

**O`ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O`RTA
MAXSUS TA`LIM VAZIRLIGI**

Buxoro oziq-ovqat va yengil sanoat texnologiyasi instituti

«Menejment» kafedrasi:

Yuldasheva S.N.

Musayeva J.K.

**«STRATEGIK VA OPERATIV
REJALASHTIRISH»**

FANIDAN MA`RUZALAR MATNI

BUXORO - 2008

«Menejment kafedrası majlisining «____»_____200__ y.
№____ bayoni bilan tasdiqlangan.

Bux OO va YESTI Uslubiy kengashining «____»_____200__y.
№____ bayoni bilan tasdiqlangan.

Taqrizchilar: Buxoro Bank va iqtisodiyot kolleji direktori

dots.Nizomov A.B.

BuxOO va YESTI «Menejment» kafedrası
dotsenti Ulashev X.A.

Bu ma`ruzalar to`plamida korxonalarda strategik va operativ rejalashtirish jarayoni va mohiyati, rejalashtirish tamoyillari, korxonada strategik va biznes rejalarni ishlab chiqish, strategiyani amalga oshirishni boshqarish, korxona bozor strategiyasining shakllanishi hamda marketing rejalashtirish jarayoni keng yoritilgan.

Shu masalalar asosida korxonani strategik rejalashtirish, boshqarish qarorlarini ishlab chiqish korxona faoliyatini oshirishga olib kelishiga diqqat e`tibor qaritilgan.

Ma`ruzalar to`plami oliy ta`lim tizimida iqtisodiyot va menejment, kasbiy ta`limda menejment yo`nalishlarida ta`lim olayotgan bakalavrlar, iqtisodiyot kollejlari, litseylar talabalari va malaka oshirish markazlari tinglovchilari uchun mo`ljallangan.

MUNDARIJA

Kirish	4
Mavzu 1. «Strategik rejalashtirish» fanining predmeti va vazifalari.	
strategik rejalashtirish jarayoni va mohiyati.	5
Mavzu 2. Rejalashtirish tamoyillari.	12
Mavzu 3. Strategik rejalashtirish bosqichlari va funktsional zonalari.	15
Mavzu 4. Muqobillik tahlili va strategiyani tanlash.	20
Mavzu 5. Strategiyani amalga oshirishni boshqarish	24
Mavzu 6. Korxonaning strategik rejasini ishlab chiqish va uning mazmuni.	
.....	27
Mavzu 7. Korxona bozor strategiyasining shakllanishi.	37
Mavzu 8. Strategik marketingni rejalashtirish bosqichi.	43
Mavzu 9. Sotish kanallarini tanlash va uning vertikal strukturasi.	51
Mavzu 10. Biznes rejalashtirish – strategik rejalashtirishning quroli sifatida.	
.....	61
Foydalaniladigan adabiyotlar	<u>68</u>

KIRISH

O'zbekiston Respublikasi bozor iqtisodiyoti sharoitiga o'tar ekan, iqtisodiy fanlarni o'rganish davr talabi bo'lib qolmoqda. Bozor iqtisodiyoti sharoitida iqtisodni boshqarish tizimini qayta qurish mamlakatimizda o'tkazilgan islohotlar dasturining asosiy yo'nalishlaridandir. U muammo korxona darajasida muhim ahamiyatga ega. Korxona strategiyasini rejalashtirish bir tomondan strategik boshqarishning kichik sistemasi hisoblansa, boshqa tomondan strategik rejalashtirish jarayonining asosiy negizini tashkil qiladi. Strategik rejalashtirish jarayoni tashkilot maqsadini belgilab, uning tashqi sharoitga ko'nikishini ta'minlaydi, firma taraqqiyoti va samarali tarkibli boshqaruvini bunyod etishni, firma resurslarining samarali taqsimlanishini ta'minlaydi.

“Strategik va operativ rejalashtirish“ fanining asosiy maqsadi bo'lib - zamonaviy korxonalar, firmalar strategik yo'nalishlarini tahlil qilish, istiqbolni belgilash, ular faoliyatini rejalashtirish kabi sohalarga taalluqli nazariy va amaliy uslublar bilan tanishtirish hisoblanadi.

