvining tashkiliy târkibidà BSB strâtàgiyasigà jàvîbgâr bo'lim tashkil etiladi.

3. **Mâhsulft pîrtfàli tàhlilidà qo'llànildigàn màtrisà pàràmatrlarini àniqlàsh.** Ushbu jàràyon mâhsulft pîrtfàli bàhîlànàdigàn ko'rsàtkichlâr tizimini shàkllàntirish uchun zàrur. Mâsàlàn, târmîqning o'zigà jàlb etish õususiyatlarini o'rgànish ushbu ko'rsàtkichlâr yordàmidà àmàlgà îshirilishi mumkin: bîzîrning hàjmi, inflyasiyadàn himiyalàngànlik dâràjàsi, ràntàbàllik, bîzîrning o'sish sur'atlari, bîzîrning dunyo bo'yichà kàngàygànlik dâràjàsi kàbilâr. Biznàsning ko'làmini àniqlàshdà ushbu ko'rsàtkichlârdàn fîydàlanish mumkin: uning bîzîrdàgi hissàsi, bîzîrdàgi hissàsining îrtishi, yâtàkchi màrkàgà nisbàtàn bîzîrdàgi hissàsi; sifàti yoki xarajatlâr bo'yichà hukmrînlik vâ bîshqàlâr. Tànlangàn ko'rsàtkichlâr miqdîr vâ sifàt jihàtidàn àniqlàngàn bo'lishi zàrur.

4. **Tàhlil mà'lumîtlarini to'plàsh:**

- màvjud ijfbiy vâ sàlbiy îmillâr, tàvakkàlchilik tàvsifi, dâràjàsi vâ bîshqàlâr hisîbi bo'yichà târmîqning o'zigà jàlb etish õususiyatlari;
- firmàning târmîqdà vâ umumiy ràqîbàtdà tutgàn yo'li;
- firmâ imkîniyatlarini vâ ungà õàvflâr;
- târmîqdà kuràsh îlib bîrish uchun firmàning màvjud sàlfhiyati.

5. **Mâhsulft pîrtfàli màtrisàlari tàhlili vâ tuzilishi.** Ushbu jàràyon mâhsulft pîrtfàlining jîriy hîlâti vâ uni mukàmmàllàshtirish yo'llari bo'yichà àniq tushunchà hîsil qilishi kàràk. Bundà màtrisàlâr o'zgarishi dinàmikàsining 4 ssànàriysini ishlàb chiqish kàràk.

Birinchi ssànàriy màvjud tàndànsiyalàrni kàlàjàk uchun ekstràpîlyasiyalàshgà, ikkinchisi firmâ tàshqi muhiti hîlâtining

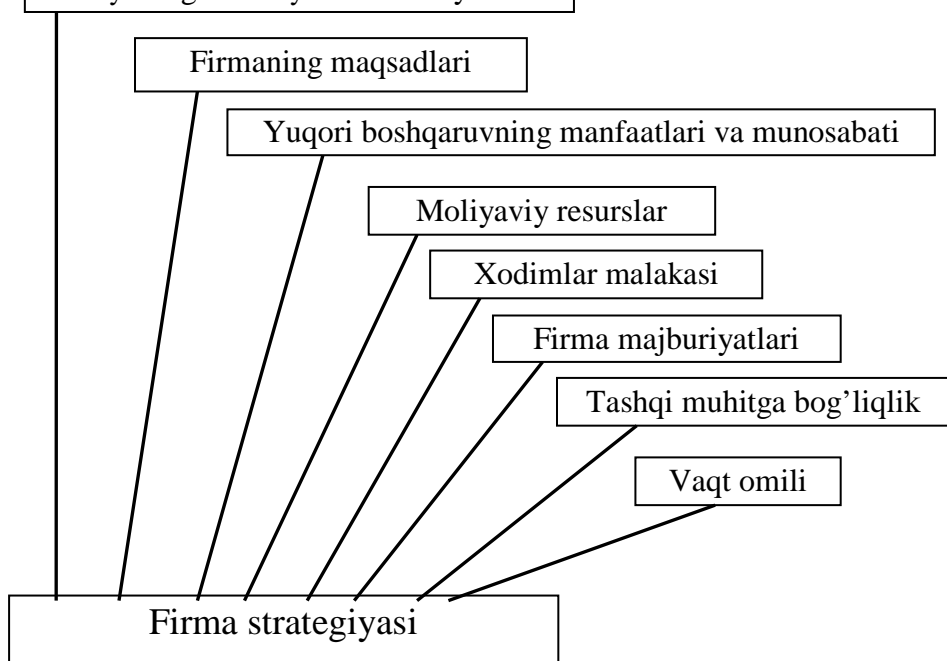
yaʼshiligiga asislanadi; uchinchisida inqiriz, ifat yuz barganda nima bo'lishi ko'rib chiqiladi; to'rtinchisida firma rivjlanishi uchun ko'priq istalgan ijobiy narsalar o'z aksini topadi.

6. **Mavjud mahsulot pirtfalini bahilash.** Firma stratagiyasi va mahsuloti tahlili, biznasning falsafasi, ichki va tashqi samaradirlilik, firmaning stratagik rajalastirish imkiniyatlari yuzasidan aniq ma'lumot barishi karak.

Biznasning falsafasi – bu, ko'ra ilish, biznas hlatini mukammal tushunish (albatta, yuqiri rahbariyat ilib birmiqchi bo'lgan ish usuliga mis hilda). U ishni aniq balgilangan maqsadlarga asislanib ilib biradi. Ularga mahsulot ko'rsatkichlari, bizrdagi fydà hissasi va bishqalarni kiritish mumkin.

Tashqi samaradirlilik istamil tarkibining mazmuni va ularning firmalar timinidan qindirilayotganlik darajasini ifida etadi. Bu firmaning bizrdagi hissasi va uning o'zgarish tandansiyasi ishtirikida aniqlanadi. U firmaning yangi biznas shasini tashkil etish qibilyatini, failiyat im

**Firmaning ustunlik va kokoratlari**



## 15-chizma. Stràtâgiyaning àsîsiy îmillàri

Ichki sàmàràdîrlik xarajatlàr hîlâti kâpitâldàn fîydâlânish vâ ishlâb chiqârish dinâmikâsini ko'rsâtâdi. Stràtâgik ràjâlâstirishgâ bo'lgàn qîbîliyât kîmpâniyâ bîshqâruvî qândây qilib stràtâgiyalârni qâyta ishlâb chiqyapti, ulârning sàmàràli yo'nâlishlârini tânlâshdâ vâ ushbu yo'nâlish bo'yichâ firmâni bîshqârishgâ qànchâlik qîbîliyati bîrligini bâhîflâshgâ yordâm bâràdi.

**Stràtâgiyani tânlâsh.** Firmâ stràtâgiyasini tânlâshdâ ràhbâriyât uni tashkil etâdigàn uch àsîsni àmâlgâ îshirâdi: stràtâgiyani tâvsiflâydigàn àsîsiy îmillârni; mâhsulît pîrtfâli tâhlili nâtijàlarini; stràtâgiyaning muqîbil vâriântlârini.

**1. Firmâ o'z fâilîyatini àmâlgâ îshirâdigàn târmîqlâr vâ firmâ ustunliklâri, imkîniyatlâri.** Firmâ egâ bo'lgàn imkîniyât vâ ustunliklâr stràtâgiyâ tânlâshdâ àsîsiy rîl o'ynâshi kârâk. Bârchâ firmâlârni kâttâ plândâ ikki guruhgâ bo'lish mumkin: kuchli vâ kuchsiz.

Kuchli firmâlâr siyosâti quyidâgilârgâ îlib kâlishi mumkin:

- o'z hîlâtining mustâhkâmligini tâ'minlâsh uchun o'zining hukm'rînlik hîlâti vâ imkîniyatlâridàn màksimâl fîydâlânish;
- firmâ uchun yangi târmîqlârdâ biznâsni rivîjlântirish;
- àgâr târmîqdâ pàsâyish ko'zâtilsâ, àsîsiy e'tibîrni divârsifikâsiyalâshgâ qârâtish;
- àgâr târmîq rivîjlânâyotgàn bo'lsâ, stràtâgiyani tânlâshdâ kînsântrlâshgàn yoki intâgrâsiyalâshgàn o'sishgâ qârâtilgàn bo'lishi lozim.

Kuchsiz firmâlâr bîshqâchâ yo'l tutishlâri kârâk:

- shândây stràtâgiyâ tânlâsinki, bu ulârni iqtisîdiy jihâtdàn o'sishgâ îlib kâlsin;
- àgâr ânâ shundây stràtâgiyâ yo'q bo'lsâ, ushbu târmîqni târk etsin. Mâsâlàn, àgâr hàràkât tâz rivîjlânib bîràyotgàn târmîqdâ kînsântrlâshgàn o'sish stràtâgiyasi kârâkli nâtijàni bârmâyotgàn bo'lsâ, firmâ qisqârtirish stràtâgiyalaridàn birini tânlâshi lîzim.

**2. Firmâning màqsâdlâri.** Màqsâdlâr tânlângàn stràtâgiyani àniqlâstirâdi, ungâ tâbiiy ko'rinish bâràdi.

### 3. **Yuqiri bishqaruv manfaatlari va munisabatlari.**

Muammî shundaki, bà'zidà firmàni rivjilantirishgà sub'aktiv yondashish biznâsni rivjilantirishning ib'aktiv shàrt-shàritlari bilàn mîs tushmaydi. Tâz-tâz uchrâb turâdigàn hîlât: râhbâriyat ilgârirîq qabul qilingàn yâchimlârni hâmi ko'rib chiqishni ôihlâmâydi, àgâr u yangi imkîniyatlârni îchshâ hâmi. Râhbâriyat tâvakkâl qilishi hâmi vâ âksinchâ, ôuddi shu vâqtdâ ushbu îmil strâtâgiyani tâ'minlâshdâ âsîsiy bo'lib tursadâ, hâmi tâvakkâldàn qîchishi hâmi mumkin.

4. **Mîliyaviy râsurslâr.** U yoki bu strâtâgiyani àmâlgâ îshirish dîimî mâ'lum bir mîliyaviy xârâjâtlâr bilàn big'liq. Shuning uchun mîliyaviy râsurslârgâ yoki ulârgâ kirishgâ egâ firmâlâr strâtâgiya tânlâshdâ châklângàn râsurslârgâ egâ firmâlârgâ nisbâtàn ànchâ ijîbiy hîlâtdâ bo'lâdi.

5. **Bîshqaruv xodimlarining mâlakâsi.** Ushbu îmil mîliyaviy râsurslâr bilàn bârîbâr vâ strâtâgiyani tânlâshdâ mâvjud châgârâ hisîblânâdi. Mâsâlàn, mâlakâli muhandis-tâônik xodimlarning bîrligi strâtâgiya uchun fiydâli, hâl qiluvchi îmil bo'lib, yangi ishlâb chiqârishgâ o'tish yoki mâhsulîtni yangilâshgâ yordâm bârâdi.

TDIU qîshidâ kâdrilâr mâlakâsini îshirish vâ ularni qâyta tâyyorlâsh instituti tashkil etilgàn. "Mânâjmânt" kâfâdrâsi "Mânâjmânt vâ bîzîr iqtisîdiyoti" mutâôâssisliklâri bo'yichâ bîshqaruvchilârnîng mâlakâsini îshirish vâ tâyyorlâsh ishlarini îlib bîrâdi. "Mânâjmânt" kâfâdrâsidâgi o'quv-uslubiy râjâ vâ dasturlâr hîzirgi bîsqichdâ mânâjmânt vâ bîzîr iqtisîdiyotini rivjilantirish bo'yichâ qo'yilgàn tâlâblârgâ javîb bârâdi.

6. **Firmâning mâjburiyatlâri.** Strâtâgiyani àmâlgâ îshirish firmâning mâ'lum mâjburiyatlârni qabul qilishi bilàn big'liq (mâsâlàn, krâditlâr, yâtkâzib bârish bitimlâri vâ bîshqâlâr). Tâzkîr mâjburiyatlâr strâtâgiyani tânlâshdâ âsîsiy yoki yangi strâtâgiyani àmâlgâ îshirish jarâyonigâ qànchâdir vâqt tâ'sir etuvchi îmil hisîblânâdi.

7. **Tâshqi muhitgâ big'liqlik dârâjâsi.** Bâ'zidâ tâshqi big'liqlik bîshqâ îmillârgâ nisbâtàn firmâ strâtâgiyasini tânlâshdâ judâ hâmi kâttâ rîl o'ynâshi mumkin. Bungâ firmâning mîl yâtkâzib bâruvchilâr vâ haridîrlâr, ântimînîpîl qînunlâr, ijtimîiy îmillâr, tâbiât vâ bîshqâlârgâ big'liqligi kirâdi.

8. **Vâqt îmili.** Vâqt îmili e'tibîrgâ îlinishi kârâk, chunki u firmâ uchun imkîniyat vâ ôâvfdîr, râjâlâstirilâyotgàn o'zgarishlârnîng vâqti esâ châgârâlângàn. Firmâ o'z strâtâgiyasini mâ'lum imkîniyatlâr

pàydí bo'lgàn dàvrda àmàlgà íshirishi mumkin. Vàqtini táz-táz “his età ìlàdigàn” jàràyonlàrni o'z vàqtida àmàlgà íshirà ìlàdigàn firmàlär muvaffàqiyatgà erishàdilär.

**Tànlangàn strätågiyani bähîlâsh.** Strätågiyani bähîlâsh uning shàkllänishida àsîsiy hisîblangàn îmillàrni tàhlil qilish shàklida àmàlgà íshiriladi.

Bähîlâsh nàtijàlari tànlangàn strätågiya firmàni màqsàdlàrigà erishishigà ìlib bìrà ìlishini àniqlâshgà yordàm bäradi. Àgàr strätågiya firmà màqsàdlàrigà mîs tushsà, quyidàgilàrni yo'lgà qo'yish uchun qo'shimchà tàhlil àmàlgà íshiriladi:

- tànlangàn strätågiya màvjud muhit hîlâti và tàlàblàrigà mîs tushishi (bîzîr dinàmikàsi, màhsulîtning hàyotiylik sikli, ràqîbâtðagi ustunliklari và bîshqà îmillär);
- firmà sàlfîhiyati và imkîniyatlàrining mîs tushishi (bîshqà strätågiyalàrgà, firmà tàrkibigà, sàlfîhiyatigà và bîshqàlàrgà);
- strätågiyagà qo'yilgàn tàvakkàlchilikning qabul qilinishi (rààl mà'lumîtlär, sàlbîy nàtijàlär, tàvakkàlchilikning qànchàlik îqlàngànligi).

**Strätågik ràjâlàrni qàytà ishlâsh.** Qàbul qilingàn strätågiya kîrôînàning strätågik ràjâlàrini qàytà ishlâsh uchun yordàm bäradi.

Tànlangàn strätågiyagà bìg'liq hîlda strätågik ràjà kirish uchun yoki himîyalànuvchi bo'lishi mumkin.

Kirish uchun ràjà kîrôînà fâiliyatini rivijlàntiradi, dàb qàràladi. U yuqûri sàlfîhiyatgà egà bo'lgàn yirik firmàlär tímînidàn àmàlgà íshiriladi. Ushbu ràjàda yangi turdagi màhsulît ishlàb chiqàrish, yangi bîzîrlàrgà chiqish, mà'lum invâstisiya và bîshqàlàrni o'zlashtirish nàzàrda tutiladi.

Himîyalànuvchi ràjà bîzîrdàgi nomaq bulhîlât và kîrôînà bànkîrîtlikkà yuz tutishi to'g'risida îgîhlàntirilgàch, bîzîrda erishilgàn o'z màvqâini sàqlàb qilishgà yo'nàltiriladi. Îgîhlik màsàlàlari quyidàgilàrni o'z ichiga oladi:

\* Ràjàlàstirilàyotgàn dàvrda tàlàb qàndày bo'ladi, istâ'mîlchilär kîrôînàdàn qàndày tîvâr và õizmàtlàrni kutàdilär?

\* Màhsulîtning qàndày turlàrini ishlàb chiqàrish to'õtàtilishi kàràk?

\* Ràjàlàstirilàyotgàn tîvâr và õizmàtlàrni ishlàb chiqàrish uchun ràsurslàr hàjmi qàndày bo'lishi kàràk?



\* Râjalâstirilgân nâtijâlârgâ erishish uchun kîrôînâdâ qândây tashkiliy-tâônîk o'zgarishlâr âmâlgâ îshirilishi kârâk?

Tâktîk vâ îpârâtîv râjalârdân fârqli râvîshdâ strâtâgîk râjâ mustâhkâm târkîbiy tuzilishgâ egâ emâs. So'nggi vâqtlârdâ qabul qilgân bârchâ strâtâgîk râjalâr târkîbiy tuzilishini gîpîtâzâ qilish nâmîyon bo'lib qîldi, bu esâ kîrôînâ vâ uning târkîbiy bo'limlârî o'zlarining râsurslarîdân qândây fîydâlânilâyotgânligini nâzîrât qilishgâ yordâm bâràdi.

Râjâgâ quyidâgi bo'limlâr kirâdi:

1. *Kîrpirâtîv missiya.* U bîzîrdâgi mâvjud imkîniyatlârni âks ettirâdi, âniq bâlgilângân bîshqâ tâyyorlîv kîrôînâlârî bilân râqîbât shârîitidâ mâhsulît yâtkâzîb bârîsh bo'yichâ mâ'lum kâtâgîriyadagi istâ'mîlchilârning âniq tâlâblârini qîndirâdi. Ushbu bo'limdâ chiqârîlayotgân mâhsulîtning tâvsîfigâ tâgîshli mâsâlâlâr, tîvârlâr uchun ôizmât ko'rsâtîsh strâtâgîyasi vâ bîshqâlâr âniq shâklântirilgân bo'lishi kârâk.

2. *Mâhsulît.* Ushbu bo'lim âniq nîmânkâturâ vâ mâhsulît sîtîsh hâjmi, kîrôînâ vâ dârîmâd uchun sâgmântlârgâ kirâ îlish vâ bîshqâlârni mujâssâm etâdi.

Sîtîsh hâjmi bîzîr sig'imîni tâvsîflâydi, mâ'lum buyumlâr o'tgân dâvrâdâ qâncâ miqdîrdâ vâ qâncâ summâgâ sîtilgânini, bîzîr sâgmântlârî bo'yichâ harîdîrlâr sâlîhiyati vâ râjalâstirilâyotgân dâvrâdâ sîtîsh hâjmi qâncâgâ ko'târîlishi mumkinligini ko'rsâtâdi.

Bîzîr sâgmântlârîgâ kirâ îlish kîrôînâ uchun kîrôînâning sîtîsh kânâllârî bilân tâ'mînâsh imkîniyatlârini, ulârning quvvâti, mâhsulîtni istâ'mîlchilârgâ yâtkâzîb bârîshdâ trânspîrt târmîg'îning îshînchliligini âniqlâshgâ yordâm bâràdi.

Fîydâlîlik, kîrôînâ fâîliyati, bîzîrning ushbu sâgmânti bo'yichâ rântâbâlligini vâ qâncâ miqdîrdâ fîydâ îlish mumkinligini tâvsîflâydi.

3. *Râqîbât.* Strâtâgîk râjâning ushbu bo'limdâgi mâsâlâsi - râqîbâtchilâr strâtâgîyani o'zâstîrîshdâ nîmâlârni qabul qilishi mumkin vâ kîrôînâ mâvjud imkîniyat vâ ustunliklarîdân to'liq fîydâlânîsh uchun qândây îshlârni âmâlgâ îshirishi kârâkligini bâhîlâydi.

Judâ hâm kâng târâlgân chîrâlâr quyidâgilâr bo'lishi mumkin:

- râqîbâtchilâr qîndirîshi mumkin bo'lgân îrtiqchâ istâ'mîlni qîndirîshgâ erishgânlik dârâjâsi;

- sítish uchun sàmàràliríq bízirlàrni tànlàsh vâ màhsulítlàrni tàbàqàlâstirish;
- xarajatlàr dàràjàsining o'rtàchâ tàrmíq xarajatlàridàn pàsàyishi vâ fíydâ miqdîrining tàrmíq fíydàsìdàn írtishini tà'minlàsh;
- istâ'mílchilàrgâ míslâshib, xarajatlàrni kàmàytirish hisbíbigâ ràqíbât to'siqlàrini pàydí qilish, màhsulít tàbàqàlanishi, màhsulítlàrni tàrqàtish kànàllàrini ràqíbâtchilàr uchun yopib qo'yish, yâr màydínlarining yo'qligi, màlàkâ vâ “nîu-òàu” yátishmâsliigi, nàròning pàsàyishi vâ bîshqàlâr;
- ishlâb chiqàrishning yuqîri kàpitâl sig'imliligi hisbíbigâ chiqish to'siqlàrini pàydí qilish, yirik ishlâb chiqàrish quvvàtlàrini likvidàsiyalâsh zàruràti vâ bîshqàlâr.

4. *Bízirlàr.* Ushbu bo'limdâ bízirlàr châgàràsi ko'rsàtilgàn. Ulàr fàqàtgìnâ uning jýlâshishi bilàn emàs, bàlki màhsulítlàrdàn fíydàlanish òususiyatlàrigâ ko'râ hâmbâ àniqlànâdi. châgàràni àniqlâshdâ bízir sâgmântlàri màvjudligi vâ ràqíbâtning intânsivligi hisbíbigâ ílinâdi.

Sâgmântning màvjudligi sítish hàjmi bo'yichâ sâgmântni tàvsiflàsh bilàn kàmírq bíg'liq, làkin bu árdâ uning rivjýlànish tàndânsiyasi hisbíbigâ ílinâdi. Ràqíbâtning intânsivligini sâgmântdâ màvjud ràqíbâtchilàr nuqtâi nàzàridàn tàvsiflâydi (ulàr bízirdâgi hissâsining qànchàsìdàn vîz kâchishgâ tàyyorligi bilàn). Shu bilàn birgâ kâlâjàkdâ pàydí bo'lishi mumkin bo'lgàn ràqíbâtchilàr, ulàrning kuchsiz vâ kuchli tímínlàri hisbíbigâ ílinâdi.

5. *Râsurslàr.* Stràtàgik rájàdâ râsurslàrdàn stràtàgiyani qo'llàb-quvvàtlâsh uchun fíydàlanilâdi. Àsísiy àylàn mà kàpitâlning miqdîri vâ tàrkibi (kîròinàning ishlâb chiqàrish quvvâti, krâditîrlik vâ dàbitîrlik qàrzlàri vâ bîshqàlâr) rájàlâstirilâdi. Àsísiy e'tibîr invâstisiyalàrgâ, ulàrning miqdîri vâ fíydàlanish yo'nâlishigâ qàràtilâdi. Ulàrning yo'nâlishi tànlàngàn stràtàgiya xaraktèri bo'yichâ àniqlànâdi. Invâstisiyaning umumiy hàjmi vâ yo'nâlishi rájàlâstirilâdi. Ushbu bo'limdâ rájàni qàytâ ishlâb chiqishdâ mazkur invâstisiya bîshqâ muqîbil yo'nâlish imkîniyatlàri bilàn tàqqîslâgàndâ rántàbâlliríq bo'lâ ílâdimi vâ ulàr qànàqâ fíydâ kâltirishi mumkinligini bàhîlâsh zàrur.

6. *Innîvâsiyalàr.* Màqsâdgâ erishish vâ stràtàgik rájà màsàlâlàri yangiliklâr kiritish yoki innîvâsiyalàr írqâli ro'yobgâ chiqàrilâdi. Innîvâsiya dâgàndâ muàmíflàrni yâchish uchun qo'llànìladìgàn yangi imkîniyatlàr tushunilâdi.

Innîvâsiîn fâfliyat strâtâgik râjâning bârchâ bo'limlarini birlâshtirâdi vâ fâqâtginâ yangi g'îyalâr pâydi bo'lishini emâs, bâlki ularni âmâlgâ îshirishni hâmi o'z ichigâ îlâdi. Ushbu bo'lim râjâlâshtirilgân dâvrdâ âmâlgâ îshirilishi ko'zdâ tutilgân bârchâ sânb o'tilgân innîvâsiyalârni o'zidâ mujâssâm etâdi. Hâr bir innîvâsiyani tâõnik-iqtisîdiy âsîslâsh biznâs-râjâdâ to'liqrîq âmâlgâ îshirilâdi. Shuning uchun kichik vâ o'rtâ kîrõinâlâr bâ'zidâ strâtâgik râjâlarini âlfîhidâ xujjâtdâ âks ettirmâydilâr, bâlki strâtâgik mâsâlâlarning bârchâsi biznâs-râjâdâ âks ettirilâdi.

**Biznâs-râjâlâr tizimini qâyta ishlâsh.** Biznâs-râjâlâr strâtâgik râjâlarning âsîsini tashkil etâdi. Lâkin «biznâsni râjâlâshtirish» vâ «strâtâgiyani râjâlâshtirish» tushunchalari bir õil tushunchâ hisîblânmaydi. Strâtâgiya vâ biznâsni râjâlâshtirishdâgi fârqlar quyidâgilârdân ibîrât: birinchidân, strâtâgik râjâdân fârqli râvishdâ biznâs-râjâ kîrõinâning umumiy mâqsâdlari kîmplâksini o'zidâ mujâssâm etmaydi, u fâqâtginâ bir maqsad - yangi biznâsni yarâtish vâ rivîjlântirish bilân big'liq; ikkinchidân, strâtâgik râjâlâr – uzoq yoki o'rtâ muddâtdagi dâvr mîbâynidâ rivîjlânish îmillâridir. Biznâs-râjâ shâkli âlfîhidâ elâmântlarning qismlari vâ mâjburiyatlari bo'yichâ qâyta ishlângân lîyihâni eslâtâdi. Biznâs-râjâning prîûtîmi bo'lib tâõnik-iqtisîdiy âsîs õizmât qilishi mumkin vâ u lîyihâni tâõnik xujjâtlâshtirishdâ âsîsij qism hisîblânâdi.

Strâtâgiyani ishlâb chiqish jarâyoni tâgishli bo'lmâgân birin hîdisâ îrqâli to'õtâb qilmâydi. U firmâning âniq ishlârni âmâlgâ îshirishgâ âsîslângân umumiy o'sish yo'nâlishini âmâlgâ îshirish bilân nihîyasigâ âtâdi. Shuning uchun tânlângân strâtâgiya muvîffâqiyati ko'p hîllârdâ kîrõinâning invâstisiîn vâ innîvâsiîn siyosâtigâ big'liq.

“O'zmâvasâbzâvîtuzumsânîâtîyihâ” îchiq turdâgi âksiînârlîk jâmiyatidâ îziq-îvqât mahsulotlarini ishlâb chiqâruvchi kichik vâ o'rtâ biznâs kîrõinâlari uchun biznâs râjâ ishlâb chiqilâdi.

Yangi fâfliyat turi - invâstisiîn lîyihâlâr yoki biznâs-râjâ ko'rinishlarini kângâytirishni qâyta ishlâsh, tâõnik iqtisîdiy âsîslâsh (TIA) yo'lgâ qo'yilgân.

