

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIIY VA O'RTA
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

**FARG'ONA POLITEKNIKA INSTITUTI
“ISHLAB CHIQARISHDA BOSHQARUV”
FAKUL'TETI**

**“MENEJMENT” KAFEDRASI
“STRATEGIK MENEJMENT” FANIDAN**

KURS ISHI

Mavzu: Strategiyani ishlab chiqishga yondashuvlarning mazmuni

Talaba:

R.Muxtorov

Qabul qildi:

i.f.n.M.Ashurov

Farg'ona – 2014

MUNDARIJA

	Kirish.....	3
I BOB	Strategiyani ishlab chiqish muammolari: strategiya yaratishning asosiy prinsplari, strategiyaga ta'sir etuvchi omillar va yondashuvlarning mazmuni va mohiyati.....	
1.1	Strategiya ishlab chiqishning asosiy prinsplari.....	5
1.2	Strategiyaga ta'sir etuvchi omillar.....	10
1.3	Strategiyani yaratishga yondashuvlarning mazmuni va mohiyati.....	13
II BOB	“Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJning tashkiliy huquqiy tuzilishi, strategiya ishlab chiqish jarayoni va unga ta'sir etuvchi omillar tahlili.....	
2.1	“Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJning tashkiliy huquqiy tuzilishi.....	15
2.2	“Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJning strategiya ishlab chiqishga yondashuvlarning mohiyati va unga ta'sir etuvchi omillar tahlili.....	17
III BOB	“Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJ ning strategiya ishlab chiqish yondashuvlarini barqarorlashtirish.....	
3.1	“Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJning strategiyasiga ta'sir etuvchi omillarning optimallashtirish yo'llari.....	21
3.2	“Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJ strategiyasini unga bo'lgan yondashuvlar orqali muvofiqlashtirish.....	23
	Xulosa	25
	Foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati.....	26
	Ilova.....	

KIRISH

O'zbekistonda iqtisodiyotni liberallashtirish va moderinazatsiyalash sharoitida strategiyani to'g'ri tanlash har bir korxona, firma, kompaniya uchun dolzarb masaladir. Shu maqsadda mustaqillik yillarida yurtimizda qator islohotlar o'tkazib kelinmoqda. Kun sayin yurtimizda tadbirkorlikka asoslangan firma va korxonalar soni ortib bormoqda. Ular tarkibida kichik biznes va hususiy tadbirkorlikka asoslangan korxonalar bilan bir qatorda xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi kompaniyalar borligi quvonarli holat. respublikamizda xorijiy investorlarni jalb etish va xorijiy investitsiya ishtirokidagi korxonalar sonini oshirish maqsadida ular uchun turli xil imtiyoz va imkoniyatlar yaratilmoqda. Bunga birgina misol qilib, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005-yil 15-apreldagi "To'g'ridan-to'g'ri xususiy xorijiy investitsiyalarni jalb etishni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" gi farmoni mamlakatda investitsiya muhitini yanada yaxshilash, xususiylashtirish, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik jihatdan qayta jihozlash va rekonstruksiya qilish, Respublikaning ortiqcha ishchi kuchi mavjud bo'lgan mintaqalarida yangi ish joylarini yaratish dasturlarini amalga oshirishga to'g'ridan-to'g'ri xususiy xorijiy investitsiyalarni keng jalb etish, shuningdek xorijiy investorlar uchun ishonchli huquqiy himoya va kafolatlarni ta'minlashga qaratilganligini olishimiz mumkin. Bu sa'y-harakatlarning samarasi o'laroq - "2013-yilda o'zlashtirilgan investitsiyalar hajmi ekvivalentda 13,0 milliard dollarni tashkil etib, 2012-yildagiga nisbatan 11,3 foizga o'sdi. Xorijiy investitsiyalar hajmi 3,0 milliard AQSh dollaridan ortiq bo'ldi, uning 72 foizidan ortig'i to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalardir. Investitsiya dasturi doirasida ishlab chiqarish yo'nalishida umumiy qiymati qariyb 2,7 milliard AQSh dollarini tashkil etgan 150 ta loyihani amalga oshirish tugallandi"¹. Bu erishilgan natijalardan faxrlansak arziydi, lekin erishilgan natijalarimizdan havolanmasdan hamisha oldinga intilishimiz zarur.

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2013-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2014-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Va zirlar Mahkamasining majlisi dagi ma'ruzasidan

Yosh niholni unib, chuqur ildiz otib ulkan daraxtga aylanishida uni yerga o'tqazgan bog'bonning kasb mahorati, o'z kasbiga munosabati, tajribasi katta rol o'ynaydi. Bog'bon niholni unumdor yerga o'tqazib, uni parvarish qilishiga, uni shohlarini butashiga qarab nihol bo'y cho'zib ulkan daraxtga aylanadi. Agar bog'bon daraxt butashda xatolika yo'l qo'ygan bo'lsa, u tabiiy ofatlar natijasida halokatga yuz tutishi mumkin. Aksincha bo'lsa, daraxt serhosil bo'lib o'z atrofida yashovchi aholini o'z noz-ne'matlari bilan ta'minlashi ham mumkin.

Firma va kompaniyalar uchun strategiya ishlab chiqish ham huddi shu kabidir. Firma strategiyasi qanchalik muvaffaqiyatli va samarali chiqishida rahbarlar qarori, ularning kasbiy mahorati va tajribasi katta ahamiyatga egadir. Strategiya umumiy tarzda firmaning mavqeini mustahkamlash, uning istiqbolli faoliyatini davom ettirish, iste'molchilarning talablarini qondirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqarish rejasidir. Aniq strategiyani tanlash - rivojlanishning mumkin bo'lgan turli yo'llari va usullari ichidan eng maqbulini tanlab olish demakdir. Strategiyani ishlab chiqish rahbarlarning asosiy funksiyalaridan biridir. Firma uchun strategiya tanlashda menejerlar o'z bilim saviyalari, ishga bo'lgan munosabatlari, tajribalari qolaversa xulq atvor va harakterlaridan kelib chiqib yondashuvlarni amalga oshiradilar. Strategiyaning firma uchun barqaror va samarali chiqishida unga bo'lgan yondashuvlarning ahamiyati katta. Ba'zi menejerlar kuchli strategiya ishlab chiqadilar, biroq uni xayotga tadbiiq eta olmaydilar. Boshqalari o'rtacha strategiya ishlab chiqadilar va uni mohirona amalga oshiradilar. Strategiya qanchalik yaxshi o'ylangan va mohirona amalga oshirilgan bo'lsa, kompaniyaning mavqei shunchalik kuchayadi. Boshqarish yaxshi tashkil etilgan kompaniyalar xam kutilmagan noxush vaziyatlarga duch keladi. Pirovard natijada yaxshi strategiya bozorda kuchli mavqeni egallash, kutilmagan xolatlarga, kuchli raqobatga va ichki muammolarga qaramay muvaffaqiyatli ishlashga zamin yaratadi.