Ushbu maqsaddan kelib chiqqan holda, fanning asosiy vazifasi tayinli korxona va firmaning rivojlanish istiqbollari belgilash, strategik tahlil qilish uslublari va raqobatchilik kurashi sharoitida samarali tahlil hatti - harakatlarni aniqlash bo'yicha etarli nazariy va amaliy ko'nikmalarni yaratishdan iborat.

Fanning asosiy o'rganish ob'ekti - zamonaviy biznes sohasidagi strategik rejalashtirish va boshqarish jarayoni hisoblanadi. Firmalarning faoliyat yuritish muhiti tahlili asosida o'sish imkoniyatlarini tanlash, strategiyani belgilash va uni rejalashtirishni tashkil etish va boshqa strategik ahamiyatga molik bo'lgan savollar va muammolar ham ushbu fanning o'rganadigan ob'ektlari hisoblanadi.

“Strategik va operativ rejalashtirish“ fanidan ma'ruzalar to'plami “Menejment“ mutaxassisliklari uchun mo'ljallangan bo'lib, unda strategik rejalashtirish jarayoni, rejalashtirish tamoyillari, strategiyani amalga oshirishni boshqarish, strategik va biznes rejalarni ishlab chiqish, korxona bozor strategiyasining shakllanishi strategik marketing rejalashtirish jarayoni kabi mavzular keng yoritilgan.

Mavzu 1. «STRATEGIK VA OPERATIV REJALASHTIRISH» FANINING PREDMETI VA VAZIFALARI. STRATEGIK REJALASHTIRISH JARAYONI VA MOHIYATI.

Reja:

- 1.1. «Strategiya» tushunchasi va mohiyati.
- 1.2. «Strategiya» terminiga berilgan ta`riflar.
- 1.3. Korxonada strategik rejalashtirishning mohiyati.
- 1.4. Strategik rejalashtirish jarayoni va uning asosiy bosqichlari.

Adabiyotlar:

1. I. Ansoff “Strategicheskoe upravlenie “ inglizchadan tarjima”
M. 1989 g.
2. F. Kotler “ Osnovi marketinga “ inglizchadan tarjima M.1990.
3. M.X. Meskon, M.Al’bert, F. Xedouri “Osnovi menejmenta” M. 1992 y.
4. R.A. Fatxuddinov “Proizvodstvenniy menejment “ M.1997 y.
5. E.A.Utkin “Upravlenie firmoy “ M. 1996 y.
6. “Ekonomicheskaya strategiya firmi “A.P.Gradov taxririya ostida
Sankt - Peterburg 1995 y.
7. G`ulomov S.S. ”Menejment asoslari “ T. 1997 y.
8. M. Nasretdinova, O.Axmedov “Biznes strategiyasi “ T.1996 y.
9. Deniskin V.V. «Osnovi ekonomicheskogo prognozirovaniya»
M. 1984 y.

1.1. «Strategiya» tushunchasi va mohiyati.

Korxona strategiyasini rejalashtirish, bir tomondan strategik boshqarishning kichik sistemasi hisoblanadi, boshqa tomondan strategik rejalashtirish jarayonining asosiy negizini tashkil qiladi.

“Strategiya“ so`zi “strategos” grek so`zidan kelib chiqqan bo`lib, “generalning san`ati” ma`nosini bildiradi. U hozir ham o`z ma`nosini harbiy terminlashtirishda oliy harbiy boshliq tarkibining harbiy operatsiyalarini rejalashtirish san`atini bildiradi.

Strategik boshqarishning mohiyati shundan iboratki, tashkilotda bir tomondan aniq belgilangan kompleks strategik rejalashtirish mavjud bo`lsa, boshqa tomondan korxonani boshqarish strukturasi “rasmiy” strategik

rejalashtirishga mos va shunday tuzilganki, uzoq muddatli strategiyani, maqsadlarni bajarishga ta'minlash va boshqarish mexanizmini yaratish imkoni bo'lsin.

Tashkilot strategiyasining mohiyati shundan iboratki, u tashkilot istiqbolini belgilashda lozim bo'lgan va zaruriy tadbirlarni sistemali tarzda tartibga solish va hal etish imkoniyatini yaratadi. Ko'p yillar davomida iqtisodiy amaliyotda istiqbolni bashorat qilishda ekstrapolyatsiya uslubi qo'llanib kelmoqda. ekstrapolyatsiya mantiqan o'tgan davrdagi qonuniyatlarni kelgusi istiqbolga o'tkazishni anglatadi. Boshqacha qilib aytganda, ekstrapolyatsiya tabiatan istiqbol amalidagi holatdan kelib chiqadi va albatta rejaga nisbatan yaxshi bo'lishini taxmin qiladi.