Râspublikâdâ biznâs râjâlârni uslubiy âsîslâsh, qâyta ishlâsh vâ harâkâtgâ kâltîruvchi bir yaxlit tizim tashkil etilgân

Prâzidânt fârmînigâ binîân, biznâs râjâni qâyta ishlâshdân îldin o'n kun dâvîmidâ fikrlâr ko'rib chiqilishi vâ ulâr yuzâsidân õulîsâlâr bârilishi kârâk. Bundây âmâliyot bîshlâng'ich bîsqichdâ nomaqbul

liyahadàn vîz kâchib, ishning sàmàràdîrligini mà'lum dâràjàdà îshirishgà îlib kâlâdi.

## **Qisqacha xulosalar**

Strategiyani tanlash va uni amalga oshirish strategik rejalashtirishda asosiy o'rin tutadi. Aniq strategiya, korxonada faoliyatini rivojlantirishning asosiy vositasi hisoblanadi.

Bozor iqtisodiyotida 3 ta yo'nalishdagi strategiya mavjud.

Birinchisi ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtirishga erishish bilan, ikkinchi yo'nalish mahsulot ishlab chiqarishning takomillashganlik darajasi bilan bog'liq. U uchinchi yo'nalish aniq bozor segmentini o'rganish bilan bog'liq va firmalar o'z e'tiborini mana shu segmentga jalb etadi.

Strategiyani qayta ishlash texnologiyasi firmalar faoliyati samaradorligini oshirish, ularning uzoq muddat rivojlanishini ta'minlaydi.

## **Tayanch iboralar.**

Namunaviy, menejment, noqobil investisiyalar, kontrol qo'llamalar, nomoliyaviy rejalashtirish, firma aylanmasi, litsenziya, indikativ, umumiy koeffitsient, to'lov balansi, to'lov qobiliyati, rentabillik, bozor faoliyati, aksioner bozor qiymati, kompleks ko'rsatkichlar.

## **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Strategik rejalashtirish mazmuni tashkilotlarning ichki omillari uchun qanday aniqlanadi?
2. Strategiya turlari qaysi bosqichlardan iborat?
3. Vaqt imiliga nimalar kiradi?
4. Korxonada yoki firmaning biznâs-râjâlâr tizimini qàytà ishlâsh nima?
5. Ilgari strategik malakalardan foydalanish
6. Korxonaning strategiyalar tizimi
7. Integrasiyalashgan o'sish strategiyasi

## **Asosiy adabiyotlar**

1. Karimov I.A. «Erichilgan marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» Xalq so'zi 2004y. 10 fevral.
2. Zub A.T. «Strategicheskiy menedjment teoriya i praktika» Uchebnoe posobiya 2-e iz-d, ISPR.dop. \_ M.: Aspekt Press, 2004.
3. Kravchenko R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i zahita prava aksiionerov na informatsiyu – M.: Spark, 2002.

4. Gurkov I.B. Strategicheskiy menedjment organizasii. Ucheb.prosob. 2-e izd., ispr i dopoli, M.: TEIS, 2004.
5. Xalikova G. Strategicheskoe planirovanie – T.: TGEU, 2000.
6. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O’quv qo’llanma. T.: O’zR Yozuvchilar uyushmasi adabiyot jamg’armasi nashriyoti., 2004.

#### **Internet ma’lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma’lumotlari. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
3. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma’lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valyuta fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma’lumotlari.
5. Kak Zapad stal bogato’m [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)

## **15-BOB: ILMİY–TEXNIKA TARAQQIYOTI (ITT)NI TÀRTIBGÀ SÎLISH VÀ STRÀTÀGIK RÀJÀLÀSHTIRISH.**

### **15.1.ITT v  uning j miyat riv jl nishig  t 'siri.**

Ilmiy-texnika taraqqiyoti-bu, m hn t v sital ri v  pr dm tl rini, t  nik usull rni v  m hn tni tashkil etish sh kll rini, ilm-f n yutuql rini ishl b chiq rishg  k ng t tbiq etish  s sid  muk mm ll shtirishning t ri iy sh rtli jar yoni, ishl b chiq rish kuchl rining bilim ko'nikm l rini miqd riy v  sif tiy riv jl ntirishdir.

ITTni d vrl rg   jr tish eksp nsiya jar yonini quyid gich  nam yon etishg  yord m b rdi: birinchi s n t inqilobi - XVIII  s r irl rid  v  XIX  s r shl rid  ilmiy  s sg  t yang n h ld  m shin l shg n ishl b chiq rishg  o'tish. Uning iqtis diy yutug'i k p t listik ishl b chiq rish munis b tl ri g' l b sidir, ilmiy yutug'i es  XVII-XVIII  srl rd gi ilmiy inqilbdir.

Ikkinchi s n t inqilobi XIX  s r irl ri v      s r shl rid  ishl b chiq rish kuchl rining m shin l shishig   s sl ng n riv jl nish, k r in l rning en rg tik  s sl ri o'zgarishi, t  nik l r  s sid  ilm-f nning riv jl nishi, k r in nir  vt m tl shtirish jarayonidan o'tib k tishi, yangi t rm ql rninr sh kll ntirilishi.

Uchinchi s n t inqilobi     s r tal rid  ilmiy - t  nik  inqilobig ch  (ITI) bo'lr n davrdari o'sishi, ishl b chiq rish t  nik riv jl nishining ilmiy  s sg  tayanishi.

    srning i irgi o'n yilligid  yangi - to'rtinchi s n t inqilbi ko'rs tkichl ri ko'zra tashlana b rdi. Uning  s siy jih tl ri ishl b chiq rish t  n l giyal rining el ktr nik g   s sl ng n h ld  q yt  sh kll nishi, bil lgik jar yon v  tiziml r ko'l mining o'sib b rishini t rtibg  s lishda namoyon bo'ldi. Bu ITTni  ngli r vishd  t rtibg  s lish t l b etilayotranidan dalolat edi.

Shund y qilib, ilm-f n v  t  nik  riv jl nishning ev lyu i n v  inqilobiy d vrl rini b sib o'ta boshladi. Bunda m hn t v sital ri v  buyuml rid gi ij biy o'zgarishl rning miqd riy  rtib b rishi m t ri l v  t  n l giyal rd n f yd l nishd  yangich  yondashuvni yuz g  k ltirdi. ITT v  ITIning sif t jih td n riv jl nishi to'pl ng n m l k  v  uning muk mm ll shtirilganligi, yirik m shin l shg n ishl b chiq rish kuchl ri sif tini sh kll ntirish  s si hisb l n di.

ITTgà yanàdà àniqrîq bàhî bârish uchun kîrôinàning sàmàràli îmillàri jîylàshuvini àniqlàsh lîzim. Mà'lumki, kîrôinà sàmàràdîrligigà ekstànsiv vâ intànsiv îmillàr tà'sir etàdi.

Ekstànsiv îmillàr ishlàb chiqàrish ko'làmîni qo'shimchà råsurslâr, àsîsiy fîndlâr hàjminî ko'pàytirish hisîbigà kangàytirish bilàn tàvsiflànàdi. Bunday jàràyon, hàttîki, ràgràss bo'lishi hâmmumkin, àsîsiy fîndlârni ko'pàytirish ulàrning yangilànishi bilàn àmàlgà îshirilmàydi.

Intànsiv îmillàr råsurslârni yanàdà yaôshirîq ishlàb chiqàrish vîsitàlarigà àlmàshtirish, ishlârni sifât vâ tashkiliy jihatdan yaôshilàsh hisîbigà råsurslâr qàytimîni ko'tàrish bilàn tàvsiflanadi. Chunonchi:

- 1) nàtijàviy: ITT nàtijàlâri – eng àvvâlî, ishlàb chiqàrish jàràyonîni ilm-fàn yutuqlâri àsîsidà mukàmmàllàshtirish;
- 2) råsursli: ITT – bilim, màhsulît, tâônîlîgiya vâ ishlàb chiqàrishni tashkìllàshtirishning mukàmmàllàshtirish jàràyonî;
- 3) nàtijàviy vâ råsursli yo'nàlishlârning birlàshtirilgàn hisîbi: nàtijàviy yo'nàlish ko'prîq ustunlikkà egà bo'lgàndà ekstànsiv îmillàr, råsursli bo'lgàndà esà intànsiv îmillàr ko'prîq àhàmiyat kàsb etàdi.

ITTning ishlàb chiqàrish jàràyonigà tà'sirini izihlîvchi jihat – bu, intànsiv vâ ekstànsiv o'sish o'rtàsîdàgi o'zârî munîsàbâtning o'zgàrishidir. ITTning sàmàràdîrligîni hisîblàsh uchun fàqàtgînà intànsiv îmillàr ulushi hisîbgà îlinàdi. Birîq, intànsiv îmillàr tà'siri bîshqà îqibàtlàrgà îlib kàlàdi. Dâylîk, bîshqà tàrmîqlâr, sîhàlâr uchun ishlàb chiqàrish vîsitàlarîni ishlàb chiqàruvchi ôim àshyoni kàm sàrflàsh evàzigà sàmàràdîrlîkni îshiràdi, birîq bu istâ'mîlchi tàrmîqlàrdà råsurslâr tâjâlîshigà îlib kàlmàydi. Shuning uchun ITT sàmàràdîrligîni bàhîlâshdà uning ijtimîiy-iqtisîdiy îqibàtlâri ko'zra tashlanadi, qàysîki, ishlàb chiqàrish sîhàsîdà bà'zidà sàlbiy holatlar nàmîyon bo'ladi.

ITT hîdisàlâri vâ nàtijàlâri ko'p qirrâli vâ ulârni ko'p bîsqichlârdà ko'rib chiqish mumkin: ôàlq ôo'jàligi, tàrmîq, mikrîdàràjàlârdà. Àlfîhidà ishlàb chiqàrishdà mikrîdàràjàdàgi o'zgàrishlâr, eng àvvâlî, yangi tâônîkàlârni, yangi tâônîlîgîk jàràyonlârni, àlfîhidà màhsulît turlârîni ro'yobgà chiqàrish bilàn bîg'liq. Ulàrning mikrîdàràjàdà kang tàrqlîshi iqtisîdiyot màkrîtizimîdà hâmm o'zgàrishlârgà îlib kàlàdi.

Shàkllàrigà bîg'liq hîldà ITT vâ unî àmàlgà îshirish turlichà. Ûir jàràyondà ITT nàtijàlâri bir ishchini ishlàyotgàn bir kishi-sîât vâqtîdà

ishláb chiqarish máhnátining ko'tarilganini yoki raál dârfimâdlâr o'sishi yoxud ishláb chiqarishdâ bând bo'lgân ishchilarning ish vaqtlâri qisqarishi kâbilâri nâmîyon qilâdi. Bîshqâchâ âytgândâ, yoki mâhsulftlâr hâjmi îz xarajatlâr hisîbigâ ishláb chiqârilâdi, yoki xarajatlâr yuqûri dârâjadâgi ishláb chiqarish hâjmini tâ'minlâydi. Bîshqâ hîllârdâ ITT nâtijâlâri xarajatlâri qisqartirish va ularning târkibini o'zgartirish jârâyoni sifâtidâ nâmîyon bo'lâdi, îoir-îqibât âhîli dârfimâdlâri va yashâsh dârâjâlâri o'sishidâ âks etâdi.

ITTning âsîsiy nâtijâsi ishláb chiqarishdâ âmâlgâ îshâdi va shâkllânâdi. ITT iqtisîdiy îmillâri ishláb chiqarish kuchlâri rivîjlântirish, mâhnât prædmâtlâri va vîsitalâri sifât jihâtidân o'zgartirish, yangi tâônîlîgiyalârdâ mâhnâtni tashkil etish shâkllâri va kâdrâlâr tâyyorlâshdâ nâmîyon bo'lâdi.

## **15.2. ITTni strâtâgik râjâlâstirish.**

Âlbattâ, iqtisîdiyotni mârkâzlashgân bîshqâruv tizimi qîldiqlâri mâ'lum dârâjadâ ITT rivîjlânishi râg'bâtlânishining dâvlât tîmînidân pâsâyishigâ îlib kâldi. Birîq, ITTni rivîjlântirish imkîniyatlarininr dâvlât tîmînidân bîshqârilishi batamom barham tonmaydi, eng âvvâlî, strâtâgiyani tânlâshdâ ustivîr yo'nâlish – bu, fân-tâônîkâni rivîjlântirishdir.

Hîzirgi rivîjlânish bîsqichi ko'prîq ITTgâ âsîslângân hîldâ strâtâgik râjâlâstirishgâ bîg'liq. Gâp shundâki, ilmiy-tâônîkâ rivîjlânishining muvâffâqiyatlâri va muâmmîlâri hàqidâ tushunchâgâ egâ bo'lmâsdân va ilmiy-tâônîkâ strâtâgiyasidâ ushbu tushunchâlârgâ âsîslânmasdân ITTni bîshqarish mumkin emâs. Bîshqâchâ âytgândâ, fândâ strâtâgik râjâlâstirish ilmiy-tâônîk rivîjlânishni bîshqarishning yangi tizimi sifâtidâ hâm qarâlâdi

Ilmiy-tâônîk strâtâgiya ilmiy-tâônîk siyosatni mustâhkâmlâydi va uzoq muddât ôizmât qilishini tâ'minlâydi. Bir tîmîndân, u mâmlâkâtning rivîjlânishi uchun qo'yilgân ilmiy-tâônîk mâqsâdlârgâ erishish bo'yichâ âsîsiy strâtâgik yo'nâlishning uzoq muddât âmâl qilishigâ yordâm bârâdi. Bîshqâ tîmîndân, tâshqî muhit îmillâri o'zgarishigâ bîg'liq hîldâ fân va tâônîkâ rivîjlânishi o'zgarishlârigâ mîslâshishini tâ'minlâsh va mâ'lum egiluvchânlikkâ imkîniyat yarâtîb bârâdi. Strâtâgik râjâlâri ishláb chiqish kâlâjâkdâ mâmlâkâtdâ bo'lishi mumkin bo'lgân rivîjlânishlâr, ilmiy-tâônîk rivîjlânish jârâyonlâri uzoq muddâtlî kuzâtishgâ âsîslânishi kârâk. Shu nârsâ âniqki, ushbu



jàràyonlarning hàr biri o'zining muhimrìq stràtágik và tàktik màqsàdlàrigà egà.

ITTning bìshqàrish usullàrini îdàtiy to'plàmlàrigà òo'jàlik yurituvchi sub'áktlàrgà turli ilmiy-tàõnik rivìjlànish dàsturlàri ìrqàli to'g'ridàn-to'g'ri tà'sir etish, subsidiyalàr, imtiyozli kràditlàr, shuningdàk, ishlàb chiqàrishning tàõnik rivìjlànishini turli imtiyozli sîliqlàr và kràditlàr hisîbigà ràg'bàtlàntirish kàbi usullàr kiràdi. Ulàr orasidà kàng tàrqàlgàni tàzlik bilàn àmìrtizàõiyani qìplàsh, ITTning ustivîr yo'nàlishlàridà invàstiõiyalàrni sîliqqà tìrtish xarajatlàridàn ìzid etishdir.

Bìzîr iqtisîdiyoti àmàl qilàyotgàn màmlakàtlàrdà ilmiy-tàõnik stràtágiyani àmàlgà îshirishning àsîsiy shàkli muhim ilmiy-tàõnik muàmmîni hàl etishning màqsàdli dàsturlàri hisîblànàdi. Ulàrning vâzifalàri ITTning ustivîr yo'nàlishlàridà ilmiy-tàõnik, mîddiy và mîliyaviy màblàg'làrni jàmlàsh, o'sib bìruvchi ishlàb chiqàrish turlàri và shu àsîsdà muhim ijtimîiy-iqtisîdiy màsàlàlàrni hàl etishdàn ibîràt.

Màqsàdli ilmiy-tàõnik dàsturlàr dâgàndà manzilli hujjàt tushunilàdi, u ràsurslàr, àmàlgà îshirish muddàti và bàjàruvchilàr bo'yichà bìg'làngàn, o'zidà kàng ilmiy-tàdqìqitchilik, tashkiliy-òo'jàlik, ijtimîiy-iqtisîdiy và bìshqà tàdbirlàrni mujàssàmlàshtirgàn, chàklàngàn shàritlàr và ràsurslàrdà qàysidir tashkiliy-òo'jàlik tàrkibidà àmàlgà îshirish mumkin bo'lmàgàn ilmiy-tàõnik muàmmìlàrni sàmàràli hàl etishgà yo'nàltirilgàn.

Màqsàdli ilmiy-tàõnik dàsturlàrdà quyidàgi jàràyonlàr ko'rib chiqilàdi:

-ilmiy-tàõnik qàytà ishlàshlàrni àmàlgà îshirish muddàtlàrini ìptimàllàshtirish;

-ilmiy-tàõnik ishlàrni zàruriy màhnàt, mîliyaviy và mîddiy ràsurslàr bilàn tà'minlàsh;

-ishlàb chiqàrishni, tàdqìqît nàtijalàrini qo'llàshgà tàyyorlàsh imkîniyatlàri, bir tàrkib ìrqàli ishlàrni mîliyalàshtirishni tashkil etish;

-òõirgi màqsàdgà erishishgà yo'nàltirilgàn bàrchà kîmplàks tàdbirlàrni àmàlgà îshirish, ilmiy - ishlàb chiqàrish davrlàri bìsqichlàri và àmàliy nâzìràtning yagînà bìshqàruvini tashkil etish.

Shunday qilib, to'liq ilmiy-tàõnik dàstur àniq ko'rsàtilgàn màqsàdli tàvsifgà, qo'yilgàn ilmiy-tàõnik muàmmìlàr hàl etilishining qàt'iy mo'ljàligà egà bo'lsin, àniqlàngàn nàtijalàri bilàn tàvsiflànsin.

Ilmiy-ta'oniik dasturlarining shakllanish jarayoni quyidagi b'sqichlardàn ibirät:

1. Ilmiy-ta'oniik dasturlarning as'siy tävsif vâ maqsadlarini äniqlash vâ qismlärgä äjrätish.
2. Bäjäruvchilärni tänläsh.
3. Räsurs tä'minätini räjaläshtirish.
4. Bkuniy nätijälärni bähiläsh.

Birinchi b'sqich d'iräsida qo'yilgän maqsadlarning ijtim'iy-iqtis'diy vâ ilmiy-ta'oniik päramätleri tählili ämälgä ishirilädi, maqsadlar sh'ixchäsi tashkil etilädi, täzkor häl etilishi zäruv bo'lgän, birinchi d'aräjali maqsadlar tänlänädi; ko'zätilyotgän prädmätning muvaffäqiyatlari vâ b'ishqä tävsiflari bo'yichä prägnizläsh tartibi ishlab chiqilädi. Bundä o'öshähsh yoki bir turdägi ilmiy-ta'oniik ib'äktlarning rivijlanish tändänöiyasi, shuningdäk, ushbu prädmät bo'yichä ilmiy-ta'oniik muvaffäqiyatlar iqibatleri tählil etilädi.

Ilmiy-ta'oniik dasturlar maqsadlarining shakllanish jarayoni to'lig'ichä quyidagi täblärgä jävib b'arishi k'arak:

- turli d'arjäjä maqsadlari bir-birlarini ink'r etmäsligi;
- kichik maqsadlar, quyi d'arjäjä maqsadlari yuq'ri d'arjäjä maqsadlarigä m's tushishi vâ ulärninr muvaffäqiyatini tä'minläshi;
- turli d'arjäädägi dasturlarning tuzilish maqsadlari bir-birlarigä m's tushishi, miqd'iriy vâ sifät ko'rsätkicHLäri mä'lum b'ig'liqliklärgä egä bo'lishi;
- dästuriy maqsadlar shakllanishi ishlab chiq'rish-ö'jälük k'impläksi, tashkiliy-huquqiy, ijtim'iy-iqtis'diy, ulärgä bo'lgän ek'iligik täbläblär bo'yichä äniqlänishi;
- maqsadlar dasturlärni ämälgä ishinish, ularning mä'lum väqt birligi käsmäsida bäjärilishini his'bgä ilgän hildä iöirgi muddätigä qo'yilishi k'arak.

Pitänöial bäjäruvchilärni qidirish ulärning m'iliyaviy, ishlab chiq'rish vâ ilmiy-ta'oniik h'iläti mustähkämliigi nuqtäi näzäridän ämälgä ishirilädi. Ishlab chiq'rish vâ ilmiy-ta'oniik sälihiyat dästur ishtir'kchilärini här t'im'inlämä bähiläsh nätijäsida b'ish tashkil't äniqlänädi, ulär dasturlarning maqsadli yo'nälisHLärini ämälgä ishinishgä jävibgär, shuningdäk, dasturlar maqsadlari vâ kichik maqsadlarining ämälgä ishinishi bo'yichä ishlar häjmigä eksp'art bähiläri qo'yilädi,

kutilayotgan natijalarning kattalashgan ta'omik-iqtisodiy ko'rsatkichlari hisoblanadi, dasturiy ishlarning bajarilish muddatlari balgilanadi.

### **Qisqacha xulosalar.**

Ilmiy-texnika taraqqiyoti (ITT) – mehnat vositalari va asboblari, texnik usullarni va mehnatni tashkil etish usullari va ishlab chiqarishra ilm-fan yutuqlarini kenr tatbiq etish asosida mukammallashtirishning tarixiy, shartli jarayonidir.

Ilmiy-texnik strateriya ilmiy-texnik siyosatni mustahkamlash va uzoq muddat xizmat qilishini ta'minlashdir.

ITTning asosiy natijasi ishlab chiqarishda amalga ishadi va shakllanadi. ITT iqtisodiy imillari ishlab chiqarish kuchlarini rivjilantirish, mahnat pradmatlari va vositalarini sifat jihadidan o'zgartirish, yangi ta'omilgiyalarda mahnatni tashkil etish shakllari va kadrlar tayyorlashda namyon bo'ladi.

Bizir iqtisodiyoti amal qilayotgan mamlakatlarda ilmiy-ta'omik stratagiyani amalga ishishning asosiy shakli muhim ilmiy-ta'omik muammuni hal etishning maqsadli dasturlari hisoblanadi. Ularning vazifalari ITTning ustivir yo'nalishlarida ilmiy-ta'omik, maddiy va mliyaviy mablag'larni jamlash, o'sib biruvchi ishlab chiqarish turlari va shu asosda muhim ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni hal etishdan ibirat.

### **Tayanch iboralar.**

Ilmiy-texnika taraqqiyoti, sanoat inqlobi, ekstensiv va intensiv omillar, ilmiy texnika strateriyasi, ilmiy texnik dasturlar, subsidiyalar, imtiyozli kreditlar, resurs ta'minoti rejalashtirish, yakuniy natijalarni baholash.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar.**

1. Strateriyani tanlash va amalga oshirish korxonasi uchun qanday ahamiyatga ega?
2. Strateriyaning turlari?
3. Strateriya elementlari nimalardan iborat?
4. Korporativ missiya nima?
5. Resurslar ta'minotini rejalashtirish?
6. Yakuniy natijalarni baholashni?
7. Maksadli ilmiy – texnik dasturlarda qanday jarayonlar ko'rib chiqiladi?

8. ITning ishlab chiqarish jarayonira ta'sirini izohlovchi jihat nima?
9. Ilmiy-texnik dasturlar maqsadlarining shakillanish jarayoni qanday talablarga javob berish kerak?
10. Maqsadli ilmiy-texnik dasturlar deranda nima tushuniladi?

### Asosiy adabiyotlar.

1. I.A.Karimov. «Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yanrilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir». O'zbekiston ovozi. 2005 y. 29 yanvar.
2. I.A.Karimov «Vatanimiz uchun har birimiz mas'uldirmiz» T.: «O'zbekiston», 2001.
3. I.A.Karimov «Xavfsizlik va tinchlik uchun kurashish darkor» T.: «O'zbekiston», 2002.
4. I.A.Karimov «Izlanish, tashabbuskorlik va tadbirkorlik – davr talabi» T.: «O'zbekiston», 2000.
5. I.A.Karimov Izbranno'y nami put'-eto put' demokraticeskoro razvitiya i sotrudnichestvo s progressivno'm mirom. T. Uzbekistan. 2003.
6. I.A.Karimov «Tadbirkorlik – yuksalish darovi» T.: «O'zbekiston», 2000.
7. Zub A.T. «Stratericheskiy menedjment teoriya i praktika» Uchebnoe posobiya 2-e iz-d, ISIR.dop. \_ M.: Aspekt Press, 2004.
8. Kravchenko R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aktsionerov na informatsiyu – M.: Spark, 2002.
9. Dadaboev YU.T., Mamutova X.SH., Stratericheskoe planirovanie–Ferrana, 2000.
10. Buxalkov M.I. «Vnutrifirmennoe planirovanie» uchebnik 2-edianie Moskva INFRA-M 2001.
11. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Straterik rejalashtirish. O'quv qo'llanma. T.: O'zR Yozuvchilar uyushmasi adabiyot jamg'armasi nashriyoti., 2004.

### Internet ma'lumotlari.

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
3. “Европа tiklanish va taraqqiyot banki” ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valyuta fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal borato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)
6. [Texnologii korporativnogo unpravleniya | Stratericheskoe unpravlenie | Razrabotka straterii | Kb - http://www.iteam.ru/publications/strategy/section](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section)
7. [Texnologii korporativnogo unpravleniya \*\*Stratericheskoe nlanirovanie\*\* i unpravlenie. Sistema sbalansirovanno'x pokazateley \(B... Kb - http://www.iteam.ru/conferences/739/](http://www.iteam.ru/conferences/739/)
8. [Texnologii korporativnogo unpravleniya | Stratericheskoe unpravlenie | Missiya firmo' | Kb - http://www.iteam.ru/publications/strategy/section](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section)

## **16-BOB: IJTIMOIIY – IQTISODIY RIVOJLANISHNI STRATEGIK REJALASHTIRISH TAJRIBASI.**

### **16.1. Xorijiy davlatlarda iqtisodiy o'sishni rejalashtirish**

Bir qancha chet ellik kuzatuvchilarning tahliliga qaraganda, iqtisodiy o'sishni ta'minlashda rejalashtirish katta o'rin tutadi. Erkin bozor mavjud bo'lgan, sanoati rivojlangan mamlakatlar o'rtasida iqtisodiyotni rejalashtirishda uzoq muddatli rejalashtirish tizimini Yaponiya hukumati xam quvvatlaydi.

G'arbda faqatgina Fransiya va Shvesiya – yaponcha uslubdagi iqtisodiy o'sishida «indekativ» rejalashtirishni tan oladi. Boshqa mamlakatlar, shu jumladan, Germaniya, Buyuk Bretaniya va Kanada ham iqtisodni uzoq muddatli rejalashtirish rejasiga ega. Bu reja tor sohani qamrab olgan, ya'ni xarajatlar rejalashtirilgan bo'lib, ular iqtisodiy siyosatda hech qanday o'zgarishlar kilmaydi. Bir qancha chet el kuzatuvchilarining kuzatish natijalariga qaraganda, Yaponiya hokimiyat organlari bilan xususiy sektor o'rtasida qalin munosabat o'rnatilgan bo'lib, bu munosabat mamlakatning yagona maqsadini amalga oshirishga xizmat qiladi.