**I BOB. STRATEGIYANI ISHLAB CHIQISH MUAMMOLARI:
STRATEGIYA YARATISHNING ASOSIY PRINSPLARI,
STRATEGIYAGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR VA
YONDASHUVLARNING MAZMUNI VA MOHIYATI**

1.1 Strategiya ishlab chiqishning asosiy prinsplari

Tashkilot strategiyasi - bu kompaniyaning turgan joyidan erishmoqchi bo'lgan joyiga qanday qilib o'tkazish mumkin, degan masalani yechish xaqidagi yo'riqnomadir. Strategiya - nima qilish kerak, qachon bajarish kerak va kimlar qatnashishi kerak?! degan savollarga javob beradi. Kompaniya strategiyasini yaratish va tadbqiq etish to'xtovsiz davom etadigan jarayondir. Strategiyani yaratish asosiy boshqaruv muammosini ko'taradi ya'ni, kompaniyaning hozirgi va kelajak imkoniyatlarini hisobga olib, kerakli natijalarga qanday erishish mumkinligini ko'rsatadi. Strategiyani shakllantirish – bu tadbirkorlik va strategik fikrlash mashqlaridan iborat. Bunda kompaniya rahbariyatining vazifasi shundan iboratki, strategiya xaridorlik fe'lining o'zgarishiga, raqobatchilarning oxirgi harakatlariga, bozor imkoniyatlariga va xavf – xatariga hamda yangi paydo bo'ladigan tadbirkorlik imkoniyatlariga aniq mos kelishini nazarda tutishi lozim. Kompaniya strategiyasi sezgir hisoblanadi qachonki, rahbarlar bozor an'analarini aniqlashda tadbirkorlikni namoyish etsalar, o'z iste'molchilarining ehtiyojlarini diqqat bilan o'rgansalar, kompaniya raqobatbardoshligini oshirib, uning faoliyatini o'z vaqtida o'zgartirsalar. Shu sababli strategiyani to'g'ri shakllantirish va tadbirkorlik bir – biriga chambarchas bog'liq. Biri ikkinchisiz yashay olmaydi. Tashkilot missiyasini va maqsadlarini bajarish uchun tashkilotga strategiya zarur. Strategiyani yarata turib: mehnat unumdorligini qanday oshirish mumkin, raqobatchilarni qanday orqada qoldirish mumkin, raqobatbardoshlikni qanday ta'minlash mumkin, tashkilotning uzoq muddatli mavqeini qanday mustahkamlash mumkin, kompaniyaning strategik ko'rinishini qanday yaratish mumkin degan savollarga javob berish lozim.

Tashkiliy pogʻonalarda strategiyani yaratishning asosiy prinsiplari

Strategiyaning tashkiliy darajasi	Mas'ullar	Har bir tashkiliy pogʻonada strategiyani yaratishni asosiy prinsiplari
Korporativ strategiya	Ijrochi - direktor va boshqa oliy rahbarlar qarorlari direktorlar kengashida tasdiqlanadi	Yuqori samarali struktura komplekslarini yaratish va ularni boshqarish. (Mavjud biznes mavqeini mustahkamlash va rivojlantirish, talabga javob bermaydigan bizneslarni sotish) Bogʻliq strukturalarni sinergik samarasini oshirish va raqobatbardoshligini ta'minlash. Investitsiya yoʻnalishlarini belgilash resurslarni jozibador biznesga o'tkazish.. Rahbarlar takliflarini umumlashtirish va asosiy biznes yoʻnalishini asoslash, vaziyatni tanqidiy tahlil etish.
Biznes strategiya	Bosh boshqaruvchi yoki biznes rahbari (qarorlar bosh boshqaruvchi yoki direktorlar kengashi tomonidan tasdiqlanadi)	Raqobatbardoshlikni va raqobat ustunligini ta'minlovchi harakatlarni yaratish. Muhit o'zgarishiga javob beradigan tadbir-choralar yaratish. Asosiy funksional bo'limlar strategik tashabussini umumlashtirish. Kompaniyaning maxsus muammolariga qarshi tadbir-choralar yaratish.
Funksional strategiya	Funksional rahbarlar (qarorlarni biznes rahbari tasdiqlaydi)	Funksional bo'lim va xizmatlar strategiyasini qo'llab-quvvatlash harakatlarini yaratish. Strategiyani rivojlantirish bo'yicha quyi pog'ona rahbarlari takliflarini tanqidiy o'rganish va tadbir etish.
Operativ strategiya	Bo'limlarga xizmat ko'rsatuvchi rahbarlar, quyi zveno rahbarlari (qarorlar funksional yo'nalish yoki bo'linma rahbarlari tomonidan tasdiqlanadi)	Ishchi guruhlar maqsadlarini amalga oshirish va biznes strategiyasini tadbir etish uchun aniq yo'naltirilgan harakatlar va chora-tadbirlarni yaratish.

Katta korxonalar, kompaniyalar strategiyasini yaratish jarayoniga oliy rahbariyat bilan birgalikda ofis rahbarlari, ishlab chiqarish va tijorat bo'limlari boshliqlari, funksional bo'lim rahbarlari ishlab chiqarish korxona rahbarlari va konstruktiv buyumlarni ishlab chiqarish rahbarlari ham qatnashadilar. Korxonalarning faoliyat ko'lamiga (diversifikatsiyalashgan yoki birlik biznes) qarab strategiya uch yoki to'rt alohida tashkiliy pog'onalarda yaratiladi.(1-ilova)

Birinchi pog'onada kompaniya tarkibiga kiruvchi barcha korxonalar uchun korporativ strategiya yaratiladi.

Ikkinchi pog'onada kompaniyani diversifikatsiyalovchi alohida biznes turi strategiyasi yaratiladi.

Uchinchi pog'onada funksional bo'limlar uchun funksional strategiya yaratiladi. Bunga ishlab chiqarish strategiyasi, marketing strategiyasi, moliyaviy strategiya va boshqalar kiradi.

To'rtinchi pog'onada ishchi bo'limlarning operativ strategiyasi yaratiladi.

Korporativ strategiya - bu diversifikatsiyalashgan kompaniyani umumiy boshqaruv rejasidir. Ushbu strategiya diversifikatsiyalashgan biznes turlarini o'zida mujassam etadi. (2-ilova)

Diversifikatsiya kompaniyasining korporativ strategiyasi quyidagi to'rt turdagi tashabbuslarni qamrab oladi:

1. Diversifikatsiyani amalga oshirish yo'nalishidagi hatti-harakatlar, ya'ni kompaniyani biznes portfeli qanaqa bo'ladi, diversifikatsiyaning turdosh yoki noturdosh bo'lishi.

2. Diversifikatsiyalashgan biznes sohalarining umumiy mehnat unumdorligini oshirish yo'nalishidagi kompaniyani harakatlari.

3. Raqobatbardoshlikni oshirish uchun turdosh biznesning o'zaro bog'liqligidan foydalanish yo'nalishlari. Strategik muvofiklik (2+2=5)

4. Investitsion jozibadorlikni belgilash va resurslarni istiqbolli biznes sohalariga yo'naltirish.

Biznes strategiyasi – bu birlik biznesni boshqaruv rejasidir. Biznes strategiyasining asosiy muammosi bu aniq biznes sohasi bo'yicha kompaniyaning bozor mavqeini mustahkamlashdan iborat.(3-ilova) Buning uchun:

1. Iqtisodiyotdagi, qonunchilikdagi, siyosatdagi va biznesga ta'sir etuvchi boshqa o'zgarishlarga qarshi tadbir-choralarni aniqlash.
2. Raqobatbardoshlikni ta'minlovchi bozor mavqeini mustahkamlovchi harakatlarni va yondashuvlarni yaratish.
3. Funksional bo'limlarning strategik tashabusslarini birlashtirish.
4. Biznes sohasidagi strategik muammolarni hal etish.

Biznes strategiyasi birlik biznesni muvaffaqiyatini ta'minlash uchun rahbariyat yaratgan tadbir-choralarni, hatti-harakatlarni va yondashuvlarni o'zida mujassamlashtiradi. Biznes strategiyasining markaziy elementi bu - uzoq muddatli mustahkam raqobatbardosh bozor mavqeini qanday yaratish mumkin degan savolga javobdir. Kuchli biznes strategiyasi mustahkam raqobat ustunligini yaratishi lozim. Biznes strategiyasi raqobat ustunligini ta'minlamasa, demak u kuchsiz yaratilgan hisoblanadi.