Strategiya - tub ma'noda mujassamlashgan rejalashtirish siyosati. Xo'jalik va harbiy jihatdan esa harakat yo'nalishining ma'nosini anglatadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida iqtisodiy jarayonlarning borishini oldindan aytish juda cheklangan. Firmalar o'z faoliyatini samarali olib borishga intilib va tobora uzoqroq muddat uchun oldindan strategik rejalashtirish usulidan foydalanadi. Bozordagi o'zgarishlar va fan - texnika taraqqiyoti yo'nalishlarini tahlil qilish asosida firma strategiyasini ishlab chiqish uchun negiz bo'ladigan umumiy maqsadlar belgilanadi. Firmaning strategiyasi uning faoliyati bosh dasturini, marketing, moliya, tashkiliy faoliyat, kadrlar siyosati va boshqa sohalardagi birlamchi yo'nalish va resurslar taqsimotini aks ettiradi.

1.2. «Strategiya» terminiga berilgan ta'riflar.

A.CHendler "Strategiya va struktura" kitobida quyidagicha ta'rif beradi: "Firmaning strategiyasi - bu korxonaning uzoq muddatli asosiy maqsad va vazifalarini shakllantirish, harakatlar izchilligini ta'minlash, shuningdek bu maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan resurslarni taqsimlashdan iborat.

F.Kotler firmaning strategik rejalashtirishi haqida bunday deb yozadi: «Strategik rejalashtirish firmaning maqsadlari, uning iloji bo'lgan imkoniyatlari bilan marketing sohasidagi muvaffaqiyat qozonish imkoniyati o'rtasidagi strategik muvofiqlikni yaratish va saqlash bo'yicha boshqaruv jarayonidir. Strategik rejalashtirish firmaning aniq ifodalangan dasturiy bayonotiga, yordamchi maqsadlar va vazifalarni mo'ljallashiga, soglom xo'jalik portfeli va o'sish strategiyasiga tayanadi». Dasturiy bayonotda firma faoliyati sohalari tovarlar ishlab chiqarish, maxsus texnologiya nuqtai nazaridan yoki mijozlar

doirasi, ularning istak va ehtiyojlariga xizmat ko'rsatadigan bozor faoliyati tomonidan tavsiflanadi. Firma dasturi asosida har bir bugungi firma rahbariyati uchun maqsad va vazifalar darajalari belgilanadi, ularning ko'lamini va vaqti aniqlab qo'yiladi. Har bir menejer o'z oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarish uchun javobgar hisoblanadi. Bunday tizim (sistema) masalalarini hal etish usuli boshqarish deyiladi.

Amerikalik etuk iqtisodchi I. Ansoffning fikricha, strategiya, o'z mohiyati jihatidan tashkilotning o'z faoliyatida qaror qabul qilish jarayonida qo'llanilishi uchun mavjud bo'lgan qoidalarga aytiladi. Strategiya tushunchasi - monoko'lamida o'z mohiyati jihatdan to'rt guruh tushunchalar bilan boyitiladi, oydinlashtiriladi:

1. Firmaning joriy va istiqboldagi faoliyatining natijalarini-mo'ljallan belgilaydi, mikdoriy jihatdan esa - topshiriqlar
2. Firmaning tashqi muhit bilan yuzaga keladigan munosabatlarining umumiy qoidalari, ya'ni qanday mahsulot va texnologiya bilan bozorga chiqish, mahsulotni ayirboshlash, qanday qilib raqobatchilari bilan kurashish va ularga nisbatan ildamlikka erishish to'g'risidagi umumiy qoidalar.
3. Bevosita tashkilot miqyosida belgilanadigan qoidalar "tashkiliy kontseptsiya" deyiladi.
4. Firmaning kundalik faoliyatida qo'llaniladigan qoidalar - asosiy joriy uslublar deb ataladi.