Boshqa tomondan qaraladigan bo'lsa, Yaponiya iqtisodchilarining ko'pchiligi Yapon rejasini iqtisodiy o'sishni ko'rsatuvchi «dekorasiya» deb ta'riflaydilar. Bunda iqtisodiy faoliyat natijalari dasturda ko'rsatilgan yo'riqnomalardan farq qilib, iqtisodga dasturda ko'rsatilgan holatda tatbiq etilmaydi. Bu xildagi iqtisodchilar iqtisodiy o'sish dasturiga boshqacha yondashib, rejani o'zgarib turuvchi reja ko'rinishida tahlil etadilar.

Yaponiya iqtisodiyotini rejalashtirishda iqtisodiy o'sishni rejalashtirish ma'lum xususiy hol hisoblanib, ba'zi mamlakatlar, shu jumladan, Markaziy va SHarqiy Evropa mamlakatlari, hozirgi kunda markazdan turib rejali boshqarishga karaganda bozor iqtisodiyotini rejali boshqarishga o'tishida «Yaponcha rejalashtirish» ga iqtisodiy o'sishga ta'sir etuvchi omil sifatida qarashi mumkin bo'ladi.

1988 yilda nashr etilgan «Iqtisodiy boshqarishning global muammolari» nomli iqtisodiy o'sish dasturida shunday deyiladi:

Yaponiya iqtisodiyoti asosan bozor orqali boshqaruvchi iqtisodiyot bo'lib, «hech bir iqtisodiy rivojlanish dasturi iqtisodiyotning har bir sektorini hamda jamiyat vakillarini tahlil etib, majburlab nazorat qila olmaydi».

Yaponiyaning iqtisodiy o'sishini yarejalashtirishdagi asosiy o'rmini quyidagilar orqali ko'rsatamiz:

1. Kelajakni tahlil etishga mo'ljallangan reja (prognoz) - uning asosida iqtisodiyot rivojlanishi mumkin va rivojlanishi kerak;

2. Asosiy iqtisodiy yo'nalish ko'rsatkichlarini tahlil etishda, boshqarishda, o'rta va uzoq muddatli iqtisodiy siyosatini olib borishda, maqsadni ko'rsatishda hokimiyat qatnashib, iqtisodiyotni rejalashtiradi;

3. «Korporativ hamda uy xo'jaligi» faoliyatiga asosiy «direktiv» yo'nalishlar beradi.

Yaponiya iqtisodiy rivojlanish rejasi uch komponentedan tuzilgan. Birinchi qism: iqtisodiy siyosatni umumiy iqtisodiy maqsad va shartlar umumiy tartibda ifodalab beradi. Shundan so'ng hokimiyat iqtisodiy siyosatini batafsil ifodalab beruvchi dasturdagi bajariluvchi ko'rsatkichlarni ifodalovchi miqdoriy prognoz ma'lumotlari keltiriladi. Xar bir iqtisodiy dasturning birinchi qismi uzoq muddatli siyosatning maqsadini izohlaydi.

Yaponiya hukumatining ikkinchi jahon urishidan so'ng olib borgan iqtisodiy rejasi muayyan maqsadga asoslanib, besh kategoriyadan tashkil topgan: (11-jadval)

11-jadval

**Yaponiyani iqtisodiy rejalashtirishdagi tanlangan xususiyatlari**

Rejaning nomi	Reja davri	M a q s a d	O'sish istiqboli
1	2	3	4 foizda
Iqtisodiy mustaqillikning besh yillik rejasi	1956-60	Iqtisodiy mustaqillik To'liq bandlik	4,3 (8,8)
Iqtisodiy o'sishdagi yangi kelajak uchun reja	1958-62	Eng yuqori darajadagi o'sish sur'ati. Millatlar hayotiylik darajasining	6,5 (9,7)

		o'sishi. To'la bandlik	
Milliy daromadni ikkilantirish rejasi	1961-70	YUqorida keltirilgandek To'la bandlik	6,5 (9,7)
O'rta muddatga mo'ljallangan iqtisodiy o'sish rejasi	1964-68	Balans taqchilligini bartaraf etish. To'la bandlik	8,1 (10,1)
Iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish rejasi	1967-71	Balanslashgan va barqarorlashgan iqtisodiy o'sish. To'la bandlik	8,2 (9,8)
Iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning yangi rejasi	1970-75	Balanslashtirilgan iqtisodiy o'sishni ta'minlash. To'la bandlik	10,6 (5,1)
Asosiy iqtisodiy va ijtimoiy reja	1973-77	Milliy farovonlikning shakillanishi, halqaro o'rtoqlashuvning shakillanishi. To'la bandlik	9,4 (3,5)
1970 yilning ikkinchi yarimidagi iqtisodiy o'sish rejasi	1976-80	Millatning boy hayoti ta'minlanishini va iqtisodiyotni qa'tiy rivojlantirish. To'la bandlik	6,0 (4,5)
YAngi iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning etti yillik rejasi	1979-85	Iqtisodiy rivojlanishning qa'tiy yo'liga o'tish, millat hayotini sifat jihatidan boyitish, halqaro iqtisodiy munosabatlarni	5,7 (3,9)



		rivojlantirishdagi qo'yilma. To'la bandlik	
1980 yillardagi iqtisod va jamiyatning istiqboli va normalari	1983-90	Tinch va qa'tiy xalqaro munosabatlarni shakillantirish, iqtisodiyotda hamda jamiyatda hayotiylikni yaratish, millatning boy va xavfsiz hayotini ta'minlash. To'la bandlik	4,0  (4,5)
Yiriklashtirish jarayonida (global) iqtisodiyotni boshqarish	1988-92	Balansdagi yirik tashqi taqchilliklarni kamaytirish, ko'p qamrovli hayotiy darajani hamda sifatli hayot darajasini yaratish. To'la bandlik	3 ¾ %  (4,0)
Besh yillik iqtisodiy reja: qit'alararo rivojlangan hayotiy darajani ta'minlash	1992-96	Hayotning sifat darajalarini yaxshilash bo'yicha islohot, jahon hamjamiyatini tuzish. To'la bandlik	3 ½ %  (1,0)
Tuzilishdagi islohotlar bo'yicha ijtimoiy-iqtisodiy reja	1996- 2005	Erkin va ta'sirchan ijtimoiy soha iqtisodiyotini yaratish, gullab - yashnayotgan ijtimoiy	3,0  (1,3)

		iqtisodiyotni yaratish. To'la bandlik	
Iqtisodiy qayta tug'ilish uchun xos bo'lgan ideal ijtimoiy va siyosiy iqtisodiyot	2006-2010	Turli bilim sohasini yaratuvchi jamiyatni shakllantirish, Atrof-muhitni to'la qamrab olish asosidagi aholi tabaqalarini tayyorlash	2,0

## 16.2. Yaponiya iqtisodiyoti rejasining egiluvchanligi

Bozor iqtisodiyotida uzoq muddatli iqtisodiy o'sish ma'lum qonuniyat asosida olib boriladi. Bir tomondan, olib borilayotgan harakatlar asosida maqsad amalga oshiriladi. Lekin bir-birini taqozo etadigan jahon iqtisodiyoti, uzoq muddatli iqtisodiy o'sishni ta'minlash mumkin emas, deydi. Ijtimoiy va iqtisodiy muhitda yuz berayotgan o'zgarishlar tufayli siyosiy maqsadlarni qayta ko'rib chiqish kerak bo'ladi.

Yaponiyaning iqtisodiy o'sish dasturi 5-10 yillik muddatni uz ichiga oladi. Bu dasturni o'rtacha amal qilish davri 6,6 yilni tashkil etadi. Lekin, hech bir dastur o'z vaqtida yakunlangan emas. 11-jadvalda ko'rsatilganidek, Yaponiya hukumati 36 yildan ortiqroq muddatni qamrab oluvchi 11 xil iqtisodiy dasturni qabul qildi.

Ba'zi tadqiqotchilarning fikriga qaraganda, iqtisodiy rejada ko'rsatilganidek, iqtisodiy dasturni amalga oshirish uchun hokimiyat etarli qa'tiylik bilan ish olib bormadi. Bizning fikrimizcha, Yaponiya iqtisodiy rejasida tez-tez yuz berayotgan o'zgarishlar bu reja har tomonlama moslashuvchan ekanligidan dalolat beradi. Yaponiya hukumatining 11 xil iqtisodiy dasturi amalga oshirilishi majburiy dasturlar bo'lib, rejalar bajarilishi kerak bo'lgan maqsadlarga erishish hamda erishilgan natijalar oralig'ida erishilmagan maqsadlar tufayli vujudga kelgan bo'shliqlarni to'ldirish uchun xizmat qiladi.

Iqtisodiy dasturni loyihalash bo'yicha o'sish sur'atlari adaptasiya shaklidagi kutish rejaları bilan mos keladi. Boshqacha

aytadigan bo'linsa, kuzatishlardagi mahalliy kutish xususiy holda oldingi kutish bilan haqiqiy natijalar o'rtasidagi farqdan iborat bo'ladi. Masalan, agar biz erishilgan natijaviy ko'rsatkichlar bilan istiqboldagi o'sish sur'ati rakamlarini taqqoslaydigan bo'lsak, istiqboldagi o'sish sur'atlari istiqbolning rejalashtirilayotgan o'sish ko'rsatkichlari bilan haqiqiy natijaviy ko'rsatkichlar oralig'ida joylashgani ma'lum bo'ladi.

Boshqacha aytadigan bo'lsak, haqiqatdagi natijaviy ko'rsatkichlar istiqbol ko'rsatkichlaridan yuqori bo'lsa, unda keyingi istiqboldagi o'sish sur'ati o'zidan oldingi yil istiqboldagi o'sish sur'atidan yuqori, lekin keyigi yil haqiqiy ko'rsatkichidan past bo'ladi. 1980 yilda ikki loyiha qabul qilingan bo'lib, bu muayyan o'sish ko'rsatkichlariga ega, ular yuqorida keltirilgan gipotezalar bilan mos bo'lmay, haqiqiy ko'rsatkichlardan past ekanligini qurishimiz mumkin. Bu o'zgarishlarni tahlil etishda bir qancha sabablarni ko'rsatamiz:

birinchidan, umumiy qiziqishlar ijtimoiy masalalarni hal qilishdagi iqtisodiy o'sish asosiga qurilgan;

ikkinchidan, davlat xarajatlariga bo'lgan talabni ilhomlantiruvchi optimistik ruhdagi o'sish istiqboli rejasini iqtisodiyotga tatbiq etishni hokimiyat tomonidan rad etish masalasini hal qilish;

uchinchidan, iqtisodiyotdagi o'sish sur'ati tashqi silkinish natijasida sodir bo'ladi, masalan, iena kursining o'sishi hamda ikki neft krizisining amalga oshishi sababli.

Iqtisodiy rejalashdagi ikki yo'nalish – bu, avvalo tashqi siyosatni shakllantirishdan, ikkinchidan, har bir reja hokimiyat tomonidan bajariladigan xarajatlar dasturidan tashkil topgan edi. Shunday ekan, reja-ma'muriyatning uzoq muddatli maqsadini shakllantiradi.

Uchinchi yo'nalish rejalashtirish jarayoniga tegishli.

Iqtisodiy rejalashtirishda foydalilikni aniqlaydigan ikki uslub mavjud. Bu uslublarning birinchisi, iqtisodiy o'sishni rejalashtirish natijalaridan foydalanishga qanday baho bera oladi hamda iqtisodiy natijalarga diqqatni qaratishdan iborat. Bu holatlarning boshqa yo'nalishi: iqtisodiy dasturlarni yaratish jarayoniga uzliksiz baho berishdir.

Yaponiyaning iqtisodiy rejalashtirish loyihasi iqtisodiy dasturni ishlab chiqish va shakllantirishda ma'lum ma'noga ega. Rejalashtirish jarayoni yordamida, barcha iqtisodiy sektorlar, davlat, xususiy sektorlar

halq xo'jaligi sohasini tashkil etib, bu boradagi axborotlardan foydalanish huquqiga ega.

1960 yilda qabul qilingan Milliy daromadni shakllantirish rejasida demografiya istiqboli, YAMM ishlab chiqarish kompanetlari va talab, sanoatdagi bandlik, uning tuzilishi, jamg'arma va investisiyalar o'rtasidagi balans, byudjet daromadi va xarajatlari, mehnat unumdorligi va to'lov balansi qismlari mujassamlangan.

Iqtisodni rejalashtirishdan asosiy maqsad ishlab chiqarish faoliyati uchun asos yaratib, yuqori darajadagi iqtisodiy o'sishga erishishdan iborat. Iqtisodiy taraqqiyot uchun zarur bo'lgan talab va taklifni miqdoriy jihatdan tahlil etib, quyilgan maqsadga erishish uchun kerakli faoliyat yo'nalishlari yaratiladi.

1970 yillardan boshlab iqtisodiy o'sish rejasidagi loyihalar miqdor jihatdan kamayib bordi. «YAngi iqtisodiy va sosial rivojlanishning 7-yillik rejasi» (1979) bir qancha loyihalardan, chunonchi, YAMM dagi talab va daromad, davlat moliyasi ko'rsatkichlaridan iborat edi. 1983 yilda qabul qilingan «1980 yillardagi jamiyat va iqtisod normativlari va istiqboli» nomli rejada ba'zi ko'rsatkichlar, ya'ni YAMM ning o'sishi, ishsizlik, inflyasiya darajasi ko'rsatkichlari o'rin olgandi.

Kichik loyihalarni tuzishda rivojlanishning bir qancha kichik sabablari mavjud:

birinchidan, rejalashtirish maqsadi iqtisodiy o'sishdan kelib chiqib, ijtimoiy masalalarni tahlil etayapti.

ikkinchidan, iqtisodiy iqlim tufayli iqtisodiy istiqbolni ko'rsatish birmuncha kiyinlashdi, halqaro munosabatdagi o'lchov birliklari bo'limi, neft' bahosi, valyuta kursi ko'rsatkichlari tebranib turibdi.

uchinchidan, hokimiyat iqtisodiy istiqbolni ifodalovsi alohida ko'rsatkichlarni ko'rsata olmaydi, bu ko'rsatkichlar Dastur bilan bir xil ko'rinishda tuzilgan edi.

1980 yilgi (1983) «Iqtisodiyot va jamiyat normativlari va istiqboli rejasi» da oldingi davr talabiga asoslanib, iqtisodiy o'sishni amalga oshirish, tashqi balans kamomadini korriktirovka qilish, moliyaviy kamomadni bartaraf etish maqsadida davlat obligasiyalarini chiqarishdan halos bo'lishni hokimiyat o'z oldiga vazifa qilib qo'ygan edi. Shu bilan birga hokimiyat o'z maqsadiga erishishda barcha harakat va loyihalarning albatta, bajarilishiga ko'zi etmasdi.

Iqtisodiy holatlarni aniqlash, ba'zi iqtisodiy maqsadlarga erishish uchun hokimiyat va savdo o'zro hamkorlikda ish olib bordi. CHunonchi, iqtisodiy o'sishning rejasi institusional tuzilishga ega bo'lib, o'zaro hamkorlikni maqsadga muvofiq biladi. Lekin tadqiqot olib borayotgan iqtisodchining fikriga ko'ra, iqtisodiyotni rejalashtirish mo'ljallangan maqsadga karaganda kam ta'sirli edi.

Taajjublanarlisi shundaki, iqtisodiyot iqtisodiy loyihalarda ko'rsatilganidek ishlamayotgandi. Talab va taklif esa, bozordagi iste'molchi hamda ishlab chiqaruvchilarning munosabatiga qarab o'rnatilayotgandi. Hisobga olinmagan iqtisodiy o'zgarishlar iqtisodiyotga o'z ta'sirini o'tkazmayotgandi. Shu holatlardan kelib chiqib, aytish mumkinki, iqtisodiy rejalashtirishda ko'rsatilgan iqtisodiy loyihalar haqiqatdagi iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan muvofiq kelmayotgandi.

Iqtisodiy dasturlarda ko'rsatilgan maroiqtisodiy loyihalar xususiy sektor uchun normativ vazifasini o'tab, bunda hokimiyat dasturda ko'rsatilgan iqtisodiy siyosatni amalga oshirishga javobgar hisoblanadi. Lekin, ular har doim ham amalga oshavermasdi. Bu esa Yaponiya iqtisodiy loyihasini «dekorasiya» sifatida ko'rsatiladi, degan fikrni quvvatlaydi.

Rejalashtirilgan iqtisodiy siyosat amalga oshirilishini qiyinlashtirayotgan bir qancha sabablar mavjud:

Birinchidan, iqtisodiy loyihani amalga oshirish uchun markazdan turib boshqarishning yo'qligi. Loyihani yaratishda Iqtisodiyotni rejalashtirish agentligi markaziy o'rinni egallasa ham uni bajarish har bir javobgar vazirlik yoki agentlik zimmasiga yuklatilgan. Iqtisodiyotni rejalashtirish agentligi vazirliklarning iqtisodiy o'sish dasturida ko'rsatilganidek iqtisodiy siyosat olib borish uchun majbur qila olmaydi.

Ikkinchidan, byudjet tizimi «Uzoq muddatli iqtisodiyotni rejalashtirish» da ko'rsatilgan loyihalarga bo'ysunmaydi. Shu bilan birga, har yili byudjet Parlament tomonidan tasdiqlanadi.

Byudjetda cheklanishlar mavjudligi tufayli uzoq muddatli davlat kapital qo'yilmalarini rejalashtirish iqtisodiy loyihasining hayotga tatbiq etilishi kafolatlanmagan. Shunday bo'lsa ham xarajatlar bo'yicha hokimiyat majburiyatlari yilda bir marta hisobga olib turiladi.

### **16.3. AQSH hukumatining iqtisodiyotdagi o'rni**

Dunyodagi barcha mamlakatlar iqtisodining ham o'ziga xos xususiyatlari mavjud. AQSH iqtisodi aynan shunday xususiyatlar tufayli cho'qqiga chiqqanligi sir emas. CHunonchi:

- fuqaro o'z iqtisodiy mayillarini bevosita bozorda va bilvosita ovoz berish orqali ifodalashi erkin bo'lganligi tufayli, iqtisod muntazam ravishda o'zgarib turadi;
- amerikaliklar har doim «Vaqt - pul» degan shior bilan o'z foydasini ko'zlab ish tutadilar, qisqasi, ular pulni, foydani juda sevadilar.
- har bir yangi fikr, ixtiro yoki falsafa sinovdan o'tkazilib, uning kanchalik ahamiyatga egaligi tekshirib ko'riladi;
- Amerika xalqning omilkorligi ularning xatti-harakatlarida aniq-ravshan nomoyondir, ya'ni, erkin ishbilarmonlik tashabbusi asoslariga mustahkam tayangan iqtisodni ta'sis etib, uni qo'llab - quvvatlaydilar;
- ayni paytda, amerikaliklar shaxsiy qulay imkoniyatlar, iqtisodiy ravnaq va taraqqiyot uchun madadkor muhitni yaratish borasida hukumatning muhim o'rnini tan oladilar;

AQSH iqtisodining o'ziga xos xususiyatlari haqida fikr yuritganda shuni ham ta'kidlash kerakki, u o'zining tabiiy boyliklari: mineral qazilmalari, serunum ziroatli erlari va mo''tadil iqlimi, iqtisodni sobitlashtirishda eng zarur ko'makchi - ishi kuchi, texnologiya, ishbilarmonlik va iste'dodli boshqaruvchilariga ega.

Federal tizim	
Milliy hukumat	<p>1) <b>Ijro etuvchi hokimiyat</b> – AQSH prezidenti va uning ofisini simvallashtirib, qonun amaliyotini ta'minlaydi.</p> <p>2) <b>Qonun chiqaruvchi hokimiyat</b> – AQSH Kongreesini simvallashtirib, qonun yaratadi.</p> <p>3) <b>Sud hokimiyati</b> – AQSH oliy sudini simvallashtirib, ushbu qonunlarni tahlil qilib, ular Konstitutsiyaga zid emasligini tekshiradi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AQSH Konstitusiyasi</b> – Milliy hokimiyat tizimining asosini tashkil qilib, AQSH odamlarning haq-huquqini va erkini himoyalaydi</li> </ul>

Shtat va mahalliy hukumat	Shahar, shaharcha, tuman va qishloqlardan tashkil topgan 50 ta shtat va va Kolumbiya tumani hokimiyatlari (50 state governments and the government of the District of Columbia)
---------------------------	---

Deyarli barcha amerikaliklar tan olgan hukumatning iqtisodiyotdagi o'rnini haqida to'xtalib o'tamiz. Chunki yuqorida ko'rib o'tilgan barcha xususiyatlarni amalda qo'llash avvalo bosh hukumatga bog'liq va uning tuzilishi quyidagicha:

Amerika Qo'shma Shtatlari o'zining iqtisodidagi o'rnini to'rt omilda nomoyon etadi:

**1)Bevosita xizmat turlari** – hukumatning har bir qismi bevosita xizmat turlarini amalga oshiradi. Misol uchun, pochta xizmati xuddi ulkan yuqori tashkilot kabi, butun davlatga xizmat qiluvchi federal tizmadir. Bundan farqli o'laroq, aksariyat yo'llarni o'tkazish va ularni yaxshi ahvolda saqlash har bir shtat hukumatining zimmasiga tushadi. Davlat ta'lim-tarbiya tizmlariga mablag' asosan shtat, tuman yoki shahar hokimiyatlari tomonidan ajratiladi. Umuman olganda, polisiya va o't o'chirish xizmati ta'minoti mahalliy hokimiyat zimmasiga yuklangan.

**2)Tartibot o'rnatish va nazorat** – Amerika iqtisodini aksariyat shaxsiy ishbilarmonlar yuritir ekan, ularning biznes sohasida adolatli ish yuritishlarini nazorat qilish va xalqning ezgu manfaatlarini yo'lida xizmat qilayotganliklariga qanoat hosil etish uchun hukumat turli yo'llar orqali shaxsiy ishbilarmonlikni tartibga solib, uni nazorat etadi. Tartibot o'rnatish, odatda, elektr quvvati yoki mahalliy telefon xizmatlari borasida xususiy ishbilarmonlikka yakkahukmronlik ato etilgan sohalarida lozim deb, hisoblanadi. Temir yo'llar kabi raqobat chegaralangan sohalar ham shular qatoriga kiradi. Davlat siyosati bunday kompaniyalarga me'yoridan oshmaydigan foyda olishga ruxsat beradi.

**3)Muvozanatlashuv va ravnaq** – hukumat tarmoqlari, shu jumladan, AQSH Kongressi va Federal Rezerv (mablag') Tizimi kabi qurilmalar, betartib shovqin - suron asoratini nazorat etish va inflyasiya bilan iqtisodiy tushkunlikni soliq solish mezonalarini tartiblashtirish, pul zarb etish va qarz berish yordamida bartaraf etishga urinadi. Shuningdek, hukumatning o'zi sarf etuvchi davlat mablag'ini o'zgartirish orqali ham ular iqtisodga ta'sir etishlari

mumkin. Odatda, bunday faoliyatdan ko'zda tutilgan maqsad – federal byudjetni muvozanatga keltirishdir.

**4)Bevosita yordam** - iqtisod sohasida hukumatning o'zni yana biznes vakillari va ayrim shaslarga yordam ko'rsatish bilan ham belgilanadi. Misol uchun, importga soliq tariflari ayrim mahsulot turlariga nisbatan olganda, xorijiy raqobatdan xoli turishni ta'minlaydi; import mahsulotlar ba'zan qiymati jihatidan shu qadar yuqori soliqlarga tortiladi yoki ularning hajmi chegaralanadiki, natijada Amerika mahsulotlari xorijiy raqiblari bilan yaxshiroq raqobat kuchiga erishadi. Jumladan, Mitsubishi, Toyota, Honda va boshqa shu kabi ulkan Yaponiya mashina ishlab chiqarish firmalari AQSH bozorlariga o'z mahsulotlarini olib kirish uchun boshqa firmalarga nisbatan katta tarif (bozorga tovarni olib kirish boji) to'lashadi. Bu esa, AQSH hukumatining mahalliy mashina ishlab chiqaruvchi korxonalariga qilgan iqtisodiy yordami hisoblanadi, chunki ular Yaponiya kompaniyalariga o'xshab bozorda katta xarajat qilmasdan tovarini bemalol, xohlagancha namoyish eta oladilar. Etishtirilgan xosil evaziga beriladigan tannarxga qo'shimcha mablag' ajratish orqali, hukumat fermerlarga ham yordam beradi. Past daromadli oilalarga mablag' ajratish, karyalar va mohojirlarga tibbiy yordam ko'rsatish, ishsizlar va nafaqaxo'rlarga ijtimoiy sug'urta dasturlari va o'zga turli vositalar yordamida madad berish orqali munosib hayot darajasini o'zlari ta'minlay olmaydigan shaxslarni hukumat qo'llab-quvvatlaydi. Hukumat shuningdek, kambag'allarga nafaqa berib, nogironlarga ham yordam ko'rsatadi.

### **Qisqacha xulosalar**

Chet ellik kuzatuvchilarning tahliliga qaraganda, erkin bozori mavjud bo'lgan, sanoati rivojlangan mamlakatlarda iqtisodiyotni rejalashtirishda uzoq muddatli rejalashtirish tahlilini hukumat ham qo'llab-quvvatlaydi.

Iqtisodiyotni rejalashtirishdan asosiy maqsad ishlab chiqarish faoliyati uchun asos yaratib, yuqori darajadagi iqtisodiy o'sishga erishishdan iborat.

Yaponiyada hokimiyat organlari bilan xususiy sektor o'rtasida qalin munosabat o'rnatilgan bo'lib, bu munosabat mamlakat yagona maqsadini amalga oshirishga xizmat qiladi.



Iqtisodiy dasturlarda ko'rsatilgan makroiqtisodiy loyihalar xususiy sektor uchun normativ vazifasini o'tab, bunda hokimiyat dasturda ko'rsatilgan iqtisodiy siyosatni amalga oshirishga javobgar hisoblanadi.

Amerikaliklar shaxsiy qulay imkoniyatlar, iqtisodiy ravnaq va taraqqiyot uchun madadkor muhitni yaratish borasida hukumatning muhim rolini tan oladilar.

Amerika halqining omilkorligi ularning hatti-harakatlarida aniq namoyondir, ya'ni erkin ishbilarmonlik tashabbusi asosiga mustaxkam tayangan iqtisodiyotni ta'sis etib, uni qo'llab-quvvatlaydilar.