Funksional strategiya - bu aniq bo'lim yoki tayanch funksional biznesni boshqaruv rejasidir. Kompaniya biznesning muhim sohalari bo'yicha ya'ni: ilmiy izlanishlar, ishlab chiqarish, marketing, servis xizmati, moliya taqsimoti, kadrlar bo'limi va boshqalar uchun funksional strategiyalarga ega bo'lishi lozim. Funksional strategiyalar biznes strategiyasiga nisbatan tor ma'noda bo'lsa ham, biznesning umumiy rejasini muhim tushunchalar bilan to'ldiradi. Funksional strategiyaning asosiy vazifasi biznesning umumiy strategiyasini qo'llab-quvvatlashdan iborat. Odatda funksional strategiyani yaratish majburiyati funksional bo'lim rahbariyati zimmasida bo'ladi. Lekin biznes rahbari funksional strategiyaga o'z ta'sirini o'tkazishi ham mumkin. Funksional strategiyani yaratishda funksional bo'lim rahbarlari o'z yordamchilari kuchidan foydalanishi yoki boshqa funksional bo'lim rahbarlari bilan hamkorlikda ishlashi mumkin. Agar funksional bo'lim rahbarlari bir - biridan mustaqil ravishda funksional strategiyalarni yaratsalar, ular bir-biriga mos

kelmay qoladi. Funksional strategiya biznesni funksional bo'limlarining boshqaruv rejasini ya'ni: ilmiy izlanishlarni, ishlab chiqarishni, marketingni, servis xizmatini, moliyani, kadrlarni va boshqalarni tasvirlaydi. Biznesning funksional bo'limlari qancha bo'lsa, biznes funksional strategiyalar soni ham shunga teng bo'ladi.

Operativ strategiyalar - tayanch ishlab chiqarishni (korxonalar, savdo nuqtalari, taqsimot markazlarini) boshqarishda va strategik ahamiyatga ega kundalik operativ muammolarni hal etishda (reklama, materiallarni sotib olish, zahiralarini boshqarish, texnik xizmatlar, ta'minot) tor strategik tashabuss sifatida foydalaniladi. Operativ strategiya kichik masshtabga ega bo'lsa ham funksional biznesni va umumiy biznes rejasini muhim tushunchalar bilan to'ldiradi. Operativ strategiyalarni quyi pog'ona rahbarlari yaratadilar. Masalan: Santexnik buyumlari distribyuteri buyurtmalarni aniq va tez bajarishni xohlaydi. Ushbu strategiyani bajarish uchun omborxona mudiri:

- 1) Buyurtmalarni to'liq bajarish uchun zahiralarini boshqarish strategiyasini yaratadi.

- 2) Xodimlar bilan kelishib 24 soat davomida buyurtmalarni bajarishni tashkil etadi.

Operativ strategiya biznesning tayanch bo'limlarini (korxona, savdo, taqsimot markazlarini) qanday boshqarishni va muhim strategik vazifalarni (reklama, materiallar, zahiralarini boshqarish, texnik xizmat va ta'minot) qanday hal etishni ko'rsatadi.

Yuqoridan ma'lum bo'ldiki, kompaniyaning strategik rejasi bir necha strategiyalardan tashkil topadi. Kompaniya strategiyasi mantiqiy bog'liq sistema ko'rinishiga ega bo'lishi lozim. Kompaniya strategiyasi har xil bo'laklardan bir biriga moslashtirilib yaxlitlanadi.

Strategiyalarni pog'onalararo keltirish, moslash, ko'p sonli maslaxatlarni, yig'ilishlarni o'tkazish, qo'llash, sinashlar ko'p vaqtini (oylarni, yillarni) talab qiladi. Strategiyani yaratish ko'p tomonlama rahbarlarning vertikal hamda gorizontaal boshqarish pog'onalari bo'yicha o'zaro muloqotlarini, muhokamalarini, maslahatlarni taqozo etadi. Rahbariyat strategiyani yaratish jarayonida korporativ pog'onadan

biznes funksional va operativ pogʻonalarga ham eʼtiborni qaratishlari hamda quyi strategiyalarning korporativ strategiyalarga zid kelmasligini nazorat qilishlari lozim.

Kompaniya strategiyasining hamma elementlari umumlashtirilgandagina toʻliq quvvatga ega boʻladi. Biznesda ham sport jamoalaridagi kabi ahillik bilan harakat qilish talab etiladi. Strategiyani yaratuvchi rahbarlar bir jamoa tarkibida harakat qilishlari lozim, shu sababli ular strategiyani shunday yaratishlari kerakki, strategiya natijalari ayrim boʻlimlarga yoki insonlar guruhiga emas, balki butun kompaniyaga xizmat qilishi lozim. Bunday kompaniya strategiyasini yaratish jarayoni pastdan yuqoriga emas, koʻproq yuqoridan pastga yoʻnaltirilgandir. Quyi pogʻona rahbarlari kompaniya strategiyasini yaxlitligicha tushunmay turib, oʻz boʻlimlari uchun yaxshi strategiyani yaratishlari mumkin emas.

1.2 Strategiyaga taʼsir etuvchi omillar

Kompaniya strategiyasini aniqlashga koʻplab omillar taʼsir qiladi. Bu omillarning oʻzaro taʼsiri xar bir tarmoqda oʻziga xos xususiyatlarga ega boʻlib, vaqt davomida oʻzgarib turadi. Strategiyani belgilovchi omillar doim bir-biridan farq qiladi. Firma hamisha xam oʻzi xoxlagan strategiyani tanlay olmaydi. Uning xarakatlari qonun , davlat siyosati, ijtimoiy tartiblash va jamiyat mavqei bilan chegaralanadi.

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

- 1) jamiyat manfaatlari va odob meʼyorlari doirasida ishchanlik koʻrsatish;
- 2) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat extiyojlariga ijobiy qarab oʻz faoliyatini tartibga solish;
- 3) tartiblashtiruvchi meʼyorlar bilan ziddiyatga bormaslik uchun zarur xarakatlarni oʻz vaqtida amalga oshirish;
- 4) aksiyadorlar manfaati va jamiyat manfaatlari oʻrtasida muvozanatni saqlash;
- 5) jamiyatda kompaniyaning fuqarolik pozitsiyasini taʼminlash.

Tarmoqning jozibadorligi va raqobat darajasi strategiyani belgilashga katta taʼsir koʻrsatadi. Kompaniya strategiyasini shugullanilmagan soxaga asoslab qurish

mutlaqo yaramaydi. Strategiya kompaniyaning yaxshi bilgan ishiga asosan qurilishi lozim.

Strategiyada xisobga olinishi va aslida uni belgilovchi birlamchi omillarning oddiy modeli quyidagirasmda keltirilgan. Bu omillarning o'zaro ta'siri odatda kompleks xarakterga ega bo'lib, tarmoq va kompaniya uchun alohida farqlanadi.

Strategiyaga ta'sir etuvchi omillar ichki va tashqi omillarga bo'linadi. (4-ilova)

Tashqi omillarga quyidagilar kiradi:

- ijtimoiy,siyosiy, yuridik va insoniy omillar;
- tarmoq jozibadorligi va undagi o'zgarishlar, shart-sharoitlari;
- kompaniya imkoniyatlari va xavf-hatari va boshqalar.

Ichki omillarga esa quyidagilar kiradi:

- kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari va uning raqobat imkoniyatlari;
- bosh rahbarning tadbirkorlik sifatlari va ahloqiy prinsplari;
- kompaniyaning umumiy qadryatlari va madaniyati va boshqalar

Odatda, ichki va tashqi vaziyat o'rtasidagi farq aniq bo'lmasa, raqobatli ustunlikka erishilmasa, kompaniyaning faoliyati yaxshilanmagan bo'lsa, strategiyaning o'zi muvaffaqiyat keltirmaydi.