Menejment va strategik rejalashtirish o'xshash vazifaga ega - firmani, korxonani tashkil qiluvchi a'zolarini boshqarish asosini ta'min etishdan iborat. U oliy rahbariyatning harakat va qarorlarning majmuasi bo'lib, shunday korxona strategiyasini ishlab chiqishga yo'naltirilganki, uning hozirgi davrda va asosan kelajakda samarali taraqqiyot topishiga imkon yaratadi. Hozirgi bozor iqtisodiyotida hech qanday korxona, firma, ayniqsa, korporatsiya joriy rejalar bilan cheklanib qolmasdan, balki o'zining menejment strategik rejalarini, uslubi qimmat va murakkab jarayon bo'lishiga qaramay uni o'z ichiga kiritadi.

1.3. Korxonada strategik rejalashtirishning mohiyati.

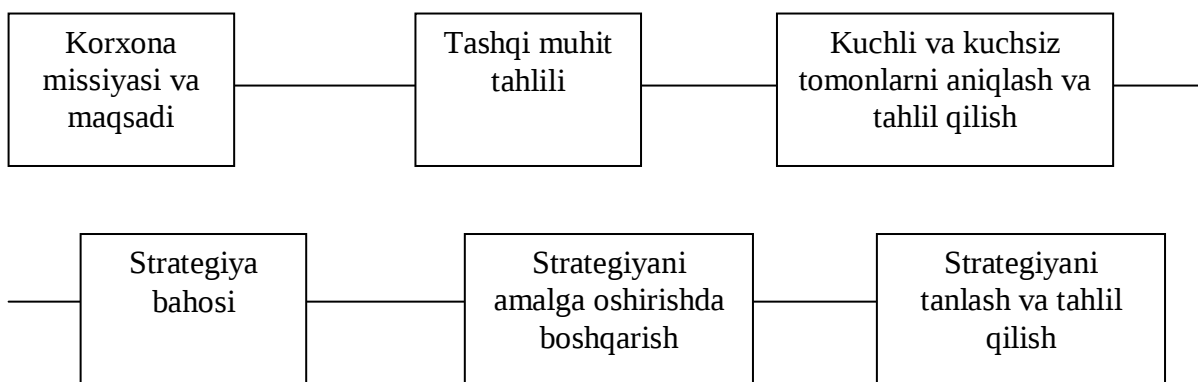
Izlanishlar shuni ko`rsatadiki, bu kabi rejalashtirishlar quyidagi sabablarga ko`ra o`ta muhimdir:

1. U tashkilotning maqsadini aniqlashga va shakllanishga ko`maklashadi. Bunga korporativ topshiriq, tashkilotning aniq maqsadlarni baholash va ularga erishish masalalarni qo`yish kiradi.
2. Strategik rejalashtirish firmani tashqi sharoitga ko`nikishini ta`minlaydi, chunki u o`ziga muhim element sifatida tashqi muhit tahlilini va uning noxush ta`siriga moslashish usullarini kiritadi.
3. Strategik rejalashtirish firma taraqqiyoti tushunchasi va samarali tarkibli boshqaruvini bunyod etish bilan yaqin bog`liq. Bu 2ta tushuncha asosan strategik rejalashtirishning ko`rsatmalaridan biri hisoblanadi.
4. Strategik rejalashtirish hisobiga samarali muvofiqlashtirish va katta sondagi korxonalarning ichki operatsiyalarini yaxshilash imkoni mavjud, chunki ular zamonaviy va o`ta korporatsiya tarkibiga kiradi.
5. Firma resurslarning samarali taqsimlanishi - inson, moliya, xom ashyo, texnologiyalari - bular strategik rejalashtirishsiz amalga oshishi qiyin. Bu kabi rejalashtirish jarayonida ichki tashkilot faoliyatining sharoitlarini tahlil qilish, uning shunday sohalarini aniqlashga yordamlashadiki, qaysiki kapital mablag`ni sarflash maqsadga muvofiqligini bildiradi.

Strategik rejalashtirishning natijasi aniq rejalar majmuasi har tomonlama tashkilotning topshiriqlarini amalga oshishiga va maqsadga erishishini ta`minlaydigan yo`nalishda bo`lmog`i kerak.

1.4. Strategik rejalashtirish jarayoni va uning asosiy bosqichlari.

Rejalashtirish jarayoni murakkabligi strategik rejalashtirish bosqichlari bilan aniqlanadi.