### **Tayanch iboralar.**

Yaponcha rejalashtirish, iqtisodiy dasturlarning maqsadlari, Yaponiyaning iqtisodiy o'sish dasturi, iqtisodiy rejalashtirishda foydalilikni aniqlaydigan uslublar, iqtisodiy rejalashtirishdagi yo'nalishlar, AQSH iqtisodiyotining o'ziga xos xususiyatlari, AQSH federal tizimi, Yaponiya iqtisodiy rivojlanish rejasining komponentlari, milliy daromadni shakllantirish rejasi.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. ITT ning iqtisodiyot rivojlanishidagi o'rni qanday?
2. Ilmiy-texnik dasturlarning shakllanishi qanday bosqichlardan iborat?
3. Ilmiy-texnik dasturlar shakllanishi qanday talablarga javob berishi kerak?
4. Yaponiya iqtisodiy rivojlanishi (o'sishi)ni rejalashtirish nimalarni ko'zda tutadi?
5. Yaponiyanin ikkinchi jahon urushidan keyingi iqtisodiy o'sishini rivojlantirishga rejalashtirish qanday ta'sir etadi?
6. Yaponiya iqtisodiy o'sishini rejalashtirish tajribasi iqtisodiyotni markazdan rejalashtirish bilan ma'lum munosabatga egami?
7. Yaponiya iqtisodiyotini qayta qurish davrida iqtisodiy o'sishni rejalashtirish nimalardan iborat?
8. Normallashtirish jarayoni-chi?
9. 1955 yildan keyingi iqtisodiy rivojlanish rejasining asosiy xususiyatlari nimalardan iborat?
10. Dasturda aks ettirilgan iqtisodiy loyihalar haqida so'zlab bering.

## **Asosiy adabiyotlar**

1. I.A.Karimov. «Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizasiya va isloh etishdir». O'zbekiston ovozi. 2005 y. 29 yanvar.
2. I.A.Karimov «Xavfsizlik va tinchlik uchun kurashish darkor» T.: «O'zbekiston», 2002.
3. I.A.Karimov «Vatanimiz uchun har birimiz mas'uldirmiz» T.: «O'zbekiston», 2001.
4. I.A.Karimov «Tadbirkorlik – yuksalish garovi» T.: «O'zbekiston», 2000.
5. Karimov I.A. «Erishilgan marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» Xalq so'zi 2004y. 10 fevral.
6. I.A.Karimov Izbranno'y nami put'-eto put' demokraticeskogo razvitiya i sotrudnichestvo s progressivno'm mirom. T. Uzbekistan. 2003.
7. Kravchenko R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aksiineroov na informasiyu – M.: Spark, 2002.
8. Gurkov I.B. Strategicheskiy menedjment organizasii. Ucheb.prosob. 2-e izd., ispr i dopoli, M.: TEIS, 2004.
9. Ishmuhamedov A.E., SHibarshova L.I. Ekonomicheskaya integrasiya v mirovoe xozyaystvo. Tekst leksiy. Toshkent 2000g. TGEU Fakul'tet «Ekonomika i statistika»
10. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'quv qo'llanma. T.: O'zR Yozuvchilar uyushmasi adabiyot jamg'armasi nashriyoti., 2004.

### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)
3. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)

## **17-BOB: STRATEGIK REJALASHTIRISH VA HUDUDIY IQTISODIY MUAMMOLARI.**

### **17.1. Hududiy strategiyaning roli.**

Hududiy strategiya makro va mikro strategiya oralig'idagi strategiya hisoblanadi. Uning roli har qanday ishlab chiqarish va innovasiya jarayoni o'z hududiy joylashuviga egaligi bilan tavsiflanadi. Davlat darajasidagi makrostrategiya markazlashgan resurslarning aniq hududdagi korxonalar va tashkilotlarga joylashtirishni amalga oshiradi. Bu korxonalar va tashkilotlarda mahalliy xomashyolar, ishlab chiqarish va mehnat resurslari hamda infratuzilmalardan foydalaniladi. Agar ko'rsatilgan elementlardan birortasi etarli darajada rivojlanmagan bo'lsa, bunda mazkur hududda makroinnovasiya strategiyasini amalga oshirish chegaralanib qoladi. Makro darajadagi hududiy muammolarni hisobga olishning zaruriy qirralaridan biri har qanday davlatning alohida hududlarini rivojlantirishga ahamiyat berishdir. Aks holda, alohida hududlarni ijtimoiy-iqtisodiy chegaralash hududiy muammolarning keskinlashuviga olib keladi. Sobiq SSSR, Yugoslaviya, Hindiston, Braziliya, Kanada va boshqalardagi holat buning misolidir.

Agar mezodarajalar va mikrodarajalar innovasiyaga nisbatan ko'rib chiqilsa, unda hududiy rivojlanish, bu holatda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Har bir hudud o'zining shaxsiy manfaatlariga ega bo'ladi. Shunday qilib, hududiy strategiyaning qo'llanish va amalga oshirish zarurligi jihatidan muvofiqlashtiruvchi to'rt asosiy omilni ajratish mumkin:

- makroinnovasiya hududiy strategiyalarining nuqtai nazarlari;
- hududiy rivojlantirishning davlat siyosati;
- hududlar rivojlanishining ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy maqsadlari;
- korxonalarining mikro-innovasiya strategiyasi.

**Hududiy innovasiya strategiyasining tashkiliy ta'minotdan foydalanishi.**

Hududiy inovasiya strategiyasi makro va mikro darajada shakllanganligi munosabati bilan tashkiliy tuzilmalar tomonidan bu strategiyalarni shakllantirish jarayonining boshqarilishi ham shu darajalarda bo'lishi lozim.

Hozirgi makrodarajada mavjud bo'lgan tashkiliy shakllantirish ilmiy-texnika taraqqiyotining boshqarilishida biroz bo'lsada shu modellashtirishning hududiy jihatlari bilan bog'liq. Ayrim mamlakatlarda hududiy innovasiya jarayonlarini boshqaruv bo'yicha maxsus davlat organlari tuzilgan. Masalan, Kanada ilmiy-texnika federal va provinsial qo'mitasi.

5-jadval

### Hududiy innovasion strategiya

Hududiy strategiyaning nomlanishi	Strategiya tartibi
Mezo hududiy strategiya	
O'z-o'zini ta'minlash	Boshqa hududlardan tovar keltirish bog'liqligini kamaytirish
Mobilizasion	O'zining intellektual ishlab chiqarishi va xomashyo resurslarini ishga solish hisobiga rivojlanishni ta'minlash
Tashqi resurslarni jalb qilish	Rivojlanishni intellektual hamda boshqa tur resurslar yordamida va boshqa hududlardagi resurslar hisobiga ta'minlashga intilish
Mavjud imkoniyatlardan foydalanish	Rivojlanishni o'z hududidagi mavjud holat va resurslardan foydalanish hisobiga ta'minlash
Hududning rivojlanish davlat makrostrategiyasi	
Tanlangan ustuvor rivojlanish	Ayrim ustuvor hududlarda azaldan yuksak rivojlanish darajasiga ega bo'lgan davlat resurslarining konsentrasiyalanganligi
Bir me'yordagi rivojlanish	Hudud darajalarini zaruriy resurslarni yo'naltirish hisobiga tenglashtirish
Resurslarni mutanosib taqsimlash	Resurslarning alohida hududlar orasida mutanosib ishlangan parametrlar bo'yicha taqsimlash
Makroinnovasion strategiyaning hududiy jihatlari	
Konsentratsiya	Makroinnovasiya strategiyasini yuqori rivojlangan hududlarning chegaralangan doiradagi potensialidan foydalanilgan holda amalga oshirishga intilish
Lokalizasiya	Makroinnovasiya strategiyasi imkoni bo'yicha hududlarning potensialini jalb qilish va rivojlanish hisobiga amalga oshirish



### 17.3. Hududiy strategiyaning iqtisodiy motivasiya ta'minoti.

Motivasiya va stimullar tizimi ikki ko'rinishda bo'lishi mumkin: federal va hududiy.

Federal ko'rinish quyidagi elementlarga ega:

-tashqi hududlarga sarmoya uchun mavjud bo'lgan soliq imtiyozlari;

-aniqlangan hududlarga investisiya subsidiyalari;

-yangi ish joylari tashkil etish uchun mukofotlar;

-ijtmoy ta'minot va kadrlar tayyorlash uchun subsidiyalari;

-ko'chmas mulk va er uchastkalarini bozor narxlarida sotib olish uchun subsidiya va kreditlar;

-iqtisodiy o'sish dasturiga kirgan hududlarga davlat moliyaviy (to'g'ri)yordami;

-periferiyada joylashgan ilmiy tashkilotlar uchun soliq imtiyozlari;

-hududlarda filiallarini tashkil etayotgan oliy o'quv yurtlari uchun mukofot, subsidiya va imtiyozli kreditlar;

-mintaqaviy

-investisiya resurslarini harakatga keltirishdagi hududiy rayonlar.

-yangi tashkil etilayotgan ilmiy-ishlab chiqarish uchun soliq imtiyozlari.

-yangi korxonalarini hisobga olishdagi imtiyozlar.

12-jadval

#### Hududiy ilmiy – texnik kompleks yangi kiritishlarning klassifikatsiyasi

Klasifikatsiya alomatlari	Komplekslar turi va ularning vazifa hamda masalalari
Funksional alomat	Hududning moddiy, umumta'limiy, intellektual darajalar va ilmiy-texnik potensial hajmini ko'paytirish-yuksak texnologiyalar «nou-xou», ilmiy talab etiladigan ishlab chiqarish imkoniyatlarini yuksaklashtirish
Mulkchilik shakli	Davlat, munisipal, shaxsiy, aralash va b.

Tashkiliy - huquqiy shakli	Konsorsium, Konzern, assosiasiyalar (ish olib borish uchun resurslari qo'shilishi aksiya asosida)
Iqtisodiy maqom	Tijorat, notijorat
Ixtisoslashtirilishi	Ilmiy texnologiya va konstruktorlik

Bunday o'zaro nisbatlarni tahlil qilish orqali hududiy ilmiy-texnik komplekslar tashkiliy va funksional tavsifining eng muqobil kombinatsiyasi tanlab olinishi mumkin.

13-jadval

### **Tashkiliy va funksional tavsif kombinatsiyasi**

	Ishlab chiqarish, ilmiy-texnologiya, ilmiy-konstruktorlik, ilmiy-ishlab chiqarish, texnologik ishlab chiqarish
Hududning ierarxiya darajasi	Respublika, viloyat, tuman, shahar
Hududning ilmiy – texnikaviy rivojlanish darajasi	Yuksak rivojlanish, o'rta rivojlanish, kuchsiz rivojlanish.

### **Hududning ilmiy-texnik rivojlanish indikatori**

Hududlarning mavqe darajasi ularning qo'llab - quvvatlanishiga bog'liq. Bu qo'llab-quvvatlash hududlarda ilmiy-texnik tashkilotlar tashkil etish uchun qaror qabul qilish, shuningdek, turli hududlararo va hududlar ichida hudud ilmiy-texnik rivojlanishining xususiy ko'rsatkichlari tizimini solishtirish orqali yuz beradi.

Bu tizimga:

- hudud ilmiy-texnik sohasining mehnat potentsiali;
- hududning ilmiy-texnik va ishlab chiqarishi texnik jihozlanishi;
- hududning bilim talab qiladigan mahsulot ishlab chiqarishga yo'naltirilganlik darajasi, ishlab chiqarish, texnik maqsadlarga mo'ljallangan mahsulotlar sifati, uning eksport imkoniyati;

**Hududiy ilmiy-texnikaviy rivojlanish pog'analari**

Hududiy ilmiy-texnikaviy rivojlanish darajasi	Ilmiy-texnikaviy komplekslari funksiyasi
Yuqori	Ekologik toza ishlab chiqarishni yaratish, hududiy ekologik vaziyatni yaxshilash. Amal qilayotgan ishlab chiqarishning texnologik apparatlarini zamonaviylashtirish, ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish, odam ishtirok etmaydigan texnologiyalarni yaratish, hududiy yuqori sifatli mahsulotlarni jahon bozoriga etkazib beruvchi hududga aylantirish, ilmiy yangiliklar asosida mahsulotlar ishlab chiqarishni o'zlashtirish
O'rta	Hududda ilm va ta'lim sohalari rivojlanishi, etakchi texnologiyalardan foydalanishni o'zlashtirish. Hududlardagi yuqori saviyadagi ishlab chiqarishni joriy qilish, texnologik turdagi buyum ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish. Hududiy xususiyatlardan foydalanish
Quyi	Hududdagi tabiiy xususiyatlardan foydalanish, malakali kadrlarning oqib kelishiga turtki bo'ladigan ishlab chiqarishni yaratish. Boshqa hududdagi yirik korxonalarining faoliyati bilan ishlab chiqarish – texnik maqsadlarga mo'ljallangan mahsulotlar ishlab chiqaruvchi korxonalarini tashkil etish. Malaka va ma'lumot oshirish, o'qitish faoliyatini rivojlantirish. Lisenziya va patent sotib olish asosida ishlab chiqarishni tashkil etish

- hududiy ilmiy-texnik potensial tuzilishi.



Hududning ilmiy-texnik sohasi potentsiali ko'rsatkichlarini quyidagilar aniqlaydi:

- takror ishlab chiqarish imkoniyatlari;
- ilmiy-tadqiqot bo'yicha kadrlar potentsiali;
- aholisining umumiy boshqaruvchilik darjasi;
- aholisining umumiy ma'lumot darajasi.

Hududda mehnat takror ishlab chiqarish imkoniyatlari koeffisientini quyidagicha aniqlash mumkin:  $K_{mi} = Ts_t / I_{chm}$ . Bu yerda:  $Ts_t$  ishlab chiqarishda band bo'lgan talabalar soni.  $I_{chm}$  hududida moddiy va nomoddiy sohalarida band bo'lganlar.

Koeffisient kattaligi malakali ilmiy kadrlar zahirasi mavjudligini ko'rsatadi. Agar  $K_{mi}$  ko'rsatkichi yuqori bo'lsa, hududiy markazda oliy o'quv yurtlari tashkil etilishi maqsadga muvofiqdir.

Ilmiy pedagogik kadrlarning rivojlanish koeffisienti professor o'qituvchilar sonini band bo'lgan aholi soniga bo'lish orqali:  $K_{RIPT} = I_{RIPT} / I_{CH}$  topiladi.  $K_{RIPT}$  kattaligi hududdagi ilmiy-texnik darajasi potentsialining asosiy indikatorini hisoblanadi.

Ilmiy-tadqiqot mehnat potentsiali darajasi quyidagicha topiladi:  $K_{MP} = I_{ITP} / I_{CH}$ . Bu erda  $I_{ITP}$  – ilmiy-tadqiqot institutida band bo'lganlar soni. Bu koeffisient tarmoq va akademiya, ilmiy izlanish va konstruktorlik tashkilotlari bo'yicha markazlar tashkil etish imkoniyatlarini baholashga yordam beradi.

Aholining umumiy ma'lumotlilik darajasi aniqlanishi:  $K_{UM} = I_{OM} / I_{CH}$ ;  $I_{OM}$  - oliy ma'lumotlilik soni;  $I_{CH}$  - band aholining soni.

Mazkur koeffisient hududning umumiy intellektual muhitini tavsiflaydi.

Kadrlarning ilmiy-texnik konsentrsiyasi darajasi quyidagicha aniqlanadi:  $K_{ITK} = I_{IS} / M_{XM}$ . Bu erda,  $I_{IS}$  - ilmiy sohada band bo'lgan aholi soni, shuningdek, ilmiy-pedagogik kadrlar.  $M_{XM}$  - hudud maydoni;  $K_{ITK}$  - hudud maydonining ilmiy-texnik mehnat resurslari bilan ta'minlanganligini ko'rsatadi.

Hududning ishlab chiqarish, texnik va ilmiy-texnik resurslar bilan jihozlanganligi mazkur ko'rsatkichlar guruhida quyidagicha aniqlanadi:

Ishlab chiqarish, texnik jihozlanganlik darajasi:  $K_{ICHT} = FS_A / F_{ICH}$ . Bu yerda,  $FS_A$  - korxonaning asosiy fondlari qiymati. Bu ishlab

chiqarish texnik jihozlanishi uchun mahsulotlar ishlab chiqarilishi;  $F_{ICH}$  - ishlab chiqarish ob'ektlariga asosiy fondlarning umumiy qiymati.

Mazkur koeffisient korxonaning ishlab chiqarish dastgohlarini yangilash, ulardan hududga yangiliklar kiritishni shakllantirishda foydalanish bo'yicha imkoniyatini tasvirlaydi.

Ilmiy-texnik jihozlanganlik darajasi:  $K_{IT}=F_{AFq}/F_{IN}$ . Bu erda:  $F_{AFq}$  - ilmiy-tadqiqot va konstruktorlik birlashmalaridagi asosiy fondlar qiymati,  $F_{IN}$  - hudud ishlab chiqarish ob'ektlari qiymati.

Tajriba-sinov quvvatlari bilan ta'minlanganlik;  $K_{TS}=F_{ASE}/F_N$ . Bu erda:  $F_{ASE}$  - tajriba-sinov korxonalarining asosiy fondlari qiymati,  $F_N$  - ilmiy-tadqiqot institutlari konstruktorlik birlashmalari, OO'YU asosiy fondlari.

Murakkab ishlab chiqarish texnik mahsulotlarni ishlab chiqarishda mehnatning fond bilan qurollanganligi va ilmiy-tadqiqot konstruktorlik birlashmalarida mehnatning fond bilan qurollanganligi.

Bularning asosiy fondlar qiymati sanab o'tilgan sohalardan ishchilar soniga nisbati topiladi.

Fond bilan qurollanganlik koeffisienti - asosiy fondlarni hududdagi band aholi soniga nisbati orqali topiladi:  $F_q = F_{AS}/I_{CH}$ . Bu koeffisientlar markazlar ishini mehnat talab qilinadigan ilmiy turlarga yo'naltirilgan imkoniyatlarini baholashga imkon beradi.

Hududiy bilim talabi, sifatli mahsulotlarning ko'rsatkichlari quyidagilarni aniqlash imkoniyatlarini beradi:

Hududni samarali ishlab chiqarish - texnik yo'nalishi:  $K_{ICHT} = R_{MM}/I_{CH}$ .  $R_{MM}$  - ishlab chiqarish texnik maqsadlariga mo'ljallangan murakkab mahsulotlarni ishlab chiqarish hajmi;  $I_{CH}$  - band bo'lganlar soni.

Hududning ilmiy-texnik unumdorligi:  $K_{ITU}=R_{ITM}/I_{CH}$ ;

$R_{ITM}$  - ilmiy-texnik mahsulot hajm ko'rsatkichi.

Hududning ilmiy-texnik potensial tuzilishi ko'rsatkichlari:

Proporsionallik koeffisienti:  $K_{ITP}$  q  $R_{OO'YU}$ ;  $R_{AK}$ ;  $R_{TAR}$ ;  $R_{ZAV}$ .

Bu erda:  $R_{OO'YU}$  - oliy o'quv yurti mahsuloti;  $R_{AK}$  - akademik ilmiy mahsuloti

Bular hududning ilmiy sektoriga tegishli. Bu koeffisient hududning u yoki bu soha sektoriga yo'nalishni, ishlab chiqarish imkoniyatini beradi.

Hududning ilmiy-texnik rivojlanish darajasi indikatorini tahlili.

YUqorida sanab o'tilgan tahlil turli usullar bilan amalga oshirilishi mumkin. Shundan asosiylari quyidagilar hisoblanadi:

-mazkur hudud ko'rsatkichlari darajasini yaxshi va o'rta hududlardagi ko'rsatkichlar bilan solishtirish;

-mazkur hudud bir necha ko'rsatkichlarni bir-biri bilan solishtirish;

-mazkur hududning rivojlanishining integral indikatorini hisoblash;

-xususiy indikator ahamiyatini hisoblash quyidagi formula asosida amalga oshiriladi:  $I_1 = K_1 / K_{e(t)}$

Bu erda:  $K_1$ - hududning ilmiy-texnik rivojlanish i-nchi ko'rsatkichi;  $K_{s(t)}$  ilmiy-texnik rivojlanish i-nchi ko'rsatkichlari.

Indikatorning ahamiyati quyidagi variantlarda bo'lishi mumkin:

$I_1 < 1$  mazkur hudud rivojlanish darajalarining o'rta hudud rivojlanish darajasidan past bo'lishi;

$I_1 = 1$  mazkur hududning rivojlanish darajasi o'rta (yaxshi) hududning rivojlanish darajasiga mos keladi;

$I_1 > 1$  mazkur hududning rivojlanish darajasi o'rta (yaxshi) hududning rivojlanish darajasidan yuqori bo'ladi.

Aniq indikatorlar ahamiyatligini tahlil qilish va ularni o'zaro solishtirish orqali hududiy ilmiy-texnik siyosatning yo'nalishi to'g'risida aniq xulosa chiqarsa bo'ladi.

15-jadval

### Indikator tahlili

	I1	I2	I3	In
I1	x	+,1	+,+	
I2	1,+	X	1,+	
I3	=,=	=,1	x	
-				
-				
-				
In				

+ - birdan katta indikatorning belgisi;

- birdan kichik indikatorning belgisi;

1 – birga teng indikatorning belgisi.

### Qisqacha xulosalar.

Hududiy-innovasion strategiya makro va mikroinnovasion strategiyalari oralig'idagi strategiya hisoblanadi.

Hududiy strategiyaning tarkibi hududiy rivojlanishda davlat siyosati, hududiy innovasion strategiya, mezo hududiy innovasion strategiya, davlat dasturlarini hududiy darajada amalga oshirish, soliq imtiyozlari, kredit imtiyozlari kabilar bilan uzviy bog'liq.

Hududlarning rivojlanish darajasi ularni qo'llab-quvvatlashga bog'liq bo'ladi. Hududni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishda muqobil strategiyani izlash muhim shartlardan biridir.

Xududning ilmiy-taxnik rivojlanish darajasi ko'rsatkich tahlili turli usullar bilan amalga oshirilishi mumkin.

Shundan asosiylari quyidagilar xisoblanadi:

- mazkur xudud ko'rsatkichlari darajasini yaxshi va o'rta xududlardagi ko'rsatkichlar bilan solishtirish;
- mazkur xudud bir necha ko'rsatkichlarni bir-biri bilan solishtirish;
- mazkur xududning rivojlanishning integrasiya ko'rsatkichni hisoblash.

Aniq ko'rsatkichlar ahamiyatligini tahlil qilish va ularni o'zaro solishtirish orqali xududiy ilmiy-texnik siyosatning yo'nalishi to'g'risida aniq xulosa chiqarsa bo'ladi.

### **Tayanch iboralar.**

Xududiy strategiya, makro va mikro strategiya, hududiy muammolar, makroinnovasion va mikroinnovasion strategiya, xududiy innovasion strategiya, mezo xududiy innovasion strategi, xududiy strategiyaning tarkibiy tuzilish, iqtisodiy motivasion ta'minot, mtimulilar, motivasiya, tizim, xududiy ilmiy-texnik kompleks, xududiy ilmiy-texnik rivojlanish pog'onalari, tashkiliy va funksional tovsif, xududiy ilmiy-texnik rivojlantirish indikativlari.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar.**

1. Hududiy strategiyaning roli nimada?
2. Hududiy strategiyaning tarkibi va tuzilishini ayting?
3. Hududni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishda muqobil strategiya qanday qo'llanadi?
4. Hududning ilmiy texnik imkoniyati tizimi?
5. Hududiy ilmiy-texnik rivojlanishni baholash bo'yicha ko'rsatkichlar?

6. Hududning texnikaviy rivojlanishining baholash ko'rsatkichlar sistemasi?
7. Xududiy innovasion strategiya tartibini tushuntirish?
8. Davlatning xududiy innovasiya strategiyasi nimadan iborat?
9. Xududiy ilmiy-texnikaviy rivojlanish qanday pog'onalardan iborat?
10. Xududiy ilmiy-texnik kompleks klassifikatsiyasini tushuntiring?

### **Asosiy adabiyotlar**

1. I.A.Karimov. «Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir». O'zbekiston ovozi. 2005 y. 29 yanvar.
2. I.A.Karimov «Vatanimiz uchun har birimiz mas'uldirmiz» T.: «O'zbekiston», 2001.
3. I.A.Karimov «Xavfsizlik va tinchlik uchun kurashish darkor» T.: «O'zbekiston», 2002.
4. I.A.Karimov «Tadbirkorlik – yuksalish garovi» T.: «O'zbekiston», 2000.
5. I.A.Karimov Za bezopastnost' i mir nado borot'sya T.: Uzbekistan. 2002.
6. Ishmuhamedov A.E., Shibarshova L.I. TGEU, Ekonomicheskaya integratsiya v mirovoe xozyaystvo. Tekst leksiy. Toshkent 2000g. Fakul'tet «Ekonomika i statistika».
7. Buxalkov M.I. «Vnutrifirmennoe planirovanie» uchebnik 2-edianie Moskva INFRA-M 2001.
8. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'quv qo'llanma. T.: O'zR Yozuvchilar uyushmasi adabiyot jamg'armasi nashriyoti., 2004.

### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)
3. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valyuta fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal bogato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)

6. Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Razrabotka strategii | Kb - <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>
7. Texnologii korporativnogo upravleniya **Strategicheskoe planirovanie** i upravlenie. Sistema sbalansirovanno'x pokazateley (B...  
Kb - <http://www.iteam.ru/conferences/739/>
8. Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Missiya firmo' | Kb - <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>
9. **Strategicheskoe biznes planirovanie**, strategicheskij plan : MD-Marketing Kb - <http://md-marketing.ru/strategy/planning.html> [md-marketing.ru](http://md-marketing.ru)
10. Goroda i reformo' Kb - <http://lab.obninsk.ru/goroda/04-3.php> [lab.obninsk.ru](http://lab.obninsk.ru)
11. **Strategicheskoe planirovanie** Kb - <http://www.adic.org.ua/nosmoking/2003/04/9quest.ht>, [www.adic.org.ua](http://www.adic.org.ua)
12. Dis.Ru Forum - **strategicheskoe planirovanie** Kb - <http://www.dis.ru/cgi-bin/forum/forum.cgi?boardqma...> -[dis.ru](http://www.dis.ru)
13. **Strategicheskoe planirovanie**. Referato' po ekonomike, menendjmentu. Ekonomika, menendjment. Kb - <http://referatu.narod.ru/3/referat2578.html> -[referatu.narod.ru](http://referatu.narod.ru)
14. 6.1. **Strategicheskoe planirovanie** (suhnost' i zadachi)  
Kb - <http://www3.asu.ru/book/kokorev/chap6.1.ru.html> [www3.asu.ru](http://www3.asu.ru)

## **18-BOB: IQTISODIY ISLOHOTLAR STRATEGIYASI VA UNI SHAKLLARNTIRISH MEHANIZMI.**

### **18.1. Iqtisodiy isloh qilish sohasidagi strategik maqsadlar.**

Ma'lumki, biz islohotlar strategiyasi va uni shakllantirishga qaratilgan o'z modelimizni ishlab chiqarishga va amalga oshirishga muvaffaq bo'ldik. Bu – amalga oshirilayotgan tu o'zgarishlar boshlangich bosqichining asosiy natijasidir.