Kompaniyaning tadbirkorlik imkoniyatlari va xavf-xatari uning strategiyasini aniqlovchi omillardan hisoblanadi. Avvalo, kompaniya strategiyasi foyda keltiradigan va uzoq vaqt davomida raqobatbardoshlikni ta'minlaydigan sohalarga qaratilgan bo'lishi hamda joriy va kelajak xavf-xataridan ogoh etishi maqsadga muvofiqdir. Strategiyada hujum va himoya vositalari aniqlanadi. Kompaniya strategiyasi muvaffaqiyatli bo'lishi uchun u bozor imkoniyatlarini va tashqi xavf-xatarni hisobga oladi. Jozibador bozor imkoniyatlaridan samarali foydalanish uchun hujumkorlik harakatlarini va kompaniyaning raqobat mavqeini hamda uzoq muddatli foydaliligini himoya harakatlarini strategiyada aks ettirish talab etiladi. Tajribalar shuni ko'rsatadiki, rahbariyat strategiyani kompaniyaning kuchli tomonlariga asoslanib yaratishi va kompaniya yomon bajaradigan sohalarni strategiyadan chiqarishlari lozim. Strategiyani yaratishda kompaniyaning kuchli tomoniga asoslanish:

1. Imkoniyatlardan foydalanishda malaka va qobiliyatni aniqlaydi;
2. Kompaniyaning bozor mavqeini ta'minlaydigan raqobat ustunligini aniqlaydi;
3. Strategiyaning potensialini aniqlaydi.

Kompaniya yuqori malaka va qobiliyatga ega bo'lmashligi mumkin, lekin rahbariyat kompaniya strategiyasini yaratishda real tajriba va mavjud resurslarga asoslanishi lozim.

Kompaniya strategiyasi kuchli va raqobatbardosh sohalarga asoslanadi. Kompaniya yaxshi bajara olmaydigan (kuchsiz) tomonlarga asoslangan strategiya xavflidir. Kompaniya strategiyasi jamiyatning etik me'yorlariga mos bo'lishi lozim. Strategiya odilona harakatlarga asoslanishi, nohaklikni yo'kotishga qaratilishi shart aks holda strategiya axloqiy me'yorlarga mos kelmay qoladi. Axloqiy me'yorlar bu faqat qonunlarga amal qilishdan iborat emas. Axloqiy-etik me'yorlar qonunlarga nisbatan kengroq va muhimroqdir. Etika bu insonning axloqiy burchi va jamiyat hayotida amal qilishi lozim bo'lgan hayotiy urf-odatlar va qoidalar majmuasidir. Har qanday biznes quyidagi besh toifa insoniy guruhlar oldida javobgar:

- 1). Xususiy aksiyadorlar;
- 2). Ishchilar;
- 3). Iste'molchilar;
- 4). Ta'minotchilar;
- 5). Jamiyat.

Ushbu insoniy guruhlar va kompaniya o'zaro bir-biri bilan munosabatda bo'ladi hamda bir-birining faoliyatiga ta'sir o'tkazadi. Yuqorida keltirilgan guruhlarining ma'naviy yoki moddiy manfaatlari qoniqtirilmasa, ular vaziyatni o'zlari qo'lga oladilar. Aksionerlar direktorlar kengashi orqali o'z huquqlarini himoya qiladilar. Ishchilar kasaba uyushmalari, sud huquq tartibot organlari orqali o'z huquqlarini himoya qilishga harakat qiladilar. Iste'molchilar raqobatchilar tovarlarini sotib olishga o'tishlari, ta'minotchilar ham boshqa xaridorlarni topishlari yoki boshqa bozor imkoniyatlaridan foydalanishlari mumkin.

1.3 Strategiyani yaratishga yondashuvlarning mazmuni va mohiyati

Strategiyani yaratish muammosini kompaniya rahbarlari turlicha hal etadilar. Oʻrtacha oʻlchamdagi kompaniya strategiyasini yaratish norasmiy ravishda amalga oshiriladi. Strategiya tadbirkorning tasavvurida mavjud boʻlishi va farmoyishlar asosan ogʻzaki berilishi ham mumkin. Lekin katta kompaniyalarda strategiya kengashlarda muhokama etiladi. Strategiyani yaratish strategik rejalashtirish (oldindan belgilangan qoida, jadval, grafiklar) asosida, turli pogʻonalardagi rahbarlarni jalb etish asosida amalga oshiriladi. Odatda rahbarlar strategiyani yaratishda quyidagi toʻrt yoʻnalishning biridan foydalanadilar.

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

Boshqalarga vakolatni berish yondashuvi. Ushbu yondashuvlar rahbar strategiyani shakllantirishni boshqalarga: ishonchli insonlardan iborat maqsadli guruhga, strategik rejalashtirish boʻlimiga yoki boshqa lavozimli shaxslarga yuklashi mumkin. Rahbar strategiyani yaratish jarayonidan chetroqda boʻlib, hisobotlar va muloqotlar orqali axborot olib, koʻrsatmalar berishi mumkin. Strategik reja muhokama etilgandan soʻng rahbar uni rasmiy tasdiqlaydi. Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, rahbar strategiyani shakllantirishda bevosita qatnashmaganligi uchun strategik sardorlik sifatlarini yoʻqota boshlaydi, natijada ijrochilar strategik rejalashtirish jarayonini unchalik muhim emas degan fikrga keladilar. Natijada kompaniya samarali maqsadlarni belgilash qobiliyatini yoʻqotadi.

Hamkorlikka asoslangan yondashuv. Ushbu yondashuv yuqorida keltirilgan yondashuvlar orasidagi oʻrtacha oʻrinni egallaydi, rahbar oʻz qoʻli ostidagi rahbarlarni shunday strategiyani yaratishga jalb etadiki, ushbu strategiyani amalga oshirishga kompaniyaning hamma aʼzolari qatnashadilar va qoʻllab – quvvatlaydilar. Ushbu yondashuvning ijobiy tomoni shundan iboratki, kim strategiyani yaratish

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

Musobaqaviy yondashuv. Rahbarning ushbu yondashuvni amalga oshirishdan maqsadi, strategiyani yaratish jarayonidagi bahs-muzokarlarda, ko'p vaqt va mehnatni talab qiladigan kengashlarda shaxsan qatnashishni va ijrochilarni strategiyani yaratishga rag'batlantirishni xohlamasligidir. Rahbarlar strategiyani baholovchi hakamlar sifatida harakat qiladilar. Strategiyaga nisbatan bunday yondashuv katta kompaniyalar rahbarlari tomonidan qo'llaniladi. Chunki ijrochi direktorning hamma biznes sohalari strategiyasi bilan shug'ullanishga imkoni bo'lmaydi. Shuning uchun rahbar strategiyani shakllantirishni musobaqa shaklida tashkil etadi. Lekin rahbar yangi strategiyalarni yaratilishini rag'batlantirishi lozim. G'alaba qilgan strategiyalar birlashtirib, umumiy strategiya yaratiladi. Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, agar rahbar strategiyani «bosh arxitektori» rolini bajaradigan bo'lsa, uning shaxsiy baholashlari, ma'naviy qadriyatlari, falsafasi strategiyani yaratishga kuchli ta'sir o'tkazadi. Rahbar kompaniyaning maqsadlarini kuchli va kuchsiz tomonlarini, raqobatbardoshligini yaxshi bilsagina strategiyaning markazlashgan holda yaratilishi va tadbqiq etilishi yaxshi natija beradi. Ushbu yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, strategiyaning muvaffaqiyati faqat bir kishiga bog'liq bo'lib qoladi. Bunday usul katta kompaniyalarda qo'llanishi mumkin emas.

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

Musobaqaviy yondashuvning ijobiy tomoni shundan iboratki, bunda quyi pog'ona rahbarlarining tashabusskorligi rag'batlantiriladi. Yangi g'oya bilan strategiyani boyituvchilarga ko'proq imkoniyat va resurslar beriladi. Shu tarzda strategiyani muntazam yangilab borish imkoni tug'iladi.