Sxema-1. Strategik rejalashtirish jarayoni.

Strategik rejalashtirish bosqichlari:

Bu bosqichlarning alohida mazmunlarini ko`rib o`tamiz:

1. Korxona missiya va maqsadlari.

Missiya - bu hozirgi vaqtda va istiqbolda iste`molchilar manfaati birinchi o`rinda turuvchi maqsadlaridir. Korxonaning, tashkilotning umumiy maqsadi rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va marketing ilmiy - izlanish ishlari, personal, menejment moliya, ishlab chiqarish kabi muhim funktsional kichik sistemalar bo`yicha maqsadlar o`rnatish poydevoridir.

Har bir kichik sistema o`z maqsadini tashkilot missiyasidan kelib chiqadigan umumiy maqsadda amalga oshiradi.

Strategik rejalashtirishda tashkilot missiyasi va maqsadlarini tanlash birinchi va eng javobgar qaror hisoblanadi. Tashkilot o`z missiyasini tashqi atrof - olamda izlashi kerak, chunki korxona mahsulotini xalqning turli jamiyat qatlamlari tomonidagi agar ular bevosita xaridor bo`lmasa ham, baholash omili kam ahamiyatga ega bo`lmaydi. Foyda, daromad olish hech qachon korxonaning bosh maqsadi bo`lolmaydi - chunki daromad olish bu korxonaning ichki muammosidir.

Xo`jalik maqsadlari missiya ramkasida uning rivojlanishida shakllanadi va o`rnatiladi. Bunda yuqori rahbariyat yondashuvchi maqsadlar e`tiborga olinadi. Maqsadlar to`g`ri shakllangan, samarali tasvirlangan, ular strategik boshqarish jarayonining muhim qismi bo`ladiki, rahbariyat ular haqida axborot beradi va tashkilotlarda uni amalga oshirishni rag`batlantiradi.

2. Tashqi muhit tahlili

Tashqi muhit tahlili yangi imkoniyatlar va xavf - xatarni oldindan ko`rish maqsadida tashqi omillarni tahlil qilish, strategiyalarni ishlab chiqish uchun qurol hisoblanadi, firma faoliyati uchun imkoniyatni va xavf - xatarni aniqlashdir. Tashqi muhitni tahlil qilish - bu tahlilni uchta guruh omili bo`yicha izlanish deb faraz qilish mumkin: iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy.

Birinchi guruh - firmaga bir necha tashqi muhit sohasini ta`sirini o`z ichiga oladi, iqtisodning umumiy holati, bozor, iste`molchilar, raqobat. Firma faoliyatida strategik rejalashtirishni iqtisodiy muhitini joriy va prognozli holati birinchi darajali ahamiyatga ega. Umumiy omillar bo`lmish - inflyatsiyaning jadvalligi, axolining bandlik saviyasi, xalqaro to`lov balanslari, valyuta kurslari, korxona to`lov qobiliyati va h.k. doimo nazorat qilish va baholab borish zarur.

Siyosiy omillarni hisoblash va tahlil qilish samarali strategik rejalashtirishning muhim sharti hisoblanadi. Bu mohiyati bo`yicha davlat va biznes orasidagi munosabatdir. Ular davlatni katta va kichik biznesga qonunlar, kodekslar, qarorlar chiqarish orqali ta`sir ko`rsatishi bilan namoyon bo`ladi, shuningdek davlatlar orasida savdo bo`yicha kelishuvchanlik, bojxona siyosati, mahalliy hukumatning kredit siyosati va boshqalarda o`z ifodasini topadi.

Bozor omillari tashkilot ishi samaradorligiga bevosita ta`sir ko`rsatadi. Uning tahlili firma rahbariyatiga korxona strategiyasini aniqlash va bozorda uni tashkil qilish pozitsiyalarini mustahkamlashga undaydi. Bu – demografik sharoitlarning o`zgarishi, axoli daromadi darajasi va uni taqsimlash, tovar va xizmatlarning hayotiy tarmoqlarda raqobat darajasi, korxonaning bozorda egallagan ulushi, bozor hajmi va hokazolar.