Isloh qilish jarayonining boshlangich nuqtasi strategiyani tanlab olishdan iboratdir. Bu goyat masuliyatli va murakkab jarayon hisoblanadi. Umumiy strategiyaga ega bo'lmay, pirovard maqsad ko'rmay turib, iqtisodiy isloh qilishning ta'sirchan chora-tadbirlarni belgilab bo'lmaydi.

Ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlarning provard maqsadini belgilab olish hozirgi isloh qilish strategiyasining boshlangich nuqtasi bo'lib, hizmat qiladi. Bunda biz markazlashtirilgan, ma'muriy buyruqbozlikka asoslangan iqtisodiyotdan bozor iqtisodiyotiga o'tish – eski ho'jalik iuritish mexanizmini shunchaki yangilash yoki takomillashtirish emas, balki bir sifat holatidan ikkinchi sifat holatiga o'tish ekanligini qayta-qayta ta'kidladik. Bu bir iqtisodiy munosabatlar va tashkiliy boshqaruv tizmlarining boshqa iqtisodiy munosabatlar va tashkiliy-boshqaruv tizimlari bidan almashinuvidir.

1. O'zbekistonning siyosiy-iqtisodiy mustaqilligiga erishish milliy davlatchiligimizni barpo etish, buning uchun mustahkam negiz yaratish manfaatlarini ko'zlab quyidagilar.iqtisodiyotning isloh qilish sohada strategik maqsadlar qilib belgilandi:

- 1) Ijtimoiy yo'nalitirilgan bozor iqtisodiyotini bosqichma-bosqich shakllantirish, qudratli va tinimsiz rivojlanib boradigan, milliy boylikning ortishini, kishilar hayoti va faoliyati uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlaydigan iqtisodiy tizimini barpo etish:
- 2) Ko'p ukladli iqtisodiyotni yaratish, insonning mulkdan mahrum bo'lishiga barham berish, tashabbuskorlik va uddabironlikni butun choralar bilan rivojlantirish negizi bo'lgan xususiy mulkning davlat tomonidan himoya qilinishini ta'minlash:

- 3) Korxonalar va fuqorolarga keng iqtisodiy erkinliklar berish, ularni xo'jalik faoliyatiga davlatning aralashuv'idan voz kechish, iqtisodiyotni boshqarishni ma'muriy-buyruqbozlik usullarini bartaraf etish, iqtisodiy omillar va raqabtlantirish vositalardan keng foydalanish:
- 4) Iqtisodiyotda moddiy, tabiiy va mehnat resurslaridan samarali foydalanishni ta'minlaydigan chuqur strukturaviy o'zgarishlar qilish, raqobatdosh mahsulotni ishlab chiqarish, jahon iqtisodiy tizimiga qo'shilib borish:
- 5) Kishilarda yangicha iqtisodiy fikrlashni shakllantirish, ularning dunyoqarashini o'zgartirish, har bir kishiga o'z mehnatini sariflik sohasi va mollarni mustaqil belgilash imkonini berish.

Bunda islohotlar inson manfaatlariga mos kelgan, uning talab va ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan taqdirdagina ahamiyatli bo'lishini ham yodda tutmag'imiz lozim.

## **18.2.Strategik maqsadlarga erishishning ustivor yo'nalishlari.**

Strategik maqsadlarga izchillik bilan erishib borish isloh qilishning birinchi bosqichidagi asosiy ustivor yo'nalishlari aniq ajratib olish zaruratini keltirib chiqadi. Bunda g'oyat keskin muammolarni yaqin fursatlarda hal etishga beradigan asosiy bo'g'inlarni topish muhim edi.

2. Bizning bozor islohotlarini amalga oshirish dasturimiz ustivor vazifalarni bosqichma bosqich hal ijoborilishiga yo'l -o'ymaslik choralarni ko'rish, raqobatchiligini vujudga keltirish uchun sharoit yaratish.
3. Bugungi isloh qilish jarayonida amalga oshirilgan g'oya muhim strategik ustivor strukturaviy o'zgarishlarni amalga oshirishdan iborat bo'ldi. Strategik ma'noda o'sishga erishish uchun ishlab chiqarish strukturasi o'zgartirish zarur. Shu sababli har bir bosqichda resurslar mavjudligiga qarab, eng avvalo, iqtisodiyotning ustun yo'nalishlarida strukturaviy o'zgarishlarni amalga oshirish maqsadidan anq chora-tadbirlar chiqarmog'i darkor.

Birinchi bosqichda asosiy e'tibor quyidagilarga kiritildi:



- yoqimli –energetika kompleksining ildam sur’atlar bilan rivojlanishini ta’minlash, neft’ va tabiiy gaz qazib chiqarish hamda ularni –ayta ishlash harajatlarini oshirib borish, shuning hisobiga respublikaning energetika mustaqilligiga erishish;
  - tovarlarni chetdan keltirish o’rniga ularni vuzimzda ishlab chiqaruvchi korxonalarni rivojlantirish asosida, boshqa mintaqalardan keltiriladigan halq xo’jaligini va vholi turmushini ta’minlaydigan g’oyat muhim mahsulot turlariga respublikaning qaramligini kamaytirish choralarini ko’rish;
  - qishloq xo’jalik hom ashyosining eng muhim turlarini (paxta, ipak, meva-sabzavot va boshqa mahsulotlar) yanada to’la qayta ishlash, engil va mahalliy sanoatning tutash ishlab chiqarishlarni-to’qmachilik, ip yigirish, tikuvchilik va boshqa korxonalarni rivojlantirish;
  - eng muhim iste’mol mollarini ishlab chiqaradigan tarmoqlarni jadal rivojlantirish, tayyorlanayotgan mahsulot hilma-hilligini ko’paytirish, osh tuzish, spirt, gugurt va boshqa o’rta kamyob tovarlarni ishlab chiqarish yangi korxonalarni bunyod etish.
4. qishloq xo’jaligidagi isloh iqtisodiy o’zgarishlarni eng muhim bo’g’ini deb belgilandi.

### **18.3.Moliya va soliq, pulning qadrsizlanishi sohasida strukturaviy o’zgarishlar strategiyasi.**

Dexqonchilik sektorini rivojlantirish muammolari O’zbekistonning bozorga o’tish strategiyasida hal qiluvchi muammolardandir. Shu sababli qishloq xo’jaligi doimo qilishga asoslanadi. Bu birinchi g’oyat muhim va birinchi darajali choraqatdbirlar hamda ustivor yo’nalishlar sifatida quyidagilar ilgari suriladi:

A) - qatiq moliyaviy siyosatni amalga oshirish davlat bjudjeti taqchilligini iloji boricha kamaytirish bjudjetdan beriladigan dotasiyalar va subsidiyalarning barcha turlarini bosqichmaqbosqich qisqartirib borish:

- bjudjet mablaqlari daromad tushganidan keyingina taqsimlashtiradigan yo’ldan og’ishmay borish, birinchi darajali eng zarur umumdavlat ehtiyojlari uchungina bjudjetdan mablag’ ajratish;
- xalq xo’jaligi tarmoqlarini, ayrim korxonalarni rivojlantirish uchun investisiya kreditlaridan keng foydalanish;

- soliq tizimini takomillashtirish, bʻudjet daromadlarini barqaror surʻatda toʻldirib, turilishini taʻminlaydigan kichik va xususiy korxonalarining, chet el kapitali ishtirokidan, qishloq xoʻjalik mahsulotlarini qayta ishlaydigan qoʻshma korxonalarining rivojlanishini ragʻbatlantiradigan pishiq-puxta sodiq siyosatini olib borish.

B) – markaziy bank boshchiligida hamda keng tarmoqli mustaqil tijorat va xususiy banklar ikki bosqichli bank tizimini vujudga keltirish, respublika xududida yirik chet el banklarining boʻlimlari va vakolatxonalarni ochish uchun qulay sharoit yaratish:

- barqaror pul muamolasini taʻminlash, kredit va naqd pul emissiyasini, jami pul massasining asossiz oʻsishini keskin cheklash.

V) – narx belgilash tizimini yanada tartibga solish, bozorni tartibga solish turuvchi vosita sifatida narhning rolini mustahkamlash:

- qishloq xoʻjalik mahsulotlarining xarid narxdarining izchil surʻatda oshira borib, ularni jahon narhlari darajasiga etkazish:
- monopoliyaga qarshi chora-tadbirlarni amalga oshirish, roksak darajada monopoliyalashgan tuzilmalarni ajratib hisobga narhnavoning sunʻiy ravishda oshirib amalga oshiriladigan iqtisodiy islohotlar markazida turadi. Zero bu butun iqtisodiyotimizning asosidir. Barcha iqtisodiy oʻzgarishlar jarayoni dexqonchilik sektoriga qanchalik chuqur taʻsir etishiga, qishloqda islohotlar qanchalik uzoqqa borishiga koʻp jihatdan bogʻliq ekanligini qayta koʻrsatib etilgan.

Birinchi bosqichda qishloq xoʻjaligida amalga oshiriladigan vazifalar:

- qishloq xoʻjalik iqtisodiyotining yangi yoʻllarini keng qoʻlamda rivojlantirish, dehqonlar oʻzlari ishlayotgan yerning etishtirilayotgan mahsulotning toʻla huquqli hoʻjayinlari deb aniq his qilishlariga imkon beradigan iqtisodiy munosabatlarni shakllantirish:
- paxta va boshqa ekinlardan boʻshatib olinayotgan er maydonlarini fermer va dexqon xoʻjaliklari tashkil etishga berish, shaxsiy tarmoqqa ularni kengaytirish, qishloq mehnatkashlariga meros qilib qoldirish huquqi bilan umirbot foydalanishga berib qoʻyish yoʻlini izchil olib borish:
- agrosanoat kompleksida erkin maydonlarning oqilona strukturasi yaratishga, paxta ekiladigan maydonlar salmogʻini kamaytirishga,

oziq-ovqat ekinlari, eng avvalo don etishtirishni ko'paytirish borishga qaratilgan chuqur ijobiy siljishlarni amalga oshirish:

- qayta ishlovchi korxonalarni qishloq xo'jalik xom ashyosi etishtiriladigan joyga mumkin qadar yaqinroq qurish, qishloqda ixcham sanoat korxonalari va sexlar bunyod etish, mehantning kasanachilik shakillarini, qishloq xo'jalik ishlab chiqarishdan xizmat ko'rsatadigan firma tarmog'ini keng rivojlantirish;
- qishloqda ijtimoiy va ishlab chiqarish infrastrukturasi tarmoqlarini faol shakillantirish, qishloq aholi punktlarini ichimlik suvi va tabiiy gaz bilan ta'minlashdan iborat.

Birinchi bosqichning asosiy vazifasi jahon hamjamiyatida qat'iy o'ringa ega bo'lishdan, ishonchli sherik ekanligimizni ko'rsatishdan, g'oyat keng tashqi iqtisodiy aloqalarni o'rnatishdan iborat bo'ladi. Buning uchun esa:

- tashqi siyosiy va iqtisodiy faoliyatni amalga oshiriladigan ixtisoslashgan tashkiliy strukturaviy tizimini vujudga keltirish, tegishli kadrlarni tayyorlashni yo'lga qo'yish;
- tashqi iqtisodiy faoliyatni erkinlashtirish bo'yicha aniq maqsadli ko'zlovchi siyosatni o'rnatish, chet ellik sheriklar bilan to'eridan-to'g'ri aloqalar o'rnatishda korxonalar va fuqorolarga ko'proq erkinlik berish;
- tovarlarni eksport va import qilishning imtiyozli tartibini joriy etish, kvota belgilash va lisenziya olinishi kerak bo'lgan tovarlar ro'yxatini bosqichma-bosqich qisqartirib borish;
- eksport va import tarkibini takomillashtirish, an'anviy mahsulot turlari (paxta va undan olingan mahsulot, rangli metallar, mineral o'g'itlar va boshqalar)ni eksport qilish bilan bir qarorda chet ega texnikaviy jihatdan murakkab tayyor tovarlar o'va buomlarni etkazib berishni kengaytirish, turli xizmatlar;
- transport, sayyohlik, valyuta-kredit xizmatlarini ko'rsatish;
- imtiyozlar tizimini vujudga keltirish, qo'shimcha korxonalar tashkil etish, chkt ellik investorlar huquqlari va manfaatlarini himoya – ilinishini ta'minlash vositasida korxonlarning eksportga mo'ljallangan mahsulotlarini ishlab chiqarish sohasidagi investisiya faoliyatini rag'batlantirish;
- chet eldan olinayotgan kreditlarni, birinchi eavbatda aholini oziq-ovqat mahsulotlarning eng muhim turlari, dori darmon bilan ta'minlashga sariflash, chet el investisiyalarini xadq xo'jaligining

asosiy tarmoqlariga konchilik, yoqilqi –energetika sohasiga qishloq xo'jalik hom ashyosini sanoat usulida qayta ishlashga, shuningdak, iqtisodiyotning davlatga qarashli bo'lmagansektorni rivojlantirishga jalb qilish:

tashqi iqtisodiy faoliyat infrastrukturasi – tashqi aloqalarimizni rivojlantirish manfaatlari va shartlariga mos keladigan ixtisoslashtirilgan tashqi savdo, lizing, konsalting va sug'urta firmalari, transport, aloqa hamda kommunikasiya tizimlarini barpo etish, chet elda o'z vakolatxonalarimizni ochish talab etiladi.

### **Qisqacha hulosalar.**

Biz iqtisodiy islohotlar strategiyasi va ularni shakillantirishga qaratilgan o'z modellarimizni ishlab chiqishga va amlga oshirishga muvofiq bo'ldik. Bu amalga oshirilayotgan tub o'zgarishlar boshlang'ichining asosiy natijasidir.

Ijtimoiy- iqtisodiy o'zgarishlarning provard maqsadini belgilab olish, iqtisodiy islohotlarning boshlang'ich nuqtasi bo'lib hizmat qiladi.

Tashqi iqtisodiy faoliyat infrastrukturasi-tashqi aloqalarimizni rivojlantirish manfaatlari va shartlariga mos keladigan ixtisoslashtirilgan tashqi savdo, lizing, konsalting va sug'urta firmalari, transport aloqa hamda kommunikasiya tizimlarini barpo etish va chet elda o'z vakolatxonalarini ochish talab etiladi.

### **Tayanch iboralar.**

Ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini bosqichma-bosqis shakillantirish, ko'p muddatli iqtisodiyotni yaratish, korxonalar va fuqorolarga keng iqtisodiy erkinliklar berish, davlat aralashuvidan voz kechish, ma'muriy buyruq borliq ularni, raqobatchilikni vujudga keltirish va unga sharoit yaratish, iqtisodiy o'sishga erishish uchun ishlab chiqarish chuqurlashtirishni o'zgartirish zarur. Respublikaning energetika mustaqilligiga erishish. Respublikani qoramolini kamaytirish.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar:**

1. Iqtisodiy islohotlar strategiyasini qanday jarayonlar orqali amalga oshiriladi?
2. Strategik rejalarning ustivor yo'nalishlari.
3. Birinchi bosqichda asosiy e'tibor nimalarga qaratiladi?
4. qattiq moliyaviy siyosat nima?

5. Soliq tizimini takomillashtirish deganda nimani tushunasiz?
6. Monopoliyaga qarshi chora-tadbirlar qanday amalga oshiriladi?

### **Asosiy adabiyotlar:**

1. Karimov I.A. «Erishilgan marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» Xalq so'zi 2004y. 10 fevral.
2. Kravchenko R.S. Korporativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aktsionerov na informatsio – M.: Spark, 2002.
3. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish O'quv qo'llanma T.: TDIU. 2003.
4. Ishmuhamedov A.E., Shibarshova L.I. Ekonomicheskaya integratsiya v mirovye xozyaystvo. Tekst leksiy. Toshkent 2000g. TGEU Fakul'tet «Ekonomika i statistika»
5. Buxalkov M.I. «Vnutrifirmennoe planirovanie» uchebnik 2-edianie Moskva INFRA-M 2001.
6. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'quv qo'llanma. T.: O'zR Yozuvchilar uoshmasi adabiyot jamg'armasi nashriyoti., 2004.

### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)
3. «Evropa tiklanish va taraqqiyot banki» ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valiota fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal bogato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)
6. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Razrabotka strategii | Kb - http://www.iteam.ru/publications/strategy/section](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section)
7. [Texnologii korporativnogo upravleniya Strategicheskoe planirovanie i upravlenie. Sistema sbalansirovanno'x pokazateley \(B... Kb - http://www.iteam.ru/conferences/739/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section)
8. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Missiya firmo' | Kb - http://www.iteam.ru/publications/strategy/section](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section)

9. **Strategicheskoe biznes planirovanie, strategicheskij plan** : MD-Marketing Kb - <http://md-marketing.ru/strategy/planning.html> [md-marketing.ru](http://md-marketing.ru)
10. **Goroda i reformo'** Kb - [http://lab.obninsk.ru](http://lab.obninsk.ru/goroda/04-3.php)
11. **Strategicheskoe planirovanie** Kb - <http://www.adic.org.ua/nosmoking/2003/04/9quest.ht>. [www.adic.org.ua](http://www.adic.org.ua)
12. **Dis.Ru Forum - strategicheskoe planirovanie** Kb - <http://www.dis.ru/cgi-bin/forum/forum.cgi?boardqma...> - [dis.ru](http://www.dis.ru)
13. **Strategicheskoe planirovanie. Referato' po ekonomike, menendjmentu. Ekonomika, menendjment.** Kb - <http://referatu.narod.ru/3/referat2578.html> - [referatu.narod.ru](http://referatu.narod.ru)
14. **6.1. Strategicheskoe planirovanie (suhnost' i zadachi)**  
Kb - <http://www3.asu.ru/book/kokorev/chap6.1.ru.html> [www3.asu.ru](http://www3.asu.ru)
15. **B-NEWS: Strategicheskoe planirovanie i oplata truda**  
Kb - <http://bin-n.narod.ru/personnel/ssstrategicheskoe.h...> [bin-n.narod.ru](http://bin-n.narod.ru)

## **19-BOB: STRATEGIK REJANI AMALGA OSHIRISH VA NAZORAT QILISH.**

### **19.1.Korxonada ish yuritish siyosati.**

Strategik rejani aniq amalga oshirishda o'ziga yarasha muhimlikka ega bo'lib menejment nazariyasidagi quyidagi tushunchalar bilan uzviy bog'langandir: taktika va siyosat maqsadli boshqaruv mo'ljali va qoidalari. Taktika «Strategiya» so'zini o'zi ikkinchi tushuncha.

«Taktika» so'zini borligini talqin qiladi. Agar birinchi uzoq muddatli rejalashtirish qoyasini aks ettira, ikkinchisi uzoq muddatli rejani amalga oshirishni uchun faoliyat reja ma'nosini bildiradi. qis-acha qilib taktikani qis-a muddatli strategiya desa ham bo'ladi. Bu umumiy strategiya bilan muvofiqlashtirilgan aniq boshqaruv xarakatidir. qoidaga binoan taktikani ishlab chiqarish va kni amalga oshirishi menejment korposini o'rta bo'g'in va zimmasiga yuklanadi. Taktika-reja qisqa vaqt uchun belgilansin, u aniq va tez natijada erishish mo'ljallangan bo'ladi.

Masalan: Byugar Kingi strategiya so'zining ishlab chiqarilgan maxsulotini tezroq sotilishi uchun qo'lladi. U televizorda «Siz och emassizmi?» degan reklama bilan bifshtekslarini raqobatchilikiga qaraganda kattaroq va mazzaliroq tayyorlashga erishdi. Bu esa bifshteks sotuvini 10,8 %ga oshirdi. Tashkiliy tarkibiy takomillashtirish strategiyasi, deyarli barcha zamonaviy kompaniyalar tomonidan ishlab chiqariladi u o'z ichiga qo'shimcha eoiment sifatida yangi, qonuquvchi ishlab chiqarish va boshqaruv bo'linmalarini tashkil etishni taqazo etadi.

Masalan: «Jeneral Motors» katta kapitallarini «Saturn» loyihasi uchun sarfladi. Bu yangi, eng afzal dunyo tajribasi asosidagi Amerika ishlab chiqarish tizimini bunyod etish uchun qo'yilgan qadam edi. Uning o'ziga xos xususiyati shundan iborat ediki, u ko'rinishi, jahatidan piramida shaklida emas, balki aylana shaklida tashkil qilingan. Bu tizim markazida 10-15 a'zoga ega yurigadalar majmuasi, tashqi halqa strategiya nazorat qo'mitasi (kompaniya va kasaba birlashmalar rahbariyati) turadi.

«Siyosat» - Strategiya va taktika rejalarini muvaffaqiyatli amalga oshirish mumkin, qachonki tashkilotda uni yaxshi yo'lga qo'ygan tajribada sinalgan mo'ljali tizimi mavjud bo'lsa. Bu kabi mo'ljali tizimi tashkilot siyosati nomini olgan.

Strategiya kabi firma siyosati ham raxbariyati tomonidan tashkil etadi va amalga oshiriladi. Bu yerda siyosatni xarakat turini tanlashda va qaror qabul qilishdagi umumiy raxbarlik desa bo'ladi. Siyosat menejmenti quyilgan maqsadlarga erishish uchun qanday yo'nalishda xarakat qilinishi aniqlaydi. Mo'ljalni va qo'yilgan masalalar echimini aniqlashda usullaridan foydalanadi.

Firmadagi boshqaruvning eng yaxshi usuli – bu kadrlar siyosatini ishlab chiqarishdir. Kadrlar boshqaruvidagi psehologik muhitning ijobiy echimini yirik Amerika firmalaridan bittasi: postlik tovarlar «Meri Key Kismetik» rahbariyatini olib borayotgan siyosatini ko'rish mmkin.

«Proseduralar» - Firmaning siyosati maqsadga qo'shimcha qilib rahbariyat qo'yilgan masalalarni echishda yordamlashuvchi xarakatlar majmuasini ishlab chiqadi. Bu majmua prosedura deb ataladi. Mohiyati bo'yicha proseduraning o'zini dachtur bo'yichaproseduraning o'zini dastur bo'yicha bajarilgan qaror deyish mumkin. Proseduralar o'tmish tajribasi uning muvoffaqiyati va mag'lubiyati asosida ishlab chiqariladi. Proseduralar shunday sharoitlarda, ya'ni aniq vaziyat avvalgisiga o'xshash bo'lganda ishlabtiladi. Inson oldindan tayyorlangan qoida, ya'ni proseduralar bo'yicha xarakat qilayotgan bo'lsa, uning xarakati albatta natijaga ega bo'ladi. shunday qilib proseduralar masalani echish kafolati va bu qarorni echimini aniq va to'g'riligini nazorat qiluvchi sifatida qo'llaniladi.

Masalan: ko'plab savdo kompaniyalari o'z xizmatchilarini komandirovkaga jo'natadi, borib kelgandan so'ng ketgan xarajatlar bo'yicha to'ldiriladi, u erdagi proseduralar ham aniq bajariladi. YAna shunga o'xshash «Mak donalds» kompaniyasini olsak texnik proseduralar ko'rsatiladigan 1500 betli taom tayyorlash proseduralari mavjud bo'lib unga amall qiladi.

«qoidalar»: Insonni erkin harakatini yana ham jiddiy cheklovi, unga yozma ravishda beriladigan ahloq qoidasidir. Tashkilot rahbariyati qoidani shunday holatlar uchun yaatadiki, uni bajarilishi masalalarni aniq hal qilinishiga bog'liq bo'ladi. (reja bajarilishi, maqsadlar). Masalan: «CHekish man etiladi» deb yozib qo'yiladi, kimyoviy laborotoriyalarda xavf bo'ladi. xaridorlarga ko'ngilchanlik bilan xizmat ko'rsatish qoidasi savdo uchun eng muhim hisoblanadi, agar u bozorda o'z o'rmini topishini istasa, ishga aniq vaqtda kelish va



ketish qoidasiga hamma ishlab chiqarish va jamiyat yo'nalishidagi tashkilotlar bajarilishi shart qoidalar hisoblanadi.

qoida bilan proseduraning farqi shundan iboratki, qoida bitta aniq masala uchun hisoblangan bo'ladi. Proseduralar esa bir necha harakatlar majmuini o'zida aks ettiradi.

## **19.2.Ish yuritish jarayonlari.**

Biz ko'rib chiqqan tushunchalar - siyosat, proseduralar, qoidalar o'z mohiyatlari bilan o'xshashdirlar.

Qoidalar. qachonki rejalarining amalga oshirilishi topshiriqni aniq bajarilishiga bog'liq bo'lsa, rahbariyat har qanday tanlov ekanligi bo'lmasligi kerak deb hisoblashi mumkin. Masalan, Sru ichki xavfsizlikni ta'minlash uchun ishga faqat loyol shaxslarni olish kerak. Shuning uchun u har qanday kishini ishga yollashdan oldin uning tarjimai holini bilishi salbiy natijalarga olib kelishi extimoil bo'lsa, tanlov erkinligini qo'llash lozim deb hisoblanadi. ko'pgina tashkilotlarda, masalan, xidimlar muayyan vaqtda o'zlarning ish joylarida bo'lishlari talab qilinadi.

Mayda, lekin muhim muammolarni echishda va maqsadlarda erishishda bo'yisunishning yuksak darajada talab qilinsa. Rahbariyat qoidalardan foydalaniladi. qachonkirahbariyat hodimlar xarakatini cheklashni hohlasa u qoidalarni ishlab chiqadi.

qoidalar o'ziga xos yakka tartibda nima qilish zarur ekanligini ko'rsatadi.

qoidalarning proseduralardan farqi, ular aniq va chegaralargan masalaga mo'ljallangan bo'ladi. proseduralar esa, bir nechta o'zaro bog'liq ketma-ket bajariladigan xarakatlarning mavjudligini taqazo etadi.

qoida va proseduralar tashkilot maqsadlarga erishishga qanday ta'sir etishi ko'rsatilgan.

qoida va proseduralarning maqsadga erishishga ta'sir etishi.

1. Xodimlarga harakatining shunday yo'nalishini ko'rsatadiki, qachonki bu yo'nalish yuksak ehtimollik darajasi bilan samarali bo'ladi va maqsadga erishishni ta'sinlaydi.
---

2. Samaralik darajasini zarur bo'lmagan takrorlanishini istisno qilish yo'li bilan oshiradi.
--

3. Aniq vaziyatda xodimlar nima qilishini oldindan bilishga imkon yaratadi.
---

4. Oldingi natijalar yoki gurux natijalari bilan aniq taqqoslashga imkon beradi (bir hil topshiriqlar, bir xil usullar bilan bajariladi va ular doimiy yoki yuksalib borayotgan samara bilan bajarilishi shart).

Ayrim paytda ishchilar qoida va proseduralarni o'zlarining xarakatida to'sqinlik qilayotgan yoki mazmunga ega emas narsalar deb hisoblanadi.