II BOB. “YEVROSIYO TAPO DISK” YOAJNING TASHKILIY HUQUQIY TUZILISHI, STRATEGIYA ISHLAB CHIQISH JARAYONI VA UNGA TA’SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI

2.1. “Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJning tashkiliy huquqiy tuzilishi

“Farg’ona mexanika” DAJ 1996-yilda O’zbekiston Vazirlar Mahkamasi qarori bilan V.P.Chkalov nomli Toshkent samolyotsozlik mexanika zavodining Farg’ona shahridagi filiali o’rnida ish boshlaydi. Zavodning umumiy yer moydoni: 3,76 gektarga teng. Ishchi maydoni esa 7151m kvga teng. 1997-yilning fevral oyida zavod Italiyaning «SARONI» «MANSONI», «EMANUEL» Gollandiyaning «FONTIJNE», Germaniyaning «EISENMANN» yangi texnologiyalar bilan ta’minlanadi va zavod yiliga 1,05000 dona mashina diskasi ishlab chiqarish quvvatiga yetadi. 2000-yilning sentabr oyida zavod Rossiyaning VAZ avtomobil zavodi uchun umumiy summasi 179 928 00 so’mlik o’zining birinchi eksport mahsulotlarini ishlab chiqaradi.

“Farg’ona mexanika” DAJ O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2001-yil 16-yanvardagi №01-15/1-38 sonli qarori bilan «O’zbekiston-Angliya-Shvetsariya» hamkorligidagi yopiq aksiyadorlik jamiyati sifatida faoliyat yuritadigan bo’ldi va u “Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJ deb nomlandi. Bunda zavod aksiyadorlar o’rtasida quyidagicha taqsimlanadi:

SSC «TAPO»(O’zbekiston)-40,49%

“Eurasia Trans Ltd.” (Angliya)-57.76%

“WPT-Wheels Production & Trade AG”- (Shvetsariya)-1.75%

Bu zavodning ustav kapitali 5 316 300 000 so’m edi.

“Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJning memejment bo’limi tashkiliy strukturasi quyidagicha (5-ilova)

- 1) Bosh direktor;
- 2) Bosh direktor o’rinbosari;
- 3) Bo’lim boshliqlaridan tashkil topgan.

Zavod “Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJ nomini olib xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi qo’shma korxonaga aylangandan so’ng uning ishchilari soni 86tadan 599taga yetdi.

2005-yilda zavod o’zining jahon standartlariga javob bera oladigan mahsulotlari uchun ISO 9001 xalqaro sertifikatini bilan taqdirlanadi. “Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJ 2001-yilda umumiy qiymati 294,504mln so’mlik 76509dona avtomobil diskini ishlab chiqaradi. “Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJ 2008-yilda AQSHning “ESAM” va “HAAS SL-40” umumiy qiymati 1mlrd dollarga teng bo’lgan zamonaviy texnikalar bilan jihozlandi.

2010-yilda zavod o’z mahsulot turini ko’paytirish maqsadida «GM-O’zbekiston»da ishlab chiqariladigan DAMAS va NEXIA avtomobillari eshiklari uchun richaglar ishlab chiqara boshladi.

“Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJ 2012-yilda jami 1mln. 430ming 909 dona avtomobil diski ishlab chiqardi:

- *GM O’zbekiston* - 687 095 dona;

- *Ichki bozor* - 85 469 dona;

- *MDH mamlakatlari*ga eksport - 658 345 dona;

Jami: - 1 430 909 dona;

2.2 “Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJning strategiya ishlab chiqishga yondashuvlarning mohiyati va unga ta’sir etuvchi omillar tahlili

“Yevrosiyo TAPO DISK” xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi aksiyadorlik jamiyati bo’lganligi uchun uni strategiyasini tashkiliy darajasi operativ strategiyadan korporativ strategiyagacha yetib boradi, ya’ni zavod strtegiyasi asosini operativ strategiyalar tashkil etadi



Strategiya yaratish iyerarxiyasi

Bundan tashqari zavod aksiyadorlik jamiyati bo'lganligi bois zavod uchun strategiya ishlab chiqishda “asosiy strategik” yondashuvdan foydalaniladi sababi bu holatda aksiyadorlik jamiyatining bosh direktori va menejerlar bevosita qatnashadilar va yakuniy qaror qabul qiladilar. Avval aytib o'tganimizdek strategiyaga ichki va tashqi omillar ta'sir qiladi.

Tashqi omillarga:

- ijtimoiy, siyosiy va yuridik omillar;
- tarmoq jozibadorligi va undagi o'zgarishlar, raqobat shart-sharoitlari;
- kompaniya imkoniyatlari va xavf-xatar;

Ichki omillarga:

- kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari va raqobat kurashi;
- bosh rahbarning tadbirkorlik sifatlari va ahloqiy prinsplari;
- kompaniyaning umumiy qadryatlari va madaniyatini misol qilib olishimiz

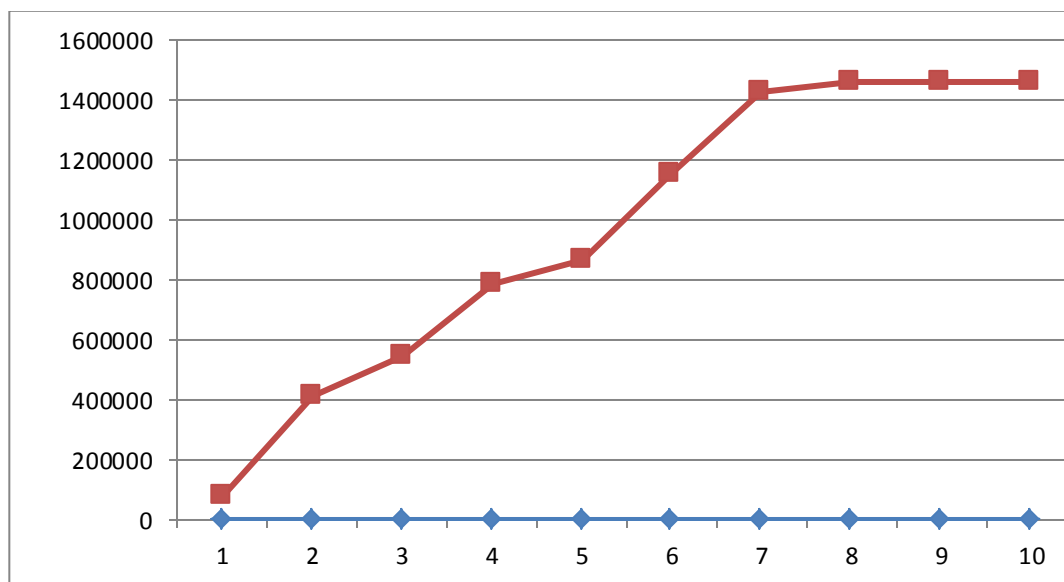
mumkin

Bundan tashqari strategiya ishlab chiquvchilar korxonaning mahsulotlariga bo'lgan talabning o'zgarish darajasini, zavodning bozordagi ulushini, davlat tomonidan zavod uchun yaratilayotgan imtiyoz va imkoniyatlar, logistiklar bilan aloqalarni va boshqa tahlillardan (masalan SWOT) foydalangan holda zavod

faoliyatining o'tgan davr natijalari analiz qilib, zavodning kelgusi faoiyati prognoz qilishadi va zavod uchun barqaror strategiya tanlashadi.