Tashqi muhit texnologik tahlili ishlab chiqarish texnologiyasida o`zgarishlar, boshqarishda va yangi tovar yoki xizmatlarni loyihalashda hisoblash texnikasini qo`llash, aloqa vositalarida axborotni uzatish va uni tahlil qilishni uqtirib o`tadi.

Raqobat omillari tahlili tashkilot rahbariyati tomonidan raqobatchilar harakatini doimiy nazorat qilishni taqozo qiladi. Tahlilda 4 ta zona belgilanadi: raqobatchilarning kelajak maqsadlarining tahlili, ularning joriy strategiyasi bahosi, raqobatchilarga nisbatan shart - sharoitlar bahosi va tarmoqlar rivojlanishi istiqboli, raqobatchining kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash.

Tashqi muhit ijtimoiy omillari ijtimoiy boyliklar, axloqiy o`zgarishlarni o`z ichiga oladi. Bunga: yuksalgan milliy hissiyot tadbirkorlikka axoli asosiy

qismining munosabati, jamoa harakatlarining rivojlanishi, ishlab chiqarishda boshqaruvchilar rolining o'zgarishi va boshqalar.

Xalqaro omillar tahlili o'z mamlakati va boshqa mamlakatlar hukumati milliy bozorni kengaytirish borasida undan himoyalash siyosatini o'rganish ichki bozorni mustahkamlash, xalqaro faollikni oshirishni, kengaytirishni taqozo qiladi.

Tashqi muhit tahlili tashqi xavf - xatarlar sonini aniqlash, shuningdek korxona bu muhitda ta'sir qiladigan imkoniyatlarni o'rganish bilan tugallanadi.

3. Tashkilot kuchli va kuchsiz tomonlarining tahlili

Bu erda tashqi xavf - xatarlar bilan bog'liq bo'lgan kelajak muammolarni qiyinlashtiradigan qanday ichki kuchsizliklar borligini va imkoniyatlardan foydalanish uchun korxona ichki kuchlarini baholash zarurdir. Buning uchun tashkilot kuchli va kuchsiz tomonlarining tahlili xizmat qiladi. Ichki muammolar diagnostikasi asosiy metodi bo'lib, korxona turli funktsional zonalarini kompleks izlanishiga asoslangan boshqaruv ko'rik - nazorati hisoblanadi.

Strategik rejalashtirish maqsadlari uchun ko'rik - nazoratda 5 ta funktsional zonani kiritish taklif qilinadi, bular: marketing, moliya (buxgalteriya hisobi), ishlab chiqarish, personal va tashkiliy madaniyat, hamda korxona obro'yi (imidji)

Marketing funktsiyalari tahlilida izlanishning etti elementi ajratiladi:

1. Bozor ulushi va raqobatchilik
2. Assortiment xilma - xilligi va sifati
3. Bozor demografiyasi
4. Bozor izlanishlari va ularni ishlab chiqarish
5. Sotish oldi va sotishdan keyingi mijozlarga xizmat
6. Sotish, reklama, tovar harakati
7. Foyda

Moliya (buxgalteriya hisobi) - tashkilot moliyaviy ahvoli kelajakda rahbariyat qaysi strategiyani tanlaydi, uning kuchsizlik potentsiallari nimadan iborat ekanligini aniqlaydi.

Tashkilot ishlab chiqarish tahlilida raqobat muhitida, tashqi muhit o'zgarishlariga tashkilot ichki strukturasining ko'nikishi katta ahamiyatga ega.

Personal - zamonaviy tashkilotning ko'p muammolari echimlari ishlab chiqarish va boshqarishda malakali mutaxassislar bilan ta'minlanganligiga

bog`liqdir. Ishchi kuchi omili tashqi iqtisodiy sharoitning asosi deb hisoblanib, tashkilot strategiyasiga ta`sir ko`rsatadi. Uning tahliliga katta ahamiyat beriladi. U o`z ichiga hozirgi davlatdagi ishchi kuchi ahvolini o`rganishni va eng keraklisi kelajakni oldindan ko`rishni oladi. Xalq bandligini qaysi sohalarda oshirish va qaysi sohalarda uni kamaytirishni oldindan ko`ra olishi firmaning taraqqiy topish imkoniyatiga bog`liq.