Ishchilar qoidalarga qarshi chiqishlari mumkin, tashkilot va uning rahbariga norozilik ko'rsatishi mumkin, qoidalarga bo'ysunmasligi mumkin. Unda qoidalar asoslangan asoslanmaganligidan qat'iy nazar, zarar keltiradi. qoidalarni bu sharoitda yo'q qilish eng oddiy qarordir. Lekin ularni yo'q qilinishi ular echish lozim bo'lgan muammolarni yanada keskinlashtiradi. qoidalar foydadan zarar ko'proq keltirilgandagi sharoitni tahlili shuni ko'rsatadiki, muammolarning manbai qoida va pseduralarning o'zlari emas, balki rahbar xodimlarning ishchilarga etkazishda bilim va savyasining pastligidir.

Zamonaviy ishchilar, hatto tashkilotlarning pastki pog'onalaridagi rahbar hodimlarga nisbatan yaxshirog' bilimga egadir. Bundan tashqari, AQSH madainyatida shaxsiy erkinlik g'oyasi juda ham kuchli. Ishchilar buyruq direktor shakilida berilgan qoidalarga bo'ysunishini hohlamadi. Ular nima uchun ishni qoidalar va proseduralar talab qilingandek bajarilishi shartligini tushuntirib berishni talab qiladi. Shuning uchun faqat asoslangan yaxshi qoidalarni yaratmasak ishchilarga bu qoidalar maqsadi haqida ma'lumot berish kerakdir. Hodim nima uchun qoidalar tashkilot faolligini samaraliroq qilishga yordam berishini tushunsa, u qo'shimcha o'zi hamkorlikka intiladi.

Rahbarlar tushuntirishga xarakat qilsa nafaqat majburan bo'ysundirishga, faoliyati samaraliroq bo'lishni yaqqol ko'radilar.

So'z (halqaro) ko'p millati tashkilotlar haqida borganda taktika, strategiya, psedura va qoidalarni mazmuni va amaliga oshirilishi yanada murakkalashadi. Tabiiyki, tashkilot tizimida har hil madaniyatli vakillar bo'lganda qoidalar va proseduralarni amal qilishda katta qiyinchiliklar vujudga kelishi mumkin. Yapon va AQSH firmalarini boshqarish usullari bir-biri bilan taqqoslanadi.

#### **Yaponiya va AQSH boshqarish tizimlarining tavsifnomasi.**

Yaponiya	AQSH
----------	------

1. Umurbot yollanish tizimi	qisqa muddatli yollanish mehnat
2. Haq to'lash va tayinlarda katta lik tamoyili	Yakka (individual) ish natijalari bo'yicha haq to'lash
3. Rasmiylashtirilmagan, shakillanmagan nazorat	Rasmiylantirilgan nazorat
4. Ish topshirishni noaniq yoritilishi	Ish topshirishni aniq yoritilishi
5. Jamoatchilik mas'uliyati	Individual (yakka) mas'uliyat
6. Lavozim vatopshiriq yo'qligi	Topshiriq lavozimga bog'liq
7. Koordinasiya va hamkorlikka asosiy e'tibor berish	Samaradorlik va natijalarga asosiy e'tibor berish
8. Kelishilgan qarorlar (birlikda qabul qilingan)	Individul qarorlar
9. «Pastdan yuqoriga» boshqarish	«Yuqoridan pastga» boshqarish
10. Ishlab chiqarishda uzluksiz malaka oshirish va o'rganish	Maxsus malaka oshirish va o'rgatish dasturlari mavjudligi
11. Yangi o'quv yurtlarini bitiruvchilarni o'ziga jalb qilish	Bitiruvchilarni va tayyor mutaxasislarini o'ziga jalb qilish
12. Uzoq muddatga mo'ljallanishi	Joriy natijalarga e'tibor berish

Oldin biz strategik rejalashtirish va rejani amalga oshirish jarayonlarini o'rgangan edik. Endi esa rejani moslashtirib, keltirish va nazorat qilishni o'rganamiz. Biz jarayonlarning eng muhim instrumentlari (qurol) – bu byudjetlar va maqsadlar bo'yicha boshqarish.

### **19.3.Byudjetlar.**

Rejalashtirishning asosiy vazifalarining biri - bu resurslarni mumkin qadar samarali taqsimlashdir. Rejalar resurslarni foydalanishga tegishli xarakatlarni maqsadlarga erishish uchun yo'naltirishga yordam beradi.

Lekin rejalarda ayrim hollarda juda muhim masalalar echimay qolishi mumkin: - qanday resurslar mavjud va ulardan qanday foydalanish kerak, mavjud bo'lgan resurslarda foydalaniganda qanday maqsadlarga erishish mumkin va erishish mumkin emas?

Qanday resurslar mavjud ekanligini bilish uchun rahbarlar byudjetlardan foydalanadi. Bu byudjett instrumenti «maqsadlar, strategiya, qoidalar» tizimiga bevosita kirmasa ham u bilan yaqin bog'langan.

BYUDJET: bu son jihatdan aniqlangan maqsadlarga erishish uchun, son jihatidan tavsiya etilgan resurslarni taqsimlash usulidir.

Byudjetlar rejalashtirishning eng keng foydalanadigan qurollarining biridir. Ko'p tashkilotlar o'zining maqsadlari va strategiyasini yozma ravishda rasmiylashtirmasa ham ular ko'pgina byudjetlarning maqsadi o'zlarining chegaralangan yo'llarini zarur buyumlarini xarid qilish uchun eng yaxshi taqsimlash usulini topishadi.

Resurslarni, maqsadlarni son jihatdan aniqlash. Byudjetni tuzishda birinchi qadam bu resurslarni va maqsadlarni son jihatda ko'rsatish. O'lcham birligi sifatida vaqt birligi, mehnat sarflash yoki natural ko'rsatkichlar (tonna, metr, barli) lekin eng ko'p foydalaniladigan o'lcham birligi – puldir.

Sonli ko'rsatkichlardan foydalanish rahbarlarga tashkilot faoliyatida ishlayotgan hilma-hil elementlarni bilish, taqqoslash birlashtirish imkonini beradi. masalan: sizda oddiy maqsad mavjud: stipendiya fondiga «Piknik» o'tkazish yo'li bilan 3 ming dollar yig'ish – bu uchun oziq-avqat, stollar, reklama chiptalari harid qilish va biletlar zarur. Siz qancha biletni qanday bahoda sotishingizni aniqlashingiz kerak:

Stollarni ijaraga olish uchun 200\$

Reklama va biletlar uchun 10\$

Oziq--ovqat va odam uchun 2\$

Ko'rinish turibdiki bilet bahosi 2\$ kam bo'lmasligi kerak. Siz biletni bahosini 5\$ bo'lishini ma'qul topsangiz qancha bilet sotib olish zarur ekanligini hisoblashingiz mumkin.  $300\$ \text{ q (Nx3\$)} - 300\$ \text{ N}$  odamlarni soni, 3\$ bor, bir biletdan oziq-ovqatni ayirgandagi qolgan foyda. Demak, 1100\$ bilet sotishingiz kerak.

Endi sizda 1500\$ bor deb hisoblaylik. Bu mablaqga siz 600 odamni taklif qilishingiz mumkin. Oladigan foydangiz - 1500\$, 3000\$ olishingiz uchun siz 2500\$ sarflashingiz zarur.

$2 \times 600 = 300 = 1500\$$  xarajat

$5 \times 600 - 1500 = 1500\$$  foyda

$2 \times 1100 = 300 = 2500\$$  xarajat

$5 \times 1100 - 2500 = 3000\$$  foyda

## **19.4. Boshqaruv samaradorligi.**

1. Bosh rahbariyat firmaning umumiy maqsadlarini e'lon qilish. Bu bosqichda ko'pincha oldindan bilish mumkin bo'lgan ko'rsatkich – bu sotish xajmi.

2. Bo'limlar operativ smeta yoki byudjetlarni tuzadi. Ular ma'lum vaqtga mo'ljallangan bo'lishi kerak (6 oy, 1 yil).

3. Bosh raxbariyat taklif qilingan byudjet yoki smetalarni taxlil qiladi, tekshiradi. Bo'limlar esa ularni qayta ishlab chiqadi. Bu bosqichda bosh raxbariyat resurslarni firma ichida qayta taqsimlash bilan shug'ullanadi.

4. Pirovard byudjetlar tayyorlanadi, unda resurs va mablag'lar statyalar bo'yicha xisob-kitob qilinadi. Bu hisob-kitoblar aniq ishi yoki bo'lim unumdorligi bilan taqqoslanadi, nazorat ko'rsatkichlariga erishish mumkinligi aniqlanadi.

### **BYUDJETLARNING STRATEGIYAGA MOSLASHTIRISH.**

Strategiyani amalga oshiruvchilar nafaqat kim qancha foyda olishini, balki har bir pul birligida maksimum foyda olishni, bilishi va byudjetni to'ldirish kerak. Ma'lumki tashkilot bo'linmalari strategik rejalarni o'ziga tegishli qismini bajarish uchun muayan resurslarga ega bo'lishi lozim. Aniqrog'i ularda ishni samarali bajarish uchun etarli darajada joriy mablag'lar va malakali hodimlar bo'lishi shart. Bo'linmalar detallashgan bosqichma – bosqishlab chiqarish harajat dasturlarini tayyorlashi, ma'lum topshiriqlarni bajarishning muddatlarini belgilashi va kim nima uchun javob berishi kerakligini aniqlashi lozim.

Strategiya rejasini amalga oshiruvchilar strategik mablag'larga mos byudjetlarni taqsimlasa, unda reja muvaffaqiyatli amalga oshadi. Bo'linmalar resurslarga etarli darajada ega bo'lmasa, strategik rejalarni o'zlariga tegishli qismini bajara olmaydi. Agarda resurslar reyoridan oshib ketsa, kompaniya resurslardan foydalanishda isrofgarchilikka yo'l qo'yishi mumkin.

Yangi strategiya ko'pincha byudjetlarni qayta taqsimlashni talab qiladi. Strategik ijro etuvchilar yangi strategik tashabbuskorlarni va ustivor yo'nalishlarni qo'llab-quvvatlash uchun resurslarni bir bo'limdan boshqa bo'limga o'tkazishga tayyor bo'lishi kerak. Eski strategiyadagi muhim bo'limlar yangi strategiyada haddan

tashqari katta bo'lib ketishi va katta mablag' ajratishni talab qilishi mumkin ayrim bo'limlar yangi strtagiyada muhimroq rol o'ynaydi va ularda hodimlarga yangi texnikaga boshqa resusrlarga muhtojlik ko'proq bo'lishi mumkin. Smetelarda ularning haradajtlari o'rtacha darajadan yuqoliroq bo'lishi kerak. Strategik ijro etuvchilar ayrim bo'limlarning ulushni kamaytirish uchun resusrlarni qayta taqsimlashi kerak.

Malakali rahbarlar resusrlarni qayta taqsimlash muammolarini echadilar. Masalan: korporasiya rahbariyati injener Karris guruxlarni davlat loyihalardan olib firmaning venchur bo'limlarga yo'naltiradi. Huddi shunday g'oyalarni «Boying» kompaniyasi ham ishlatadi.

Firma mavjud byudjetlardan foydalanib yangi tovarlarni ishlab chiqish strategiyasini tanlab olsa resusrlarni taqsimlash zaruriyati uncha sezilmaydi. Bu holda biznes reja pastdan kelayotgan g'oyalarga asoslanib tuziladi.

### **BOSHQARUV SAMARADORLIGI.**

1. Maqsadli menejment yoki maqsadlar bo'yicha boshqarishda ikkita o'zaro bog'liq eliment mavjud: maqsad (natijalar) va nazorat. Bu tizim o'z nomini inglizcha «Management by ojektives» so'zidan olingan bo'lib, maqsadlar bo'yicha boshqarish ma'nosini bildiradi. g'arb menejmentining nazariy amaliyotida barcha u uchta so'zning bosh xarflaridan yuzaga kelgan MBB usuli bilan ma'lumdir. Yuqorida ko'rib chiqilgan strategik rejalashtirish nuqtai-nazardan aytish mumkinki, MBB usuli o'zining ichki mohiyati bilan firmaning amalga oshiriladigan strategik tarkibiga to'la joylashadi. Shunday qilib, ushbu masala avvalgi strategik rejalashtirishning amalga oshirish mavzusini to'g'ridan-to'g'ri davomi va kengaytirilgan ko'rinishidir. Maqsadlar bo'yicha boshqaruv o'zining mohiyati bilan firma menejmentining ma'lum falsafasini bildiradi. U jamoalar va alohida shaxslar rejasini qisqa muddat ichida maqsadga oshirish niyatida aniq ishlab chiqarishni ko'zlaydi. Ushbu barcha maksadlar majmuasi o'z navbatida tashkilotni rejalashtirilgan taktik va strategik maqsadlarga erishishdagi oldinga surilishidir. MBB mohiyati bu nuqtai-nazarga asos solgan Piter Drekerning fikricha shundan iboratki, har bir rahbar eng yuqori pog'onadan boshlab, to eng quyi boshqaruvchigacha o'z faoliyatida aniq maqsadlari bo'lishi va

unga erishish rejasiga ega bo'lmog'i kerak. Bu maqsadlar yuqoriroq savyadagi boshqaruv tomonidan qo'yiladigan maqsadni bajarish uchun ishlab chiqariladi. Shunday qilib, MBB usuli korxonada maqsadlarni majmual tashkil etishni aniqlaydi va uni jaylab ketgan daraxt bilan taqqoslab mumkin bo'ladi. quyidagi chizmada bu bo'ysinish tartibga misol keltirilgan alohida xizmatchilarning shaxsiy mag'sadlardan boshlab bosh direktor (prezident) maqsadlarigacha.

Shuni eslatish kerakki, bo'linma rahbarining maqsadi (shaxsiy yoki uning jamoasining) ishtirok doirasidagi maqsad uchun rejalashtiriladi, masalan, bo'lim uchun, uni amalga oshirish esa bo'lim natijalari ahamiyatiga qarab rejalashtiriladi. Bu tashkilotda MVOni birinchi xususiyatidir.

Maqsadlar bo'ylab boshqaruvni yana ikkita tavsifli belgisini keltirish mumkin:

1. Natijalar va nazoratni yaqin aloqasi.
2. Usulni sababli tomoni.

MBB tarafdori Mak Gregor, maqsadlar bo'yicha boshqaruv nazoratini bartaraflligini ta'minlaydi, deb hisoblangan, chunki bu usul boshqaruv rahbarlarining barchasini ularning shaxsiy sifatiga qarab emas, balki ish natijasiga qarab imkon yaratadi. quyi zveno rahbarining faoliyat natijalarini halol baholash mumkin, agar u reja bilan ish tutayotgan bo'lsa, unga uning shaxsiy maqsadlari (yoki uning bo'linmasligining maqsadlari) va usullari, uslublari beliglangan bo'lsa, ular hisobiga u kerakli natijaga erishishga hech qanday shubha bo'lmaydi.

Shunday qilib, MBB usuli shunday boshqaruvchi ko'zda tutadiki unda har bir quyi bo'g'in raxbari o'zining ishiga o'ziga bevosita boshlig'i bilan birgalikda aniq maqsadlar qo'yadi. Bu kabi yondoshuvlar har ikkalasi uchun – ish bajaruvchining o'ziga va uning boshlig'iga – biroz vaqt oralig'ida rejani, haqiqiy bajarilishi ko'rsatkichlarni baholashga imkon yaratadi.

Maqsadli menejmentni ishlatish tarafdorlari bu usul sababli uning omilining ahamiyatini yana bir bor ta'kidlab o'tadilar. Xizmatchilar vzlarining maqsadlarini ishlab chiqishi ijobiy nuqtai-nazar hisoblanadi. Ularning yaxshi mehnat qilishga, xizmat zimmasidan yuqori ko'tarilishiga imkon beradi. Xizmatchilarning bu kabi faoliyati,

tabiiyligi, firmaning foydasi xisoblanadi. Hamma mehnat jarayonining samarasini oshiradi va ishlab chiqarishga ko'plab daromad keltiradi.

MBBni ko'rib chiqilgan uchta tavsiflariga qo'shimcha xizmat uning bir necha sifatlarini esga olish mumkin. Mahsadlar bo'yicha boshqarish o'zining bir butun tizimli tashkiliy yondoshuviga ega. Bu belgi sezgilarli darajada firma menejmentini eng yuqori natijada imkoniyatlarning o'zidagi resurslardan foydalanish hisobga aniqlab beradi. Bu kabi tizimli-tashkiliy yondoshuvining eng muhim elementi tashkilot menedjmentining diqqat e'tiborni imkonli maqsadlarga to'plashtiridi. Bu o'z navbatida firmaning strategik va taktik rejalarini samarali amalga oshirishga, boshqaruvning foydali tizimini bunyod etishga ko'maklashadi. MBB tarafdorlarining fikri bo'yicha bu tizim firmada yakka va jamoa faoliyatini keltiradi:

1.Maqsadlar ifodalanishini aniq va qisqa ishlab chiqish (rahbar va to'belar birgaligida).

2.Maqsadlarga erishish rejalarini ishlab chiqish. Bu maqsadga erishish uchun nima, kim, qachon, qaerda va qanday sonda kerakligini aniqlashdir.

3.Natijalarni o'lchash, baholash va tizimli nazorat qilish.

4.Rejalashtirilgan maqsadlarga erishish uchun chora - tadbirlarni ko'rish.

qo'shimcha qilib shuni aytishimiz mumkinki, Mak Gregorning MBB haqidagi fikrining asosan «U» nazariyasiga asoslangan. Ma'lumki, ushbu nazariyaning avvalgi holati bo'lib, ayrim shaxs orqali o'zini – o'zi tashkil qila olishi, boshqarish qobiliyatiga ega bo'lishi va tashkilotning umumiy maqsadlariga erisha olishdir.

Xar ikkala nazorat va rag'batlantirish taomnlarini birgalikda o'z ichiga oladigan maqsadli boshqaruv o'zining jadal taraqqiyotini 60 yillar oxirida boshlagan. Bu tiimning ko'plab tarafdorlarini MBB o'zining zamonaviy variantian strategik maqsadlarini va tashkilot rejalarini, masalalar echimini va qaror qabul qilishini, natialarini baholash va nazorat qilish, modiy va ruhiy rag'batlantirish choralarini, inson resurslarini rejalashtirish, boshqaruv kadrlarini tayyorlashni takomillashuvini oshirishni va boshqalarni o'z ichiga kamrab oladi. Maqsadli boshqaruv izlanuvchilari samaradorlikni aniqlovchi tavsiyalar soniga qo'yidagilarni kiritadilar:

-boshqaruv jarayoniga barcha saviyadagi menejerlar jalb qilingan va ular unda faol harakat qilishmoqda. Oliy menejerlik



korpusi esa bu faoliyatni yo'lga solib turadi, bo'linma rahbarlari tuzgan rejalar umumiy tashkilotning strategik rejasini amalga oshirilishi jarayonida axlit holda keltiriladi.

-zamonaviy an'anaviy guruh shaklidagi faoliyat turlari ko'plab xizmatchilarni o'z maqsadlarini rejalashtirishga jalb qilish, hamda ularga erishish usullarini qo'lga kiritishga imkon yaratadi.

-MBB tizimida aniqlovchi maqsadlar kamroq qattqlikka ega bo'lib qolmoqda va uzoqroq ldavlatlarga tayinlamoqda.

-Tahlilga faqat natijalargina emas, balki ularni erishish jarayonini ham jalb qilinadi.

-Shaxsning ijobiy o'sish imkoniyatiga diqqat e'tibor beriladi.

### **BOSHQARUV JARAYONINING TARKIBI.**

Mazkur bo'lim boshida maqsadlar bosharuvining tushunchasi strategik menejmentning bir qismi sifatida berilgan, bo'lib u strategik rejalashtirish jarayonini amalga oshirishga kiritilgandir.

Shu bilan alohida ta'qidlash joizki, bundan oldingi mavzuda MBB kattaroq tushunchasi bilan tavsiflanadigan o'ziga strategik menejmentining birinchi qismini strategik rejalashtirishni kamrab oladi bu har ikkala tushuncha bir-birini inkor qilmaydi.

Ular ikkita firmada maqsadli boshqaruvning amaliyotida hukm suruvchi torroq va kengroq yondashuvlaridir.

Ko'rish mumkinki, maqsadli boshqaruv jarayoni bosqichni o'z ichiga oladi. Birinchi ikkinchisi uzoq muddatli maqsadlar va tashkilot strategiyasini va tarmoqlarda hamda bo'limlar bo'yicha umumiy maqsadlar orqali amalga oshiriladi. O'lchov usuli sifatida oldindan ishlangan maxsus ko'rsatkichlar standartlardan foydalaniladilar.

Rahbar qoida bo'yicha nazoratchi va baholovchi vazifasini bajaradi.

Ko'pchilik rahbarlar bo'yisinuvchilar bilan ularning ish natijalarini mulohaza qilishni maqsadga loyiq natijalarini mulohaza qilishni maqsadga loyiq hisolaydilar. Ko'nikish tarkibli tashkilotlarda rahbar tomonidan amalga oshirilidigan natijalar nazorati o'z o'rnini o'zini – o'zi nazorat qilish va baholashga bo'shatib beradi.

Agar qo'l ositidagining natijalari rejadagiga to'g'ri kelmaganligi ma'lum bo'lsa unda rahbar tuzatishlar kiriish kerak. Bu kabi kuzatishlarni shakliy turli xil to'lishi mumkin. Eng oddiy yo'l meyorlarni pasaytirishdir. Ammo xatolar ko'proq xizmatchi

faoliyatidagi u yoki bu ishlayotgan bo'lim hisobigi bo'layotganligi aniqlanib qoladi. Una rahbar xodimlar tartibda yoki qo'yilgan ma'lum o'zgarishlar o'tkazishi kerak bo'ladi.

Boshqa yo'l turli shakldagi qo'shimcha o'quvlarni xizmatchilarni kasb saviyasini oshirish niyatida murakkab maqsadlarga erishish zarurati sifatida olib borishdir.

Maksadlar oshqaruvining ohirgi bosqchida eng muhim kism rahbarlarni jazolash chora – tadbirlardan voz kechib, bo'ysinuvchi uchun asolsngan tushuntirishlar orqali u tomonidan o'tkazilatgan o'zgarishlar va tuzatishlar yotig'i bilan tushuntirishdir.

Agar MBB firmaning oliy menejmenti tomonidan qo'llab-quvvatlanmasa yoki aynan muhimrog'i uning boshqaruv falsafiy aylansa, unda firmada maqsadli menejment boshqaruv tizimining maqomiga aylangan desa bo'ladi.

### **Qisqacha hulosalar:**

Strategik rejalashtirmshni aniq amalga oshirishda o'ziga yarasha muhimlikka ega bo'lgan boshqaruv nazariyasidagi quyidagi tushunchalar bilan o'zviy bog'langandir: taktika va siyosat maqsadli boshqaruv qoidalari.

Strategiya kabi firma siyosati ham raxbariyati tomonidan tashkil etadi va amalga oshiriladi. Bu erda siyosatni xarakat turini tanlashda va qaror qabul qilishdagi umumiy raxbarlik desa bo'ladi. Siyosat menejmenti quyilgan maqsadlarga erishish uchun qanday yo'nalishda xarakat qilinishi aniqlaydi. Mo'ljalni va qo'yilgan masalalar echimini aniqlashda usullaridan foydalanadi.

Firmadagi boshqaruvning eng yaxshi usuli – bu kadrlar siyosatini ishlab chiqarishdir. Kadrlar boshqaruvidagi psehologik muhitning ijobiy echimini yirik Amerika firmalaridan bittasi: postlik tovarlar «Meri Key Kismetik» rahbariyatini olib borayotgan siyosatini ko'rish mmkin.

Strategik rejani amalga oshirishda quyidagi muhim tushunchalar bilan uzviy bog'liq. Taktiko, siyosat, maqsadli boshqaruv. Strategiya korxonalar raxbariyati tomonidan ishlab chiqarish bilan unga erishish uchun firma o'z siyosatni ma'lum korporativ korxonalar asosida amalga oshiriladi.

Pragramma – firma siyosat maqsadga qo‘shimcha qilib raxbariyat qo‘yilgan masalalarni echishda yordamlashish korxonalar muammosi xisoblanadi.

Boshqarish tizimlari turli xil shakimlida tashkil etilib Yaponiyada umirbod yollanish tizimi xususiyatlari bilan oshirib turadi. AqsHda esa qisqa muddatli ollanish mehnati tashkil etiladi.

Rejalashtirishning asosiy vazifalari biri bu resurslarni mumkin qadar samarali takomillashtir.

### **Tayanch iboralar.**

Strategik reja, maqsadli boshqaruv, taktika, qisqa muddatli strategiya, kadrlar siyosati, prosedura ahamiyati, umurbot yollanish tizimi, jamoatchilik mas’uliti, pastdan yuoriga boshqarish tizimi, rasmiylashtirilgan nazorat, individual mas’uliyat, yuqoridan pasga boshqarish tizimi, byudjet, byudjet tuzish bosqichlari, byudjetlarning strategiyaga moslashtirilishi, boshqaruv samaradorligi, maqsadli menejment, maqsadli boshqaruvning belgilari, boshqaruv jarayonining tarkibi.

### **Nazovat va muhokama uchun savollar:**

1. Tasdiqlangan strategik rejani bajarilishni nazorati kimlar tomonidan olib boriladi?
2. Boshqaruv samaradorligi qanday aniqlanadi?
3. Davlat byudjeti haqida nimalarni bilasiz?
4. Strategik rejalashtirish qachon amalga oshirilishi mumkin?
5. Strategik rejalarni amalga oshirish qanday bajariladi?
6. Siyosat, jarayon, qoidalar ularning nisbatlariga izoh bering.
7. Prosedura tushunchasi va firma axamiyatida o’rni?
8. Yaponiya va AQSH boshqaruv tizimining o’ziga xos turli xususiyatlari nimalardan iborat?
9. Byudjet tizim bosqichlari va strategiyani moslashtirish qanday amalga oshiriladi.
10. Maqsadli boshqaruv tushunchasi nima?

### **Asosiy adabiyotlar.**

1. I.A.Karimov. «Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizasiya va isloh etishdir». O'zbekiston ovozi. 2005 y. 29 yanvar.
2. I.A.Karimov «Xavfsizlik va tinchlik uchun kurashish darkor» T.: «O'zbekiston», 2002.
3. I.A.Karimov «Tadbirkorlik – yuksalish garovi» T.: «O'zbekiston», 2000.
4. I.A.Karimov «Iqtisodiyotni erkinlashtirish – farovonlik poydevori» T.: «O'zbekiston», 2001.
5. I.A.Karimov «Izlanish, tashabbuskorlik va tadbirkorlik – davr talabi» T.: «O'zbekiston», 2000.
6. Karimov I.A. «Erishilgan marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» Xalq so'zi 2004y. 10 fevral.
7. Kravchenko R.S. Korriativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aktsionerov na informatsiyu – M.: Spark, 2002.
8. Gurkov I.B. Strategicheskiy menedjment organizatsii. Ucheb.prosob. 2-e izd., ispr i dopoli, M.: TEIS, 2004.
9. Ishmuhamedov A.E., SHibarshova L.I. Ekonomicheskaya integratsiya v mirovoe xozyaystvo. Tekst leksiy. Toshkent 2000g. TGEU Fakultet «Ekonomika i statistika»
10. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'quv qo'llanma. T.: O'zR Yozuvchilar uyushmasi adabiyot jamg'armasi nashriyoti., 2004.

#### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.wordbank.org](http://www.wordbank.org)
3. «Evropa tiklanish va taraqqiyot banki» ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valyuta fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal bogato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)
6. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Razrabotka strategii | Kb - http:g'g'www.iteam.rug'publicationsg'strategyg'section](http://www.iteam.rug/publicationsg/strategyg/section)
7. [Texnologii korporativnogo upravleniya Strategicheskoe planirovanie i upravlenie. Sistema sbalansirovanno'x pokazateley \(B... Kb - http:g'g'www.iteam.rug'conferencesg'739g'](http://www.iteam.rug/conferencesg/739g)

8. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Missiya firmo' | Kb](http://www.iteam.rug/publicationsg/strategyg/section) -
9. [Strategicheskoe biznes planirovanie, strategicheskiv plan : MD-Marketing Kb - http://md-marketing.ru](http://md-marketing.rug/strategyg/planning.html)
10. [Goroda i reformo' Kb - http://lab.obninsk.rug/gorodag/04-3.php](http://lab.obninsk.rug/gorodag/04-3.php)
11. [Strategicheskoe planirovanie Kb - http://www.adic.org.ua/nosmokingg/2003g/04g/9quest.ht](http://www.adic.org.ua/nosmokingg/2003g/04g/9quest.ht)
12. [Dis.Ru Forum - strategicheskoe planirovanie Kb - http://www.dis.rug/cgi-bing/forumg/forum.cgi?boardqma... dis.ru](http://www.dis.rug/cgi-bing/forumg/forum.cgi?boardqma...)
13. [Strategicheskoe planirovanie. Referato' po ekonomike, menendjmentu. Ekonomika, menendjment. Kb - http://referatu.narod.rug/3g/referat2578.html referatu.narod.ru](http://referatu.narod.rug/3g/referat2578.html)
14. [6.1. Strategicheskoe planirovanie \(suhnost i zadachi\) Kb - http://www3.asu.rug/bookg/kokorevg/chap6.1.ru.html www3.asu.ru](http://www3.asu.rug/bookg/kokorevg/chap6.1.ru.html)
15. [B-NEWS: Strategicheskoe planirovanie i oplata truda Kb - http://bin-n.narod.rug/personnelg/sstrategicheskoe.h... bin-n.narod.ru](http://bin-n.narod.rug/personnelg/sstrategicheskoe.h...)

## **20-BOB: O'ZBEKISTONDA INDIKATIV REJALASHTIRISHNI QO'LLASH.**

### **20.1.Indikativ rejalashtirishning mohiyati, xususiyati va egiluvchanligi.**

O'zbekiston iqtisodiyotini liberalizatsiyalash jarayonining chuqurlashib borayotganligi va xo'jalik jarayonlariga davlatning to'ldiridan – to'ldiri aralashuvining cheklanganligi sababli makroiqtisodiy regulyatorning (tartibga solish instrumentlari) roli ancha oshib boryapti, shu jumladan indikativ rejalashtirishning ham.

Indikativ rejalarining mohiyati va ularning direktiv rejalaridan farqi nimada? Bu savolga javob topish uchun bunday rejalarni tashkil etuvchi xususiyashtirishlarni, ularni ishlab chiqish uchun usullar va texnologiyani, tasdiqlangan xujjalarning xuquqiy maqomini hamda maqsadli mo'ljallarga erishish uchun ishlatiladigan mexanizmlarni va umummilliyprioritetlarni aniqlab olish zarur.

Xalqaro tajribani umumlashtirilganda indikativ rejalashtirishning mohiyatini xudud va iqtisodiy sektorlarining alohida tarmoqlarining, mamlakat rivojlanishi uchun ijtimoiy - iqtisodiy imkoniyatidan ishlab chiqarish bo'yicha xo'jalik sub'ektlarining jamiyatining, davlat boshqaruv organlarning maqsadga yo'naltirilgan faoliyati deb ta'riflash mumkin bo'ladi. Indikativ rejalashtirish – maqsadlarni, tamoyillarni, prioritetlarni, proporsiyalarni hamda qo'yilgan maqsadlarga erishish usullari ko'rsatilgan imkoniyatlarga tayangan ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish tizimlarni ishlab chiqarish va ularni ilmiy asoslashdan iborat.

Buyruq administrativ tizim sharoitlarda mavjud bo'lgan direktiv rejalaridan farqli ravishda indikativ rejalar – bu qonunlar emas balki iqtisodiy tizimning alohida tarmoqlarini yiluvchi va mo'ljal beruvchi hamda ularni amalga oshiruvchi umummilliy manfaatlardan ko'zlangan davlat dasturlaridir.

Indikativ rejani direktiv rejadan farqlovchi yana bir xususiyati bu indikativ rejani taqdim etish shakllarida egiluvchanligidir. U ham mana bir butun xujjat ko'rinishida ham alohida dokladlar ko'rinishida yaratilishi mumkin.

Birinchi xolatda u xududiy, tarmoq va funksional sohalarda ishlab chiqilib, mamlakatning iqtisodiyotini tuzilmaviy va tizimli elementlarini kompleks qamrab olish imkonini beradi. Indikativ rejalashtirishning

aynan shu shaklini XX asrning - yillarigacha Fransiya, Yaponiyada, 60-70 yillardan to hozirgacha ko'pgina rivojlanayotgan mamlakatlarda, 1991 yildan keyin ko'pgina o'tish iqtisodiyotini boshdan kechirayotgan mamlakatlarda qo'llanildi.

Agarda indikativ rejalar bir xujjat bilan bo'lanishgan bo'lsa ya'ni alohida dokladlar, prognozlar, dasturlar hamda davlat bjudjeti shaklida yaratilayotgan bo'lsa unda ular yaratilish jarayonining o'zida bir – biriga bo'lanadi. Indikativ rejalashtirishning bu shaklidan bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlar keng foydalanildi. (AQSH)

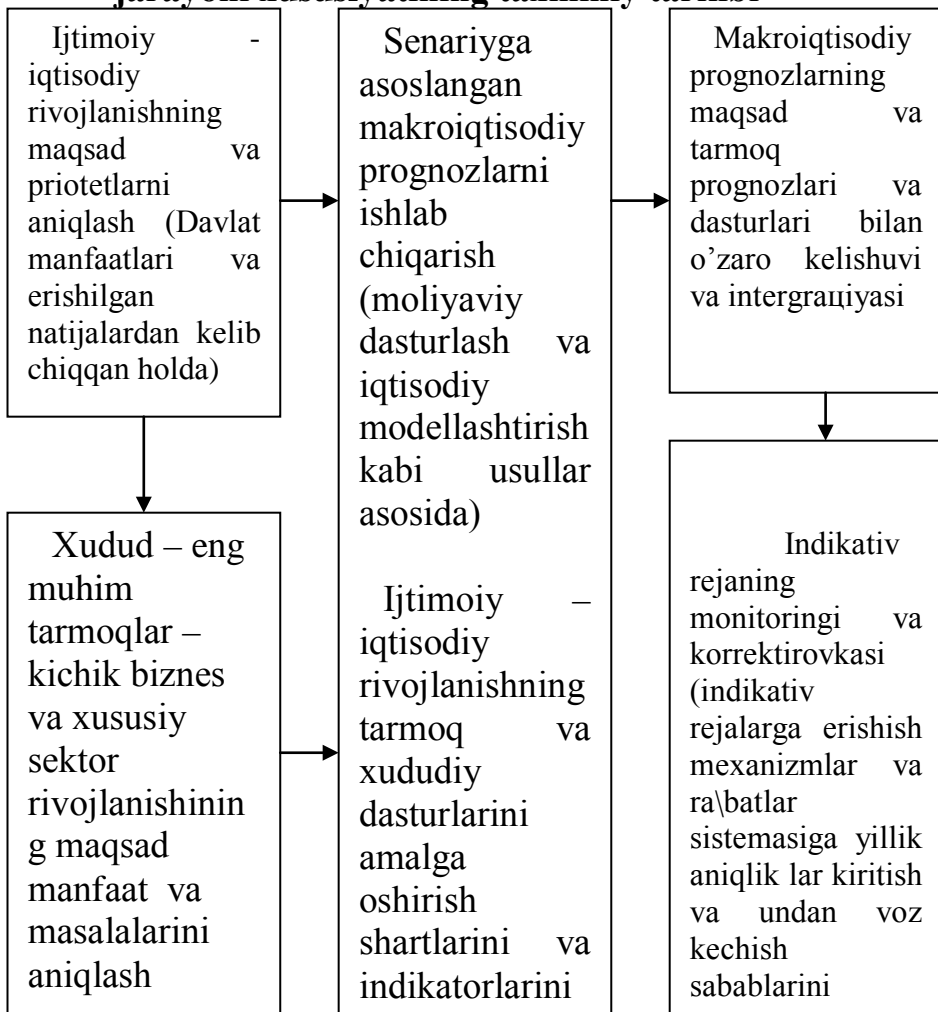
Indikativ rejalarining egiluvchanligi ularning tarkibiy aspektlarida o'z aksini topadi. Ular masalan, o'zining maqsad yo'nalishlari bilan ancha farqlanishi mumkin. Strategik xarakterga ega rejalar bo'lib (masalan, Fransiya 1989-1992 yillarda, AQSH dauzoq muddatli prognozlar) ular iqtisodiyotning asosiy priotetlarini (razvedka, strategik xom-ashyo resurslarini topish va ishlatish, aholi ta'limoti sohasida, ilmiy-texnik tadqiqotlarda, aholining turmush darajasida maqsad mo'ljallari) o'rnatadi va ularni amalga oishrishda davlatning rolini belgilaydi.

Boshqa mamlakatlarda asosiy e'tibor tuzilmaviy muammolarniechishga qaratilgan (bu Yaponiya, janubiy – Sharqiy Osiyo mamlakatlari uchun xarakterlidir). Ularning maqsad yo'nalishi tashqi bozorlarda eng oldi pozisiyalarni egallashga ko'maklashuvchi iqtisodiyotning progressiv tuzilmasini qo'llab turishdan iborat.

Bunday rejalarda ularni bajarish uchun xususiy korxonalarini jalb etishga va soliq imtiyozlari va preferensiyalaridan foydalanishga, banklarni aktivkredit siyosatiga va korxonalarini davlat tomonidan qo'llab quvvatlashning selektiv choralariga katta rol ajratiladi. Ba'zida rejalar koniukturaviy (operativ) xarakterga ega. (Masalan, Kanada, AQSH, germaniya alohida davrlarda Yaponiyada, hozirgi paytda Rossiyada). Ularning asosiy vazifasi – antisiklik choralarni amalga oshirishga mo'ljal berish, iqtisodiy o'sish va inflyasiya prognozlarini bjudjet parametrlari bilan bo'lash, tashqi savdo va to'lov balansini quvvatlab turish. Bunday rejalar butun iqtisodiyotning muammo va vazifalarini qamrab oluvchi va xukumat tomonidan parlamentga tasdiqlanishi uchun taqdim etiladigan doklad ko'rinishida yaratiladi; kelgusi yilda iqtisodiyot rivojlanishining strategiyasini keng asoslash bilan davlat bjudjeti ko'rinishida yaratiladi. (Xukumat tomonidan ishlab chiqariladi va tasdiqlanish uchun parlamentga taqdim etiladi).

## 20.2.O'zbekistonda o'rta muddatli indikativ rejanı tayyorlash va uni amalga oshirishga ko'maklashuvchi sharoitlar.

### Indikativ reja kursatkichlarning shakllanish va manfaatlarning kelushuv asosida aniqlab olish jarayoni xususiyatining taxminiy tarkibi





2. Hozirgi kunda O'zbekistonda indikativ rejalashtirish tamoyillari asosida makroiqtisodiy tartibga solishning yangi tizimiga o'tish uchun ma'lum sharoitlar bor. Mamlakatda har yili strategik resurslarning balansi, investision dastur, YAIM, inflyasiya va boshqa muhim makroiqtisodiy indikatorlarning prognozlarini ishlab chiqariladi. Lekin, avvalgidek ular iqtisodiyotni tartibga solishning markazlashtirilgan xarakterini aks etadi va xususiy sektor manfaatlarini deyarli hisobga olmaydi va ko'pincha raqobatning rivojlanishiga to'sqinlik qiladi.

Undan tashqari rejalashtirish qisqa muddatli (bir yil) xarakterga ega. Shuni aytib o'tish kerakki qo'yilgan muhim masalalarni hal qilishga bir yil kamlik qiladi. Shu munosabat bilan indikativ rivojlantirishning o'rta muddatli va uzoq muddatli amaliyotini tadbiq etish juda muhim bo'lib u vazifa maqsadlarni amalga oshirilishini asonlashtirishga, xukumat organlarining samarali koordinasiyasiga va uzoq davr mobaynida resurslarni to'plashga imkon beradi.

Rejalashtirish jarayonining tashkil etilishini yangilash zarurligi juda muhimdir. Birinchi o'rinda gap jarayonga jamiyatning keng doirasini jalb qilish haqida, qisqa muddat doirasida mumkin bo'lmagan xususiy sektor manfaatlarining chuqur tahlili va dasturlar natijalarining monitoringi haqida ketmoqda.

Shunday qilib iqtisodiy tadqiqotlar markazida tayyorlangan doklatlarda O'zbekistonda o'rta muddatli indikativ rejani tayrlash va amalga oshirishning quyidagi sxemasi taklif qilindi.

qisqa muddatli indikativ rejani ishlab chiqarilishining tayanch nuqtasi bo'lib, mamlakat rivojlanishining ijtimoiy iqtisodiy Konsepsiyasidir. Bu jarayon asosida kompleks tahlil yotishi lozim, shu jumladan: avvalgi davrlar uchun mamlakat ijtimoiy- iqtisodiy rivojlanishining natijalarining, jahon iqtisodiyoti rivojlanishining tendensiyalarining, iqtisodiy siyosatning institutsional islohotlarning tahlili. Bu tahlilning maqsadi – o'rta muddatli davrga ijtimoiy- iqtisodiy rivojlanishining vazifalarini aniqlash.

O'zbekiston Respublikasining ijtimoiy – iqtisodiy rivojlanish konsepsiyasini o'rta muddatga tayyorlashda iloji bo'lsa Vazirlar Mahkamasi qoshidagi vakil ishchilar guruhi hamda mustaqil ekspertlar kengashi shu\ullanishi kerak. Bu kengashning tarkibiga O'zbekiston

Respublikasining markaziy iqtisodiy organlarning mutaxasislari va rahbarlari, biznes, ilm, madaniyat vakillari, jamiyat faollari kiritilishi kerak. Konsepsiyaga bunday yondashuvda xukumat xususiy sektor va jamiyatning manfaatlari hisobga olinadi. Vakil ishchilar guruhining ishlaydigan organi Iqtisodiyot Vazirligi bo'lib, u makroiqtisodiy (YAIM, to'lov balans, brodjjet va pul – kredit sohalari) tarmoq va xududiy bo'linmalar buyicha prognoz va tahlil ishlarining amalga oshirilishini ta'minlaydi.

Birinchi fazada rejalashtirilayotgan imkoniyatlar uchinchi fazani amalga oshirish jarayonida o'zgartiriladi va to'virlanadi ya'ni ijtimoiy0 iqtisodiy rivojlanishining makroiqtisodiy maqsadli, xududiy va tarmoq prognozlarning natijalari olingandan so'ng.

O'rta muddatli indikativ rejani ishlab chiqarishning ikkinchi fazasi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish konsepsiyasining Vazirlar Mahkamasi tomonidan qisqa muddatli davrga tasdiqlanishidan keyin boshlanadi.

Vakil ishchilar guruhi makroiqtisodiy prognozlarni hamda xudud va tarmoq prognoz va dasturlarning indikativ parametrlarini ishlab chiqarish bo'yicha paralel ishni tashkil etdi.

Iqtisodiyot vazirligi markaziy iqtisodiy organlar bilan birgalikda ikkinchi faza doirasida indikativ rejaning makroiqtisodiy parametrlarini, sektorial makroiqtisodiy prognozlarning detalli ishlab chiqarilishi (YAIM, to'lov balans, davlat brodjjeti, kredit sohasi) aniqlab va tasdiqlab beradi.

Faqat muvofiqlashtirilgandan keyingina indikativ rejaning varianti tasdiqlash uchun mamlakatning vazirlar majlisiga kiritildi.

### **20.3.Indikativ rejani qo'llash milliy iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish jarayonini yaxshilashning asosi.**

3. Indikativ rejadan foydalanish – milliy iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solishni mukammallashtirishning asosi. Indikativ rejalashtirishni kiritish statistik hisobot milliy tizimini mukammallashtirishdan turib amalga oshirishni mumkin emas. Bu statistik tizimni isloh qilish; ilmiy asoslangan uslubiyat asosida statistik ko'rsatkichlarning zamonaviy tizimni shakllantirish; milliy hisoblar sifatini engilash usun axborot ma'lulotlar bazasini qayta shakllantirish; prognoni hisoblash amaliyotiga asosiy MHT agregatlarini kiritish va

usuliyatini ishlab chiqish; zamonaviy asosda ishlab chiqarishning tarmoqlararo balansini tuzishni nazarda tutadi.

Shu bilan birga indikativ rejalarni boshlan\ich bosqichlaridan tuzatish imkonini beruvchi monitoring tizimini kiritish zarur. Bunda shuni tushunish kerakki, indikativ va direktiv rejalarni amalga oshirish ustidan nazoratning farqlanishi ularning mohiyati jihatidan farq qilishidan kelib chiqadi. Indikativ reda bajarilmay qolishi mumkin emas. U erishilmay qolishi mumkin. Lekin bu iqtisodiy sub'ektlarni jazolash sababi bo'la olmaydi, balki rejaning noqobulligini sabablarini chuqur tahlil qilish va uni tuzatish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqishga sabab bo'lishi dlzim

Indikativ rejalarning amaliyotga kiritishni respublikada boshlangan ma'muriy islohot, iqtisodiyotni boshqarish shakli va usulini erkinlashga mos keladi. Mamlakatning markaziy iqtisodiy idoralari faoliyatida indikativ rejalashtirishga o'tish ijro etuvchi hokimiyat funksiyasi va strukturasi optimallashtirishga, davlat organlari faoliyatining samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan ma'muriy islohotlar bilan birga olib borilishi zarur. Davlat organlarining o'zaro, tadbirkorlik bilan va fuqorolik jamiyati institutlari bilan aloqadorligini yaqinlashishga imkon beradigan yangicha yondoshuvlar kerak. Bunga indikativ rejalashtirish amaliyotining kiritilishining ko'maklashadi. Xususan, u quyidagilarga ko'maklashadi:

- Markaziy iqtisodiy vazirliklar, idoralar hamda ho'jalik boshqaruvi organlarining funksiyalarini qayta ko'rib chiqish va aniqlashtirish;
- Hukumat organlarining tadbirkorlik muhiti bilan munosabatlar tizimini o'zgartirish, hukumat rejalari to'risida axborotni yaratib ho'jalik sub'ektlari va aholiga maksimal darajada etkazib borish;
- Davlat qarorlarini qabul qilishga jamoatchilikning yanada faolroq jalb etish.

Shunday qilib, iqtisodiyotni davlat tomonidan boshqarish mehanizmiga o'rta muddatli indikativ rejalashtirishning kiritilishi ma'muriy islohotlarni chuqurlashtirishga ko'maklashadi, demakki O'zbekiston iqtisodiyotining islohotini davom ettirishga ham.

## **20.4.Paxta kompleksining tartibga solish bo'yicha tajriba.**

O'zbekistonda paxta sektorining davlat tomonidan tartibga solishni. o'zbekistonda paxtani ishlab chiqarish, qayta ishlash va realizatsiya qilish jarayonini tartibga solishda davlat etakchi rol o'ynaydi. Bugungi kunda paxtachilikda quyidagi asosiy zvenolar faoliyat roritmoqda:

- Bu ma'lumotni etishtiruvchi qishloq xo'jaligi ishlab chiqaruvchilari. Ular belgilangan narxlarda paxtani sotib oladigan-davlatga paxta hosillarini ma'lum qismini topshirish majburiyatini oladilar. Paxta etishtirishni saqlab turish maqsadida davlat fermerlarga imtiyozli narxlarda o'itlar, materiallar va uni etishtirish uchun zarur bo'lgan boshqa resurslarni ma'minlaydi.
- O'zpaxtasanoat-paxtani qayta ishlash va uning eksportini texnik ta'minlashni amalga oshiradi. Yanada bu tashkilotni dekrntlashtirishga yo'naltirilgan islohot amalga oshirildi. Natijada oldin O'zpaxtasanoatga ajratiladigan pul mabda\lari endi to'\ridan-to'\ri uning viloyatlardagi bo'limlariga o'tkazila boshlandi., ularga esa etkazilgan paxta uchun fermerlarga to'lovlarniamalga oshirish majburiyati roklandi.
- Davlat savdo tashkilotlari – paxta eksporti bilan shu\ullanishadi, biroq ularning faoliyatiga faqatgina paxta bilan cheklanmaydi. Bunday turdagi davlat savdo tashkiloining uchtasidan har biri – «O'zinter-impeks», «O'zmarkazimeks» va «O'zprommashimpeks» - Vazirlar Mahkamasidan paxta uchun maxsus kvota olib, unga muvofiq paxtani eksporga sotish mumkin.
- Tashqi iqtisodiy aloqalar bo'yichv agentlik shartnomalirni ro'yxatdan o'tkazish, valkota tushumlari monitoringi va sh.klarni amalga oshiradi.
- «Sifat» paxta sifatini baholash va uni klasifikasiyalash bilan shu\ullanadi.

Bu tashkilot Vazirlar mahkamasiga ta'ridan-to'\ri hisobot beradi.

- Bojxona qo'mitasiga eksport sharoitlarini ro'yxatdan o'tkazish, paxtaning ishqor va sifat jihatidan roklanish hujjatiga muvofiq kelishini tekshirish va bir qator boshqa funksiyalarni amalga oshiradi.

- O'zvneshtrans – ham eksport ham import bilan shu'ullanuvchi ekspeditorlik kompaniyasi. Paxta taransportirovani masalasida bu tashkilot monopolist hisoblanadi. Davlat savdo tashkiloti bilan imzolangan ixtiyoriy shartnomada yukning yagona ruhsat etilgan agenti – «O'zvneshreans»dir degan modda bor. O'zauksion savdo orqali realizatsiya qilinadigan paxta bundan istasno: karidor eksportini o'z ihtiyoriga ko'ra tanlaydi.
- O'zauksionsavdo – tovar birjasi bo'lib, uning vazifasi – ham xususiy ham markazlashgan eksport doirasida turli hil tovarlarni sotish uchun auksionlar tizimini rivojlantirish.

Paxta ishlab chiqaruvchilar uni O'zpxatasanoat korxonalariga topshirib, uning sifati va unga to'lanadigan narsani aniqlashadi. O'zpxatasanoat paxtani o'z zavodlarida qayta ishlaydi va uni kiplangan ko'rishda davlat savdo tashkilotlariga sotadi, ular esa Vazirlar mahkamasi ko'rsatgan kvotalar doirasida halqaro savdo kompaniyalariga sotiladi. Tarmoqli liberillashtirish jarayonida bu tizim isldoh etiladi.

Bu kunda xukumatning 2001 yil 12 iyulda chiqarilgan qaroriga muvofiq O'zauksionsavdu tovar birjasi tashkil etilib, u orqali xaridorlarga paxta sotib olishlari mumkin.

2003 yil ionida chiqarilgan «Paxta tolasi uchun hisoblarni takomillashtirish to'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning Farmoni alohida e'tiborga loyiq. Farmonga muvofiq, barcha paxtazorlari xususiylashtirishni zarur eng kam sotib olmaydigan zavod esa tugatilishi kerak. Tashqi savdo kompaniyalari paxta tolasini «Xlopkorim» xududiy aksionerlik jamiyatlaridan ulgurchi xarid etib uning mustaqil eksport realizatsiyasini amalga oshirishadi, respublika iste'molchilari esa paxta tolasini O'zbekistonrespublikasi tovar-homashyo birjasi orqali kimoshdisavdosi asosida xarid qilishlarni mumkin bo'ladi.

Eksportning fikriga tarmoqning keyingi islohotlari quyidagi yo'nalishlar bo'yicha amalga oshirishi zarur:

- Paxta kombinatining tovar birjasi orqali savdo hajmini oshirish va paxtani qayta ishlash va eksportga sotish sohalariga ko'proq kompaniyalarni kiritish;

- Qishloq ho'jaligi ishlab chiqaruvchilarning huquqlarini kengaytirish;
- Tarmoqlarga taqsimlanadigan resurslar ustidan fuqorolik va davlat nazoratini kengaytirish.

Tarmoqdagi munosabatlarni takomillashtirishga yo'naltirilgan bu va boshqa chora – tadbirlari uning keyingi rivojlanishini va samaradorligini oshirishga yangi turtki bo'ladi.

### **Qisqacha xulosalar.**

O'zbekiston iqtisodiyotini liberalizatsiyalash jarayonining chuqurlashib borayotganligi va xo'jalik jarayonlariga davlatning to'rtidan – to'rti aralashuvning cheklanganligi sababli makroiqtisodiyot regulyatorlarning roli ancha oshib shu bilan bir qatorda indikativ rejaning ahamiyati ham oshib bormoqda.

Qisqa muddatli indikativ rejaning ishlab chiqarishning tayanch nuqtasi bo'lib, mamlakat rivojlanishning ijtimoiy iqtisodiy konsesiyasidir.

Indikativ rejalarning amaliyotga tadbiiq etish. Resurslarda boshlangan ma'mur islohot, iqtisodiyotni boshqarish shakl va usullarini yaxshilanishiga mos keladi.

Indikativ rejalashtirishda makroiqtisodiy ko'rsatkichlar prognozlashtiriladi va kelajakda qanday bo'lishi kerakligi rejalashtiriladi. Lekin bu ko'rsatkichlar umumdavlat miqyosida emas hudud va iqtisodiy sektorlarning alohida tarmoqlari uchungina rejalashtiriladi.