Biz strategiya va unga ta'sir etuvchi omillarni tahlil qilar ekanmiz, zavod mahsulotlariga bo'lgan talabning ortib borish diagrammasiga e'tibor qarataylik:

2-chizma



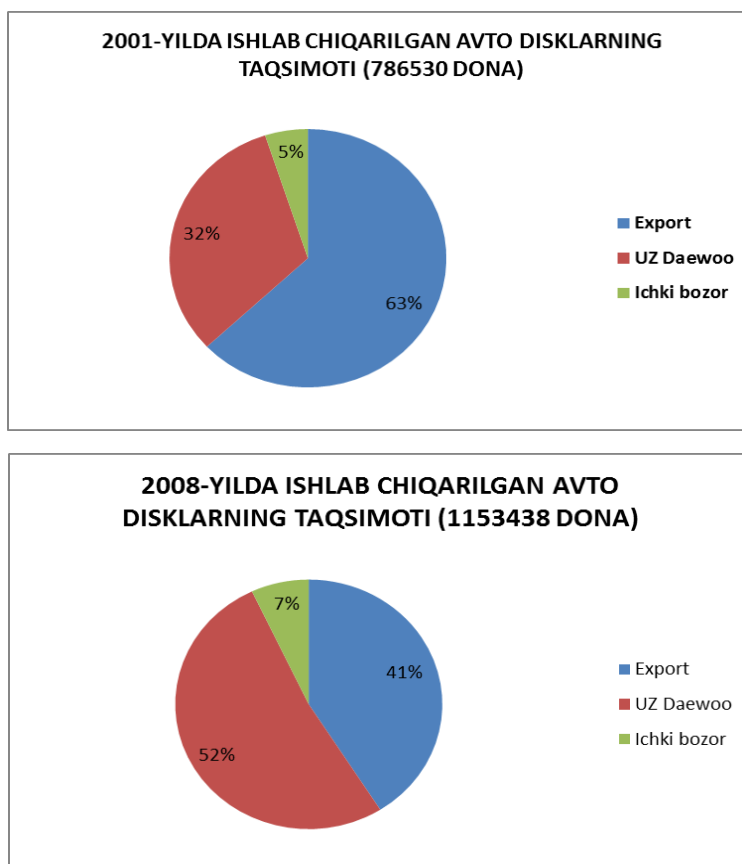
**Talabning ortib borish dinamikasi
(2003-2012-yillar uchun)**

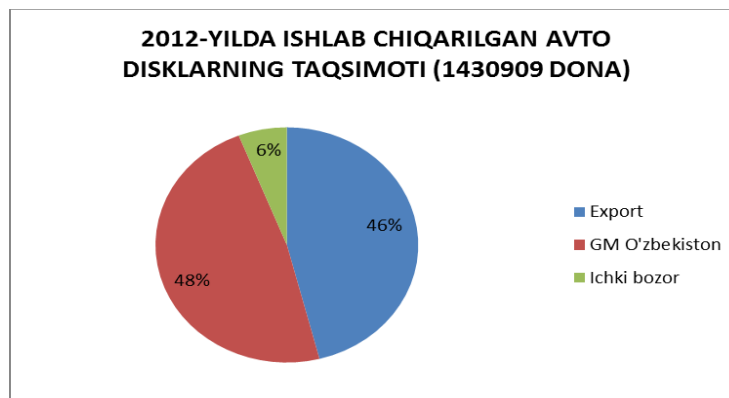
Ko'rib turganimizdek, 1997-yilda zavod 79290 avto diski chiqargan bo'lsa, 2004-yilda bu ko'rsatkich 415334taga yetmoqda qariyb 5 barobar ko'p mahsulot ishlab chiqarilmoqda bunga sabab zavod 2003-2004-yillar oralig'ida bir qancha chet el avto zavodlari bilan hususan Rossiyaning LADA avto zavodi bilan shartnoma imzolaganidir. Diagrammani tahlil qilar ekanmiz zavod mahsulotlariga bo'lgan talabning yil sayin oshib borishini ko'rishimiz mumkin. 2012-yilda zavod 1 430 909dona avto diski ishlab chiqardi. Bu 1997-yilga nisbatan 18,5 barobar ko'p degani, bu o'n besh yil uchun yaxshi ko'rsatkich albatta lekin so'nggi 4yil ichida zavod ishlab chiqarayotgan mahsulotlar soni ortmaganini ko'rishimiz mumkin. Bunga asosiy sabalardan biri zavodning eksport ya'ni tashqi bozordagi ulushi "constant" holatga tushib qolganida bo'lsa, ikkinchi sabab ichki bozordagi asosiy haridor "GM O'zbekiston" ning tashqi bozordagi ulushi kamayganidir hususan 2013-

yilda “GM O‘zbekiston” tomonidan ishlab chiqarilgan avtomobillarning savdosi tashqi bozorda 32%ga qisqardi.

“Yevrosiyo TAPO DISK” faoliyatining ilk yillaridanoq “UZ Daewoo” keyinchalik “GM Uzbekistan” avtomobil zavodlari uchun avto disklar yetkazib beruvchi ta’minotchiga aylandi shu bilan birga boshqa xaridorlar uchun ham mahsulot yetkazib bera boshladi misol uchun. Bundan tashqari zavod o‘z eksport salohiyatini ham o‘stirib bordi. Dastlabki yillarda zavod mahsulotlarining aksariyat qismi eksport qilingan bo‘lsa, 2006-2009- yillar oralig‘ida zavod mahsulotlarining asosiy haridori “GM O‘zbekiston” avtomobil zavodi hisoblanardi. Lekin so‘nggi yillarda mahsulot taqsimotida zavodning eksport hajmi va “GM O‘zbekiston” avtomobil zavodining mahsulotga bo‘lgan talabi deyarli tenglashib bormoqda. Buni quyidagilar orqali batafsilroq ko‘rib o‘tamiz.

3-chizma





**Ishlab chiqarilgan avto disklar taqsimoti
(2001-2008-2012 yillar misolida)**

Bunga asosiy sabab qilib “Yevrosiyo TAPO DISK” mahsulotlarining asosiy iste’molchisi hisoblangan “GM O’zbekiston” 2007-2010-yillarga kelib o’z mahsuloti assortimentini ko’paytirganligini olishimiz mumkin. Chunki shu yillar oralig’ida “GM O’zbekiston” “Spark”, “Nexia 2”, “Lacetti”, “Captiva”, “Epica” kabi yangi mashina rusumlarini ishlab chiqara boshlaydi buning hisobiga “GM O’zbekiston” ning “Yevrosiyo TAPO DISK” mahsulotlari iste’molidagi ulushi ortadi. 2012-yildagi natijalar zavodning eksport hajmi (46%) va “GM O’zbekiston” ning (48%) ulushi tenglashayotganligini ko’ratadi. Bundan tashqari zavod o’z mahsulot iste’molining o’rtacha 5-6%ini ichki bozor uchun ajratadi bu holat kichik buyurtmachilarning hisobidan kelib chiqadi.

Biz yuqorida ko’rib o’tgan tahlillar orqali ushbu bo’limga hulosalar qiladigan bo’lsak, “Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJ so’nggi 3-4yil oralig’ida o’z mahsulotlari hajmini oshirolmayotganini ko’rishimiz mumkin. Bu esa kompaniya strategiyasini qayta ishlab chiqish va unga yangi barqaror strategiya tanlash kerakligidan dalolat beradi.

III BOB. “YEVROSIYO TAPO DISK” YOAJ NING STRATEGIYA ISHLAB CHIQISH YONDASHUVLARINI BARQARORLASHTIRISH

3.1 “Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJning strategiyasiga ta’sir etuvchi omillarning optimallashtirish yo’llari

Yuqorida aytib o’tganimizdek, firma strategiyasiga tashqi va ichki omillar o’z ta’sirini o’tkazadi. Kompaniya strategiyasiga ta’sir etuvchi aksariyat tashqi omillar kompaniya joylashgan davlat tomonidan, davlat siyosati tarzida belgilanadi. “Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJ xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi zavod bo’lganligi sababli yurtimizda bu kabi tashkilotlarga bir qator imtiyoz va imkoniyatlar yaratilgan. Xususan “Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJ uchun quyidagi soliq turlaridan ozod etilgan:

- yagona soliq to’lovi;
- daromad solig’i (7yil muddatga);
- mulk solig’i;
- Infratuzilmani rivojlantirish solig’i;
- Yo’l fondiga ajratmalar;

Bundan tashqari, O’zbekiston Respublikasi “Boj to’g’risida”gi qonunning 33-moddasiga muvofiq xorijiy investitsiya korxonalari uchun O’zbekiston Respublikasi hududiga olib kirilgan texnika va texnologiyalar uchun bojxona boji solinmas edi. 2010-yildan esa bu qonunga o’zgartirishlar kiritildi, endilikda nafaqat xorijiy investitsiya korxonalari balki tarkibida xorijiy investitsiyaning ulushi kamida 33% bo’lgan chet el investitsiyalari ishtirokidagi korxonalar ham o’z ishlab chiqarish ehtiyoji uchun O’zbekiston Respublikasiga olib kiradigan mol-mulk bo’yicha boj to’lashdan ozod etildi. Bu esa “Yevrosiyo TAPO DISK” uchun katta rag’bat bo’ldi endilikda zavod o’z mahsulotlari sifatini qolaversa mahsulotning eksport hajmini oshirish uchun keraklik bo’lgan zamonaviy texnikalarni boj to’lamasdan yurtimiz hududiga olib kirishi mumkin.

“Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJ davlatimiz hududida “GM O‘zbekiston” zavodini avto disklar bilan ta’minlaydigan yagona tashkilot bo‘lganligi bois bu zavodga ichki bozorda raqobatchilar xavf solmaydi. Lekin zavod so‘nggi 3-4yil ichida o‘z mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirolmayotgani achinarli xolat. Bu xolatdan chiqish uchun “Yevrosiyo TAPO DISK” eksport hajmini oshirishi mumkin. Tashqi bozorda raqobatbardoshlikni oshirish uchun zavod mutasaddilari himoya va hujumkorlik strategiyasini ishlab chiqish lozim. Bunda asosan narxlarning pasaytirilishi, reklamani kuchaytirish, yangi tovarni taklif etish, bepul sinov tovarlarini tarqatish, narxlarni keskin tushib berish, sotishni rag‘batlantirish va boshqa strategiyani optimal bosqichga olib chiquvchi yo‘llardan foydalanishi mumkin. Ushbu tadbirlar hamma bozorlarda va asosiy bozorning barcha segmentlarida amalga oshirilishi raqobatchini muvozanatdan chiqaradi, xatolarga yo‘l qo‘yishga olib keladi, hamma yo‘nalishlarda himoyalaniishga majbur etadi. Keng masshtabli hujumkor strategiya jozibador tovardan va xizmatdan tashqari yetarli moliyaviy resurslarga ega bo‘lsagina muvaffaqiyat keltiradi. Chunki hujumkor kompaniya mijozlarni o‘ziga og‘dirish uchun himoyalalanuvchiga qaraganda ko‘proq mablag‘ xarajat qiladi. Keyinchalik esa hujumkor kompaniya jalb etilgan mijozlar, tovarlarning ko‘proq sotilishi va bozor ulushining ortishi hisobiga o‘z xarajatlarini foydasi bilan qaytarib oladi.

Yuqorida ta’kidlaganimizdek, muvaffaqiyatli strategiyalar kompaniyaning raqobat ustunligiga asoslanadi. Ushbu hol hujum harakatlariga ham tegishli. Odatda raqobat ustunligi quyidagilarga asoslanadi:

- Past xarajatli mahsulotni ishlab chiqarish tajribasiga ega bo‘lish.
- Past xarajatli ishlab chiqarish quvvatlariga ega bo‘lish.
- Raqobatchiga nisbatan yuqori ekspluatatsiya xususiyatlariga ega tovarni iste’molchiga taklif etish yoki past xarajatlarni ta’minlaydigan tovarni taklif etish.
- Tarmoqda marketing xizmatlarini kuchaytiradigan resurslarga ega bo‘lish.
- Tovar taqsimotining yangi kanallariga ega bo‘lish.

- Ulgurji savdo kompaniyalarini chetlab o'tib, tovarni bevosita iste'molchiga sotish imkoniyatiga ega bo'lish.

Kompaniya strategiyasiga ta'sir etuvchi yana bir muhim omil bu kompaniyaning ichki muhiti ya'ni kadrlarning ma'daniyati va etikasi hodimlar o'rtasidagi munosabatlar, ishchilarning ishga bo'lgan munosabati kabilar. Korhona ichki muhitida "iliq" munosabat sharoitini yaratish rahbariyat jamoasining iqtisodiy, ilmiy, psixologik tajribasiga bog'liq. "Yevrosiyo TAPO DISK" YOAJda ham bu holatga katta e'tibor beriladi. Masalan, zavod rahbariyati ishchi va hodimlarda motivatsiya va o'z ishiga bo'lgan ishtiyoqni oshirish maqsadida bayramlarda har bir hodim maoshiga qo'shimcha ravishda ma'lum miqdorda pul mukofoti tayinlaydi. Bu esa kompaniya o'z oldiga qo'ygan strategiya samaradorligini oshiradi. Bu rag'batlarga qo'shimcha ravishda zavod rahbariyati eng ilg'or va mas'uliyatli kadrlarni har 1-2yilda horijiy mamlakatlarga sayohatga yuborish va shu bilan birga rivojlangan firmalar va ularning texnika-texnologiyasi hamda ishlash uslubi bilan tanishish va o'z kadrlari malakasini oshirishi mumkin. Bu esa zavod hodimlari mehnatining unumdorligini oshiradi.

3.2 "Yevrosiyo TAPO DISK" YOAJ strategiyasini unga bo'lgan yondashuvlar orqali muvofiqlashtirish

Har qanday kompaniya faoliyati davomida turli xil davrlarni boshdan kechiradi. Tug'ilish, yuksalish, turg'unlik va tushkunlik davrlari shular jumlasidan. Bu davrlarning biridan ikkinchisaga o'tishda kompaniyaning o'z oldiga qo'ygan strategiyasi qanchalik to'g'ri yoki noto'g'ri tuzilganligi muhim rol o'ynaydi. Strategiya - nima qilish kerak, qachon bajarish kerak va kimlar qatnashishi kerak? degan savollarga javob beradi. Kompaniya strategiyasini yaratish va tadbiq etish to'xtovsiz davom etadigan jarayondir. Strategiyani yaratish asosiy boshqaruv muammosini ko'taradi ya'ni, kompaniyaning hozirgi va kelajak imkoniyatlarini hisobga olib, kerakli natijalarga qanday erishish mumkinligini ko'rsatadi. Kompaniya strategiyasining muvaffaqiyatli chiqishi uning rahbariga bog'liq bo'ladi.

Kompaniya muammolarining ahamiyatiga qarab, rahbar unga strategiya tanlashda turli xil yondashuvlarni qo'llashi mumkin. Lekin bu yondashuvlarning o'ziga yarasha salbiy va ijobiy tomonlari mavjud.

“Yevrosiyo TAPO DISK” YOAJning strategiyasida yondashuvlarning o'rnini va strategiyani yondashuvlar orqali muvofiqlashtirish yo'llarini ko'rib chiqamiz. Hozirgi kunda zavodning oldida turgan muammolardan biri zavod mahsulotlarining eksport hajmini oshirish va tashqi bozorda ham o'z o'rniga ega bo'lishdir. Buning uchun “Yevrosiyo TAPO DISK” istiqbolli strategiya ishlab chiqishi kerak. Strategiyaning tashkiliy darajasi korporativ strategiya bo'ladi negaki zavod eksport hajmini oshirish bo'yicha tuzilgan strategiya zavod taqdirini xal qilishi mumkin “Yevrosiyo TAPO DISK”-yopiq aksiyadorlik jamiyati bo'lganligi uchun bunda bosh direktor va menejerlar strategiya ishlab chiqishda asosiy strategik yondashuvdan foydalanib yakuniy qaror qabul qilishlari zarur. Bu vaziyatda zavod bosh direktori strategiya ishlab chiqishga “boshqalarga vakolatni berish” yondashuvidan ham foydalansa bo'ladi. Bu yondashuv turida direktor o'rinbosari, bo'lim menejerlari strategiya ishlab chiqadilar. Bosh direktor esa hisobotlar va muloqotlar orqali axborot olib, ko'rsatmalar berishi mumkin. Strategik reja muhokama etilgandan so'ng bosh direktor uni rasmiy tasdiqlaydi. Ammo bu yondashuvning kamchilik tomoni shundaki, bosh direktor strategiyani shakllantirishda bevosita qatnashmaganligi uchun strategik sardorlik sifatlarini yo'qota boshlaydi, natijada ijrochilar strategik rejalashtirish jarayonini unchalik muhim emas degan fikrga keladilar. Natijada kompaniya samarali maqsadlarni belgilash qobiliyatini yo'qotadi. Shuning uchun biz “Yevrosiyo TAPO DISK” zavodiga o'z mahsulotlari eksport hajmini oshirish uchun strategiya ishlab chiqishida “asosiy strategik” yondashuvdan foydalanishini taklif qilamiz. Bunda barcha vaziyat va holatlar bevosita bosh direktor nazorati ostida bo'ladi. bu esa zavod o'zi uchun istiqbolli strategiya ishlab chiqishining-asosiy omilidir.