Tashkiliy madaniyat va tashkilot obro`yi

Tashkiliy madaniyat tashkiliy muhitda kishilarning tartib - intizomidan yaraladi. Madaniyat - ijtimoiy o`zaro harakat natijasidir. Tashkilot obro`yi - ichki va tashqi sharoitda hamkasabalar mijozlar va ijtimoiy fikrlashlar asosida yaralgan taassurotlar orqali aniqlanadi.

Tayanch iboralar:

Strategiya, tashkilot strategiyasi, strategik rejalashtirish jarayoni, missiya, tashkiliy kontsepsiya, tashkiliy madaniyat, korxona kuchli va kuchsiz tomonlari.

Nazorat savollari:

1. Fanning predmeti, uni o`rganish ob`ekti nima.
2. Fanning vazifalari nimadan iborat.
3. Strategik rejalashtirishda «strategiya » tushunchasini ifodalang.
4. Tashkilot strategiyasi deganda nimani tushunasiz
5. Strategik rejalashtirish jarayoni nimadan iborat.
6. Korxona missiyasi va maqsadi nimani ifodalaydi.

Mavzu 2. REJALASHTIRISH TAMOYILLARI.

Reja:

- 2.1. Rejalashtirish tamoyillarining zarurati.
- 2.2. Rejalashtirish tamoyillarining umumiy tavsifi

Adabiyotlar:

1. I.Ansoff “Strategicheskoe upravlenie “ ingl. tarjima “ M. 1989 g
2. M.X. Meskon , M.Al’bert , F. Xedouri “Osnovi menejmenta” M. 1992 y.
3. R.A. Fatxuddinov “Proizvodstvenniy menejment “ M.1997 y.
4. E.A.Utkin “Upravlenie firmoy “ M. 1996 y.
5. “Ekonomicheskaya strategiya firmi “ A.P.Gradov tahriri ostida Sankt - Peterburg 1995 y.
6. G`ulomov S.S. ”Menejment asoslari “ T. 1997 y.
7. M. Nasretdinova, O.Axmedov “Biznes strategiyasi “ T.1996 y.

2.1. Rejalashtirish tamoyillarining zarurati.

Korxona, firma, hissadorlik jamiyatlari mahsulot yoki tovar raqobat - doimiy normalari asosida shu korxonalarning texnik - tashkiliy va ijtimoiy rivojlanishi asosida bozor va uning segmentatsiyasini o`rganish natijalari asosida firma, korxona strategiyasi ishlab chiqiladi. Biznes-reja sifati firma strategiyasi sifati bilan aniqlanadi. O`z navbatida biznes - reja va korxona strategiyasi sifati qo`llaniladigan ilmiy - rejaviy yondashishlar va rejalashtirish tamoyillari asosida aniqlanadi.

2.2. Rejalashtirish tamoyillarining umumiy tavsifi

Rejalashtirish tamoyillariga quyidagilar kiradi:

- I. Strategik va joriy rejalarning tadbiq qilinishi (qo`llanilishi).
- II. Rejaning ijtimoiy mo`ljalga yo`naltirilganligi.
- III. Rejalashtirish ob`ektlarining muhimligiga qarab joylashtirish.
- IV. Rejali ko`rsatkichlarning xaqiqiyliigi.
- V. Menejment sistemasi tashqi muhiti parametrlari bilan rejaning muvofiqligi.
- VI. Rejaning ko`p variantlar asosida bittasini tanlash.
- VII. Rejaning balanslar bo`yicha tayyorlanishi.
- VIII. Rejaning iqtisodiy asoslanishi.
- IX. Rejalashtirish sistemasini avtomatlashtirish.

II. Rejaning ijtimoiy mo`ljalga yo`naltirish texnik va iqtisodiy muammolarni echish hamda ishlab chiqariladigan tovarning xalqaro talablarga

muvofig ekologiyaga mosligini, xavfsizlik darajasini ta'minlashni hamda jamoaning ijtimoiy rivojlanish ko'rsatkichlarini ko'rsatadi.

III. Rejalashtirish ob'ektlarning muhimligiga qarab joylashtirish - mavjud bo'lgan resurslarni oqilona taqsimlash uchun oshirish zarur. Masalan: agar ishlab chiqariladigan mahsulotlar bir xil raqobatbardoshlik darajasiga ega bo'lsa, bunda resurslarni korxona dasturida solishtirma og'irligi (bahosi, qiymati orqali) ko'p hajmni egallagan tovarlar raqobatbardoshligini oshirish uchun yo'naltiriladi.