### **Tayanch iboralar:**

Indikativ rejalar, qisqa, o'rta va uzoq muddatli indikativ rejalar, makroiqtisodiy indikatorlar.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar.**

1. Indikativ rejaning mohiyati
2. O'rta muddatli indikativ rejalashtirishning qonuniy tayrlanadi.
3. Indikativ rejani amalga oshiruvchi ko'maklashuvi omillar
4. qisqa muddatli indikativ rejaning ishlab chiqarishning tayanch nuqtasi
5. Moliyaviy dasturlash asosida makroiqtisodiy prognoz boqichlari

6. Indikativ rejalatirishni ishlab chiqarish uslubiy asoslari nimalar.
7. Mamlakt rivojlanishining ijtimoiy –iqtisodiy konsepsiyasini kompleks tahlilida nimalar ko'rib chiqiladi?
8. Respublikamiz ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi konsepsiyasini o'rta muddatga tayyorlashda shuncha nimalar ishtirok etishi kerak:
9. Bugungi kunda mamlakatimizdagi paxtachilik sohasida kimlar faoliyat kiritmoqda.
10. Mamlakatimizda paxta eksporti qanday amalga oshirilmoqda?

### **Adabiyotlar ro'yxati**

1. I.A.Karimov. «Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizasiya va isloh etishdir». O'zbekiston ovozi. 2005 y. 29 yanvar.
2. Karimov I.A. «Xavfsizlik va tinchlik uchun ko'rishmoq kerak». T.: O'zbekiston 2002
3. I.A.Karimov Za bezopastnost i mir nado borotsya T.: Uzbekistan. 2002.
4. Karimov I.A. «Erishilgan marralarimizni mustahkamlab, islohotlar yo'llarini izlab borish asosiy vazifa» Xalq so'zi 2004y. 10 fevral.
5. Zub A.T. «Strategicheskiy menedjment teoriya i praktika» Uchebnoe posobiya 2-e iz-d, ISPR.dop. \_ M.: Aspekt Press, 2004.
6. Kravchenno R.S. Koriorativnoe upravlenie: obespechenie i i zahita prava aksiineroov na informasiio – M.: Spark, 2002.
7. Gurkov I.B. Strategicheskiy menedjment organizasii. Ucheb.prosob. 2-e izd., ispr i dopoli, M.: TEIS, 2004.
8. Ishmuhamedov A.E., Shibarshova L.I. TGEU, Ekonomicheskaya integrasiya v mirovooe xozyaaystvo. Tekst leksiy. Toshkent 2000g. Fakultet «Ekonomika i statistika».
9. Doklad Vsemirnogo banka «Uzbekistan. Dokument o plitike v oteoshenii xlopka», mart 2003.
10. Postanovlenie Kabineta Ministrov Respubliki Uzbekistan № 240 ot 03.06.2003 «O sovershenstvovanii mexanizma raschetov za proizvedennoe i realizuemoy xlopkovoe volokno»

11. Indikativnoe planirovanie v Uzbekistane: problemo' vnedreniya i perspektivo' ispolzovaniya. Muxtarov K i dr. J. «Ekonomicheskoe obozrenie» № 8-9. 2004.
12. Yakubov I.O., Abdusattarova X.M., Ochilov K.T. Sitdikova L.A. Strategik rejalashtirish. O'quv qo'llanma. T.: O'zR Yozuvchilar uroshmasi adabiyot jam'armasi nashriyoti., 2004.

#### **Internet ma'lumotlari.**

1. Novosti Uzbekistana. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com)
2. «Jahon Banki» ma'lumotlari. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
3. “Evropa tiklanish va taraqqiyot banki” ma'lumotlari [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
4. «Xalqaro valiota fondi» [www.imf.org](http://www.imf.org) ma'lumotlari.
5. Kak Zapad stal bogato'm [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru)
6. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Razrabotka strategii](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section) | Kb - <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>
7. [Texnologii korporativnogo upravleniya \*\*Strategicheskoe planirovanie\*\* i upravlenie. Sistema sbalansirovanno'x pokazateley \(B...](http://www.iteam.ru/conferences/739/) Kb - <http://www.iteam.ru/conferences/739/>
8. [Texnologii korporativnogo upravleniya | Strategicheskoe upravlenie | Missiya firmo'](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section) | Kb - <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>



## IZOHLI LUG'AT - GLOSSARIY

Antiinnovasiyalar – o'tmishga qaytishga, harakatni orqaga qaytarishga yo'naltirilgan yangiliklar kiritish, texnologiya, ekologiya, iqtisodiyot, ijtimoiy-siyosiy va madaniy sohalaridagi innovation oqimlar tadqiqotlari.

Antroposentrik belgi – keng ma'noda insonning (mamlakatning) yashovchanligi va kelajakda doimiy qo'llab-quvvatlanuvchi (barqaror), uzluksiz uzoq va muvozanatlangan rivojlanish imkoniyati (qobiliyati) tushuniladi.

Bazis texnologik innovasiyalar – yangi avlod texnikasi (texnologiyalari) va texnologik ukladlarini o'zlashtirishga yo'naltiriladi.

Barqaror rivojlanish – jamiyatning uzluksiz taraqqiyotini ta'minlovchi hamda atrof-muhit va tabiatga zarar etkazmaydigan barqaror ijtimoiy-iqtisodiy muvozanatlangan rivojlanish sifatida belgilanishi mumkin.

Biosferosentrik (umumiy holatda — ekologik) belgi – tushuncha insoniyatning kelusi rivojlanishi ekofob shaklda o'tmasligi uchun biosferani Erdagi hayotning tabiiy asosi sifatida saqlab qolish, uning barqarorligi va tabiiy evolosiya bilan bog'liq.

Boshqariluvchanlik omili – iqtisodiy tizimda takror ishlab chiqarish jarayonlarining boshqariluvchanligi boshqaruv ob'ektiga etarlicha ta'sir doirasini ta'minlovchi vositalar mavjudligini nazarda tutadi.

Davrga xos innovasiyalar – inson bilimining rivojlanishidagi asosiy o'sish,ular uzoq muddatli rivojlanishning asosi bo'lib, dunyoda keng tarqalganligi uchun ularni davrga xos yangiliklar kiritish deb atash mumkin. Iqtisodiy tarixning o'zgaruvchan yo'nalishini ulardan har biri o'sish tavsifnomasiga ega bo'lgan davrga xos yangiliklar kiritish bilan ifodalanuvchi iqtisodiy davrlarga bo'lish imkonini beradi.

Diffuziya – boshqa iste'molchilarning yangi olingan bilimlarga qo'shilishi yoki ulardan yanada faol foydalanilishi, buning natijasida tashkilot yoki firmalar bu bilimlardan maksimal foyda olish maqsadida foydalanadi.

Ijtimoiy-madaniy innovasiyalar – fan, madaniyat, ta'lim, etika va mafkura sohasidagi innovasiyalar bo'lib, ular innovation yangilanish manbai bo'lib xizmat qiladi va shu bilan bir paytda uning natijasi

sifatida ijtimoiy-madaniy tuzum yoki uning rivojlanishidagi navbatdagi bosqichni shakllantiradi.

Ijtimoiy-siyosiy va huquqiy sohalardagi innovasiyalar – ijtimoiy strattifikasiya, sinflar tarkibi va nisbati, boshqa ijtimoiy guruhlar, davlat va huquqiy institutlarda o'zgarishlarga olib keladi.

Ilmiy-texnologik o'zgarishlar – mehnat mahsuldorligini bir necha marta oshirish, birlamchi (tabiiy) resurslar iste'moli va atrof-muhitga zararli chiqitlar chiqarishni qisqartirishga imkon beruvchi ishlab chiqarishning postindustrial gumanistik-noosfera texnologik usuliga o'tishga imkon beradi.

Innovationlik – davrga xos bo'lgan va bazis innovasiyalar riskiga borishga moyillik, konservatizm va inersiya ta'sirini bartaraf etgan holda samarali innovasiyalarni amalga oshirish qobiliyati.

Innovasiya – inson aqli erishgan yutuqlardan (kashfiyotlar, ixtirolar, ilmiy va konstruktorlik loyihalari va b.) u yoki bu faoliyat sohasida samaradorlikni oshirish uchun foydalanish tushuniladi. Mos ravishda texnologik, iqtisodiy, ekologik, boshqaruv, harbiy, siyosiy, ijtimoiy-madaniy, huquqiy va boshqa innovasiyalarni ajratib ko'rsatish mumkin.

Innovasiya – har qanday faoliyat sohasida kiritiluvchi yangilik.

Integral tuzum – u haqiqat (fan), yaxshilik (etika) va go'zallik (estetika) uyg'unligini ta'minlaydi; chunki u G'arb va Sharqning sivilizasiya qadriyatlar tizimini integrasiyalaydi, ularning bir-birini boyitishi va mahsuldorligini ta'minlaydi.

Ixtirolar – mayda va kichkina – chiqarilayotgan mahsulot va foydalanilayotgan texnologiyalarning ayrim ko'rsatkichlarini yaxshilashga yo'naltiriladi; mikroinnovasiyalar, ayrim hollarda esa soxta innovasiyalar asosida yotadi.

Yirik ixtirolar – ularning soni ko'p emas – yangi texnologik tamoyillarni ishlab chiqarishga joriy qilishga xizmat qiladi, prinsipial jihatdan yangi mahsulot va texnologiyalar, yangi avlod texnikasi uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Maqsadli yo'nalganlik omili – inqirozga qarshi tartibga solish va boshqaruvning umumiy maqsadlari iqtisodiy tizimning barcha hayotiy funksiyalarini takror ishlab chiqarish va uzoq muddatli barqaror faoliyatini ta'minlash hisoblanadi.

Noosfera — barqaror rivojlanishga o'tishning etuklik va yakunlovchi bosqichi, jamiyatning kelajakda kutilayotgan, insonning

tabiatga yo'l qo'yish mumkin bo'lgan darajada ta'sir ko'rsatishi ta'minlanuvchi holati. Noosfera barqaror rivojlanish magistrali bo'yicha o'tish jarayoni rivojlanuvchi maqsadli mo'ljal hisoblanadi.

Noosfera rivojlanish (noosferogenez) va «barqaror rivojlanish» - o'z mohiyatiga ko'ra, bir-biriga yaqin tushunsa bo'lib, ulardan ikkinchisi faqat noosfera harakatlanishining boshini anglatadi xolos.

Samaradorlik omili – boshqaruvchi ta'sir kuchi boshqaruv maqsadlariga erishish uchun etarli bo'lishi lozim. Samarali boshqaruv ta'siri muvozanatni buzuvchi omillarga qarshi barqarorlikni oshirishga yo'naltiriladi.

Soxta innovasiyalar (psevdoinnovasiya) – eskirgan avlod texnika va texnologiyalari salohiyati tugab qolay degan hollarda ularning xizmat qilish muddatini uzaytiradi.

Texnologiyalar transferi –bozor sharoitlarida innovasion jarayonlarni sanoatda amalga oshirishning asosiy mexanizmi hisoblanadi. Xorijiy tajribalarga ko'ra, texnologiyalarni sektorlar (harbiy va fuqaro), sanoat tarmoqlari va mulkchilik shauli turlicha bo'lgan tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida mamlakat doirasida o'tkazishda ham, xalqaro (davlatlararo) ilmiy-i-y inonovaion loyihalarini amalga oshirishda ham davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishga muhtojlik sezadi.

Texnologiyalarni tijoratlashtirish – yangi texnologiyalarga yo'l topish zamonaviy raqobatli kurashning muhim omillaridan sanaladi. Biroq ilmiy-texnik loyihalarning qimmatligi sababli dunyodagi firmalarning ko'pchiligi texnologiyalarning faqat tor doiralaridan foydalanib, bu erda raqobatbardosh mahsulot yaratish uchun o'z ustunligini saqlashga harakat qiladi.

Transfer (o'tkazish) – ilgari yaratilgan intellektual mulkni tijorat asosida (mulk egasiga mukofot bergan tarzda) berish yoki yangi mulkni paritetli asoslarda (oldindan kelishib olingan egalik qilish va foydalanish huquqlari) yaratish, bozorda talabga ega va jamiyat ehtiyojlariga javob beruvchi tovar mahsuloti sifatida ko'rib chiqtladi.

Eng yirik ixtirolar – har o'n yillikda ham paydo bo'lavermaydi va davrga xos bo'lgan yangiliklar kiritish, yangi texnologik ukladlar va ishlab chiqarishning yangi texnologik usullari, jamiyatdagi o'zgaruvchan moddiy-texnika bazasi uchun asos hisoblanadi.

Yaxshilovchi innovasiyalar – bu avlod va ukladni texnologiyalarni ular qoʻllanuvchi turli talablarini hisobga olgan holda tarqatish va differensiasiyalashga xizmat qiladi.

## Дарсликлар ва ўқув қўлланмалар рўйхати

### Асосий

1.Кудина М.В. Основы экономики: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФА-М, 2006. – 352 с.

2.Шодиев Р.Х., Махмудов Е.Р. Жаҳон иқтисодиёти. Дарслик. – Т.: Ғофур Ғулом, 2005,– 308 б.

**3.Миллий истиқлол ғояси: Ўзбекистон Республикаси Олий таълим бакалавриат босқичи учун дарслик. – Т.: Академия, 2005, 368 б.**

**4.Ходов Р.Г. Государственное регулирование национальной экономикой. Учебник. – М.: Экономист, 2004, - 620 с.**

5.Гренберг А.Г. Основы региональной экономики. Учебник. - 4-е изд – Б.–М.: ГУ ВШЕ, 2004, – 495 с

6.Ахмедов Д.К., Ишмухамедов А.Е., Жумаев К., Джумаев З.А. Макроиктисодиёт. – Т.: ТДИУ, 2004, - 240 б.

**7.Конкурентоспособность и модернизация экономики. в двух томах ответственный редактор Е.Г.Ясин. – М.: ГУВШЕ, 2004, - 455 с.**

**8.Стратегия и проблемы устойчивою развития Россия в ХХ1 век под. редакции А.Г.Гранберг, В.И Донилова Е.С.Чонкова. – М.: Экономика, 2002, - 413 с.**

### Қўшимча

9. Муаллифлар гуруҳи. Ўзбекистонда бизнес кейслар: Ўзбекистон Республикасидаги бизнес таълимотида “Кейс-стади” услубининг қўлланиши. Ўқув қўлланма. – Т.: Академия, 2006, – 645 б.

10.Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

11.О’Нил У. Как делать деньги на финансовом рынке: Стратегия торговли на росте и падении / Уильям О’Нил; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 329 с.

12. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкал Е. Портер; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

13. Чепель, С.В., Шибаршова Л.И. Сборник кейсов по дисциплинам. Макроэкономика и микроэкономика. (под редакцией профессора Ишмухамедов А.Е.). Учебное пособие. – Т.: ТГЕУ, 2005, – 140 стр.,

14. Махмудов Е.Х. «Практикум по дисциплине. Экономика капитального строительства». Учебное пособие. – Т.: ТГЕУ, 2005, – 64 с.

15. Ишмухамедов А.Е. ва бошқалар. «Бозор иқтисодиёти ва бизнес асослари». Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2004, – 160 б.

16. Ишмухамедов А.Е. ва бошқалар. «Жаҳон иқтисодиётига интеграция». Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2004, – 160 б.

17. Якубов И.О., Абдусаттарова Х.М., Очиллов К.Т. Ситдиқова Л.А. Стратегик режалаштириш Ўқув қўлланма. – Т.: Ўзбекистон Республикаси ёзувчилар уюшмаси адабиёт жамғармаси, 2004.

18. Ишмухамедов А.Е. ва бошқалар. «Хорижий мамлакатларда иқтисодиётини тартибга солиш». Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2004, – 272 б.

19. Интернет маълумотлари қуйидаги сайтлардан олинди:  
[www.uzreport.com](http://www.uzreport.com), [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org),  
[www.imf.org](http://www.imf.org), [www.contr-tv.ru](http://www.contr-tv.ru),  
<http://www.iteam.ru/publications/strategy/section>,  
<http://www.iteam.ru/conferences/739/>.

---

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**  
**АХБОРОТ РЕСУРС МАРКАЗИ ҚЎШИМЧА ЎҚУВ-ИЛМИЙ**  
**РЕСУРСЛАРИ**

---

**Ўзбекистон Республикаси қонунлари**

1.Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2003.

2.Ўзбекистон Республикаси Президентининг «2005 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2006 йилда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишлари тўғрисида»ги қарори. Халқ сўзи, 2006 йил 15 февраль.

3.Ўзбекистон Республикасининг «Фуқароларнинг жамғариб бориладиган пенсия таъминоти тўғрисида»ги Қонуни қабул қилинганлиги муносабати билан Ўзбекистон Республикасининг айрим қонун ҳужжатларига ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш ҳақида. Халқ сўзи, 2005 йил 23 сентябрь.

**Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари**

4.«Еришилган ютуқларни мустаҳкамлаб, марралар сари изчил ҳаракат қилишимиз лозимлиги тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. Халқ сўзи, 2006 йил 11 февраль.

5.«Йирик саноат корхоналари билан касаначиликни ривожлантириш асосидаги ишлаб чиқариш ва хизматлар ўртасида кооперацияни кенгайтиришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. Халқ сўзи, 2004 йил 6 январь.

6.«Хусусий тадбиркорлик, кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришни янада рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1998 йил 9 апрелда еълон қилинган Фармонига ўзгартиш ва қўшимчалар киритиш ҳақида Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ-3305 сонли Фармони. 2003 йил 30 август.

**Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси**  
**қарорлари**

7.«Иқтисодийётни кредитлаш механизмини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарори. 2001 йил, 22

август, 349-сон.

8.«Банк тизимини ислоҳ қилиш борасидаги чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарори. 1999 йил 15 январ, 16-сон.

### **Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари**

9.Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2005 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2006 йилда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маърузаси. Халқ сўзи, 2006, 11 февраль.

10.Каримов И.А. Мамлакатимиз тараққиётининг қонуний асосларини мустаҳкамлаш фаолиятимиз мезони бўлиши даркор. Халқ сўзи, 2006 йил 25 феврал.

11.Каримов И.А. Еришилган ютуқларни мустаҳкамлаб, янги марралар сари изчил ҳаракат қилишимиз лозим. Халқ сўзи, 2006 йил 11 феврал.

12.Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ етишдир. -Т.: Ўзбекистон, 2005, - 92 б.

### **Илмий монография ва мақолалар**

13.Назарова Г.Г. Жаҳон иқтисодиётига интеграциялашув: тажриба ва амалиёт. Монография.– Т.: ТДИУ, 2005,– 180 б.

14.Шарифхўжаев М. Ўзбекистон Републикаси Олий Мажлисининг сенати. – Т.: Шарқ, 2005.

15.Абдурахманов О. Жисмоний шахслардан олинадиган солиқлар тизими. – Т.: Фан, 2004, – 149 б.

16.Алимов Р.Х., Фанихўжаев С.А. ва бошқалар. Маҳаллий иқтисодиёт ва менежмент. – Т.: ТДИУ, 2004.

### **Илмий – амалий анжуманлар маърузалари тўпламлари**

17.Салаев С., Саттаров С. Проблемы устойчивого и стабильного развития субъектов малого бизнеса в Хорезмской области. Устойчивое экономическое развитие и управление региональными ресурсами. Материалы международной конференции. Ташкент – Ноттингем, 2001

### **Статистик маълумотлар тўплами**

18.Ўзбекистон иқтисодиёти. Ахборот таҳлилий шарҳ, 2006 йил январ-сентябрь.– Т.: №11, Ўзбекистон, 2006.



MUNDARIJA		
Kirish		
I-BOB.	STRÁTĀGIK RĀJĀLĀSHTIRISHNING MOHIYATI VA VAZIFALARI	
1.1	Strátāgik rājālāshtirishning mīhiyati.	
1.2	Strátāgik rājālāshtirishning tārkiy tuzilishi	
1.3	Strátāgik rājālāshtirishning āfzälliklari va kāmchiliklari	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
2-BOB.	STRÁTĀGIK RĀJĀLĀSHTIRISHNING OB'EKTLARI VA SUB'EKTLARI.	
2.1.	Strategik rejalashtirishning ob'ektlari	
2.2.	Respublikada iqtisodiyot va statistika organlarining tashkiliy tuzilishini takomillashtirish	
2.3.	Strategiyali rejalashtirishning sub'ektlari	
2.4.	Strategik klassifikasiya	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
3-BOB.	STRATEGIK REJALASHTIRISH SUB'EKTLARI TOMONIDAN QAROR QABUL QILISHDA QO'LLANILADIGAN USULLAR.	
3.1.	Strategik rejalashtirish sub'ektlari tomonidan qaror qabul qilishda qo'llaniladigan usullar.	
3.2.	Strategik qarorlarni qabul qilish tartibi.	
3.3.	Strategik dasturning mazmuni.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
4-BOB.	STRATEGIYA RĀJĀLĀSHTIRISH MOÐELLARI	
4.1.	Strategiya turlari	

4.2.	Strategik qarorlarni qabul qilish tartibi	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
5-BOB.	STRÀTEGIK REJÀLÀSHIRISHNING USLUBIYATI VÀ UNI TASHKIL ETISH.	
5.1.	Stràtegik rejàlàshtirish uslubiy tizimlàrining mà'nisi và màntig'i.	
5.2.	Stràtegik rejàlàshtirish prinsiplàri va uslubiyati.	
5.3.	Stràtegik rejàlàshtirishning ko'rsàtkichlàr tizimi và usullàri.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
6-BOB.	GLOBAL STRATEGIYA VA RAQOBAT	
6.1.	Strategik boshqarish nazariyasida egiluvchanlik tamoyili.	
6.2.	Xarajatlarni minimizasiyalash strategiyasi.	
6.3.	Defferensialash strategiyasi.	
6.4.	Fokuslash strategiyasi.	
6.5.	Innovasiya strategiyasi.	
6.6.	Raqobatchilik strategiyalari.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
7-BOB.	KORPORATIV STRATEGIYA.	
7.1.	Diversifikasiya bilan bog'langan strategiya.	
7.2.	Diversifikasiya bilan bog'lanmagan strategiya.	
7.3.	Kapitalning siqib chiqarish va tugatish strategiyasi.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
8-BOB	FUNKSIONAL STRATEGIYALAR.	
8.1.	Hujum va mudofaa strategiyasi.	
8.2.	To'g'ri yo'naltirilgan strategiya.	

8.3.	Turli tarmoqlarni egallash bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar strategiyasi.	
8.4.	Raqobat strategiyasining har hil bosqichlarida hayotiy yo'nalish tarmoqlari.	
8.5	Raqobat strategiyasining ayrim bo'laklari tarmog'i.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
9-BOB.	STRATEGIK REJALASHTIRISHNING BOSQICHLARI.	
9.1.	Strategiyani amalga oshirish.	
9.2.	Strategik tahlilni amalga oshirish yo'nalishlari.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
10-BOB.	MIKRODARAJADA (FIRMA) STRATEGIK REJALASHTIRISHNI TASHKIL ETISH.	
10.1.	Firmaning ichki va tashqi muhitlari tahlili.	
10.2.	Harakat yo'nalishini aniqlash.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
11-BOB.	FIRMANING MAQSAD VA VAZIFALARI.	
11.1.	«Asosiy vazifa» tushnuchasi va uning mohiyati.	
11.2.	Firma faoliyati maqsadlarining tizimi.	
11.3.	Mahsulotlarni asoslash texnologiyasi.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
12-BOB.	INVĀSTISIYAINI RĀJĀLĀSHTIRISH.	
12.1.	Iinvāstisiya vā iinvāstisiīn jārāyoininiing mīhiyati.	
12.2.	Investision rejalarni amalga oshirish.	
12.3.	O'zbekistonda investision muuḥitni shakllantirish.	

	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
13-BOB.	IQTISIDIY TASHKILÏTLÀRDÀ MÏLIYAVIY RÀJÀLÀSHTIRISH	
13.1.	Firmàning àsìsiy mÏliyaviy hujjàtlàri.	
13.2.	Firmà bàlànsi.	
13.3.	MÏliyaviy ko'rsàtkichlàr tàhlili	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
14-BOB.	FIRMÀ STRÀTÀGIYASINI RÀJÀLÀSHTIRISH	
14.1.	KÏròinà fàiliyati va stràtågiyasini rivÏjlàntirish.	
14.2.	Stràtågiya turlàri va elàmàntlàri	
14.3.	Stràtågiyalàrni qàytà ishlàsh tàhnÏlÏgiyasi	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
15-BOB.	ILMIY–TEXNIKA TARAQQIYOTI (ITT)NI TÀRTIBGÀ SÏLISH VÀ STRÀTÀGIK RÀJÀLÀSHTIRISH.	
15.1.	ITT va uning jàmìyat rivÏjlànishigà tà'siri.	
15.2.	ITTni stràtågik ràjålàshtirish.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
16-BOB.	IJTIMOY – IQTISODIY RIVOJLANISHNI STRATEGIK REJALASHTIRISH TAJRIBASI.	
16.1.	Xorijiy davlatlarda iqtisodiy o'sishni rejalashtirish	
16.2.	Yaponiya iqtisodiyoti rejasining egiluvchanligi	
16.3.	AQSH hukumatining iqtisodiyotdagi o'rni	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	

17-BOB.	STRATEGIK REJALASHTIRISH VA HUDUDIIY IQTISODIIY MUAMMOLARI.	
17.1.	Hududiy strategiyaning roli.	
17.2.	Hududiy strategiyaning tarkibiy tuzilishi va iqtisodiy motivasion ta'minoti	
17.3.	Hududiy strategiyaning iqtisodiy motivasiya ta'minoti.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
18-BOB.	IQTISODIIY ISLOHOTLAR STRATEGIYASI VA UNI SHAKLLARNTIRISH MEHANIZMI.	
18.1.	Iqtisodiy isloh qilish sohasidagi strategik maqsadlar.	
18.2.	Strategik maqsadlarga erishishning ustivor yo'nalishlari.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
19-BOB	STRATEGIK REJANI AMALGA OSHIRISH VA NAZORAT QILISH.	
19.1.	Korxonada ish yuritish siyosati.	
19.2.	Ish yuritish jarayonlari.	
19.3.	Byudjetlar.	
19.4.	Boshqaruv samaradorligi.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	
20-BOB	O'ZBEKISTONDA INDIKATIV REJALASHTIRISHNI QO'LLASH.	
20.1.	Indikativ rejalashtirishning mohiyati, xususiyati va egiluvchanligi.	
20.2.	O'zbekistonda o'rta muddatli indikativ rejani tayyorlash va uni amalga oshirishga ko'maklashuvchi sharoitlar	
20.3.	Indikativ rejani qo'llash milliy iqtisodiyotni	

	davlat tomonidan tartibga solish jarayonini yaxshilashning asosi.	
20.4.	Paxta kompleksining tartibga solish bo'yicha tajriba.	
	qisqacha xulosalar	
	Nazorat va muxokama uchun savollar	
	Adabiyotlar	

I.O.YAKUBOV, X.M.ABDUSATTOROVA,  
K.T.OCHILOV,

STRATEGIK REJALASHTIRISH  
(O'quv qo'llanma)

**Muharrir: Rahimova X.**

Texnik muharrir: Talipova N.X.

Kompyuterda sahifalovchi va dizayn: Safarov O'

**MCHJ "RAM-S" bosmaxonasida bosildi. 700096,  
Toshkent sh, Muqumiy ko'chasi, 178-uy. Shartli bosma tabog'  
– 15,3 Adadi 500 nusxa**