XULOSA

Biz mavzuyimizni to'liq o'rganib, undagi elementlarni tahlil qilgan holda uni xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi "Yevrosiyo TAPO DISK" YOAJ misolida ko'rib chiqdik. Mavzuni o'rganishdan ma'lum bo'ldiki kompaniya uchun istiqbolli strategiya yaratishda unga bo'lgan yondashuvlarning o'rni katta ahamiyat kasb etar eken. Strategiyani ishlab chiqishda muammoning ahamiyatiga qarab unga bo'lgan yondashuvlar turlarga bo'linadi. Strategiyani ishlab chiqishga yondashuvlar asosan 4turga bo'linadi. Bular:

- Asosiy strategik yondashuv;
- Boshqalarga vakolatni berish yondashuvi;
- Hamkorlikka asoslangan yondashuv;
- Musobaqaviy yondashuv;

Yondashuvlarga qisqacha izoh bersak, "Asosiy strategik yondashuv" bu kompaniya taqdirini xal qiluvchi yoki uning taqdirini xal qiluvchi strategiyalar qabul qilishda qo'llaniladi va bunda kompaniya direktori bevosita ishtirok etadi va yakuniy qaror qabul qiladi.

"Boshqalarga vakolatni berish" yondashuvi bunda strategiya ishlab chiqishni kompaniyaning bo'lim boshliqlari yoki o'zining o'rinbosarlariga topshiradi. Rahbarning o'zi esa chetdan turib ko'rsatma takliflar berishi mumkin.

"Hamkorlikka asoslangan" yondashuv bunda ham rahbar strategiya yaratishni o'z qo'l ostidagi rahbarlarga topshiradi va bu jarayonda kompaniyaning barcha a'zolari qatnashdilar va qabul qilingan qarorni qo'llab-quvvatlaydi. Bunda kim strategiyani yaratish javobgarligini o'z zimmasiga olsa, amalga oshirish javobgarligi ham uning zimmasida bo'ladi.

"Musobaqaviy" yondashuv Rahbarning ushbu yondashuvni amalga oshirishdan maqsadi, strategiyani yaratish jarayonidagi bahs-muzokarlarda, ko'p vaqt va mehnatni talab qiladigan kengashlarda shaxsan qatnashishni va ijrochilarni strategiyani yaratishga rag'batlantirishni xohlamasligidir. Rahbarlar strategiyani

baholovchi hakamlar sifatida harakat qiladilar. Strategiyaga nisbatan bunday yondashuv katta kompaniyalar rahbarlari tomonidan qoʻllaniladi. Lekin «Gʻoliblar» harakati kompaniyaning turli pogʻonalariga tegishli ekanligini nazarda tutsak, rahbar takliflarni yaxlitlash uchun ularni bir-biriga moslashtirishni tashkil etishi lozim.

Strategiyani yaratish muammosini kompaniya rahbarlari turlicha hal etadilar. Oʻrtacha oʻlchamdagi kompaniya strategiyasini yaratish norasmiy ravishda amalga oshiriladi. Strategiya tadbirkorning tasavvurida mavjud boʻlishi va farmoyishlar asosan ogʻzaki berilishi ham mumkin. Lekin katta kompaniyalarda strategiya kengashlarda muhokama etiladi. Strategiyani yaratish strategik rejalashtirish (oldindan belgilangan qoida, jadval, grafiklar) asosida, turli pogʻonalardagi rahbarlarni jalb etish asosida amalga oshiriladi.

Biz koʻrib oʻtgan “Yevrosiyo TAPO DISK” yopiq turdagi aksiyadorlik jamiyati horijiy investitsiyalar ishtirokidaga korxona boʻlganligini hisobga olsak, zavodning aksariyat strategiyani ishlab chiqishga boʻlgan yondashuvlarning “Asosiy strategik” va “Boshqalarga vakolatni berish” turidan foydalanganligi maʼquldir. Albatta zavod maʼmuriyati kichik muammolarni (zavodning maʼlum bir sehidagi) xal qilishda norasmiy yoki yondashuvlarning “Hamkorlikka asoslangan”, “Bellashuvli” turlaridan foydalanib kichik strategiyalarni belgilashlari mumkin.

Shunday qilib, strategiyani yaratishni toʻrtta usuli ham oʻzining yaxshi va yomon tomonlariga ega. Ularni har birining muvaffaqiyatni yoki muvaffaqiyatsizlikni olib kelishi rahbarga bogʻliq

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – T.: “O'zbekiston”, 2013.
2. O'zbekiston Respublikasining “Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida”gi Qonuni.
3. O'zbekiston Respublikasi “Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida”gi Qonuni.
4. 2014-yil yuqori o'sish sur'atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o'zini oqlagan islohotlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo'ladi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2013-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2014-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining yildagi “To'g'ridan-to'g'ri xususiy xorijiy investitsiyalarni jalb etishni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida”gi farmoni
6. Karimov I.A. Jaxon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. –T.: “O'zbekiston”, 2009.
7. Abduraxmonov K. Mehnat iqtisodiyoti. T.: TDIU, 1996.
8. Boltaboev M.A., Qosimova M.S., Ergashxo'jaev SH.J., Samadov A.N. Kichik biznes va tadbirkorlik. -T.: Noshir, 2011.
9. Zaynutdinov SH. N. Menejment asoslari. – T.: “Moliya”, 2001.
10. Xamroev X. Tadbirkorlik asoslari. -T.: Noshir, 2012.
11. SHarifxo'jaev M, Abdullaev Y. Menejment. – T.: “O'qituvchi”, 2002.
12. O'lmasov A. va boshqalar. Iqtisodiyoti nazariyasi. – T.: “Mexnat”, 1995.
13. O'lmasov A. Iqtisodiyoti asoslari. – T.: “O'zbekiston” 1997.
14. Xakimova M. Makroiqtisodiyoti. – T.: “Mexnat”, 1997.
15. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika Qo'mitasi ma'lumotlari.
16. O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini muhofaza qilish vazirligi ma'lumotlari.

17. Farg‘ona viloyat mehnat va aholini ijtimoiy muhofazalash bosh boshqarmasi ma’lumotlari.
18. Farg‘ona viloyat davlat statistika boshqarmasi ma’lumotlari.

Internet saytlari

<http://lex.uz> – O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.

<http://www.cbu.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Markaziy Bankning rasmiy sayti

<http://www.gov.uz> – O‘zbekiston Respublikasining Xukumat portal.

<http://www.prezident.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining matbuot xizmati.

<http://www.ziynet.uz> – Axborot ta’lim tarmog‘i.

www.economyfaculty.uz

www.ecsocman.edu.ru/db/msg/150966.html

www.ecsocman.edu.ru/db/msg/6497.html

www.referat.ru/document/1526

www.krsu.edu.kg/Rus/2EcoEiU.htm - 19k

www.tpu.ru/html/menmetod.htm - 10k

www.mstu.edu.ru/structure/faculties/hu