IV. Rejalar ko'rsatkichlarning xaqiqiyiligi - reja ko'rsatkichlarini bashoratlashda ko'zda tutilgan omillar asosida ular sonini oshirish, hamda bashoratlashda aniqligini oshirish maqsadida ta'minlanadi.

V. Menejment sistemasi tashqi muhit parametrlari bilan rejaning muvofiqligi - tashqi muhit omillari dinamikasi tahlili va bu omillarning rejali ko'rsatkichlarga ta'sirini izlanishni ta'minlaydi. Menejment sistemasi tashqi muhit komponentlariga quyidagilar kiradi:

- Makromuhit, hudud infrastrukturas
- korxona yoki firma mikromuhiti.

Makromuhit mamlakatning turli rivojlanish sohalari bilan xarakterlanadi. Ularga quyidagilar taalluqli: xalqaro, siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, demografik, xuquqiy, ekologik, tabiiy, iqlimiy, ilmiy - texnikaviy, madaniy sohaslar kiradi.

Hudud infrastrukturas - firma yoki korxona joylashganligiga qarab shu firma yoki korxonaning faoliyati samadorligiga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Demak infrastruktura tarmoqlariga quyidagilar kiradi:

1. Bozor infrastrukturas (banklar, sug'urta va moliya tashkilotlari)
2. Tabiiy atrof muhit monitoringi
3. Sanoat
4. Qurilish, sog'liqni saqlash, fan va ta'lim, madaniyat, savdo, umumiy ovqatlanish, transport va aloqa, uy - joy kommunal xo'jaligi, maishiy xizmat ko'rsatish, shahar atrofidagi qishloq xo'jalik.

Mikro muhit omillari : raqobatchilar, aloqador auditoriyalar, marketing vositachilari, tashqi iqtisodiy faoliyat va soliq sistemasi bo'yicha qonunchilik.

VI. Rejaning variantliligi - bir maqsadga yo'naltirilgan 3 ta muqobil variantlar ishlab chiqiladi va rejalashtirilgan maqsadni bajarish uchun uni ishlab chiqarish va uni amalga oshirish uchun kam xarajatli optimal variantni tanlashni ta'minlaydi.

VII. Rejaning balanslar bo'yicha tayyorlanishi - resurslarning qabul qilinishi va taqsimlanishi balansini ularning qiymat darajasidagi ko'rsatkichlar balansini ta'minlaydi.

VIII. Rejani iqtisodiy asoslash - rejaning tamoyillaridan biri bo'lib hisoblanadi. Rejali ko'rsatkichlarning yakuniy variantini tanlash, sistemali tahlil o'tkazish, bashoratlash va muqobil variantni iqtisodiy asoslash hamda optimallashtirishdan keyingina amalga oshirish mumkindir.

IX. Rejalashtirish sistemasini avtomatlashtirish – komp'yuter texnikasi va zamonaviy axborot texnologiyasini qo'llashni talab qilib rejalashtirish ob'ekti hayotiy tsikli bosqichlarini axborot bilan ta'minlash, shu axborotni saqlash va qaror qabul qiluvchi shaxsga shu axborotni ta'minlaydi. Rejalashtirish ko'rib chiqilgan tamoyillarni bajarish juda ham qiyin bo'lib, yirik korxonalarning malakali kadrlar, zamonaviy axborot texnologiyalari va zaruriy resurslar bo'lishini talab qiladi.

Tayanch iboralar:

Rejaning ijtimoiy mo'ljalga yo'naltirilishi, rejaning iqtisodiy asoslanishi, rejalashtirish sistemasini avtomatlashtirish.

Nazorat savollari:

1. Rejalashtirish tamoyillarini ayting.
2. Rejaning ijtimoiy mo'ljalga yo'naltirilganligi deganda nimani tushunasiz.
3. Rejaning iqtisodiy asoslanishi nimani ifodalaydi.
4. Tamoyillar asosida rejalar qanday tuziladi.

Mavzu 3. STRATEGIK REJALASHTIRISH BOSQICHLARI VA FUNKTSIONAL ZONALARI.

Reja:

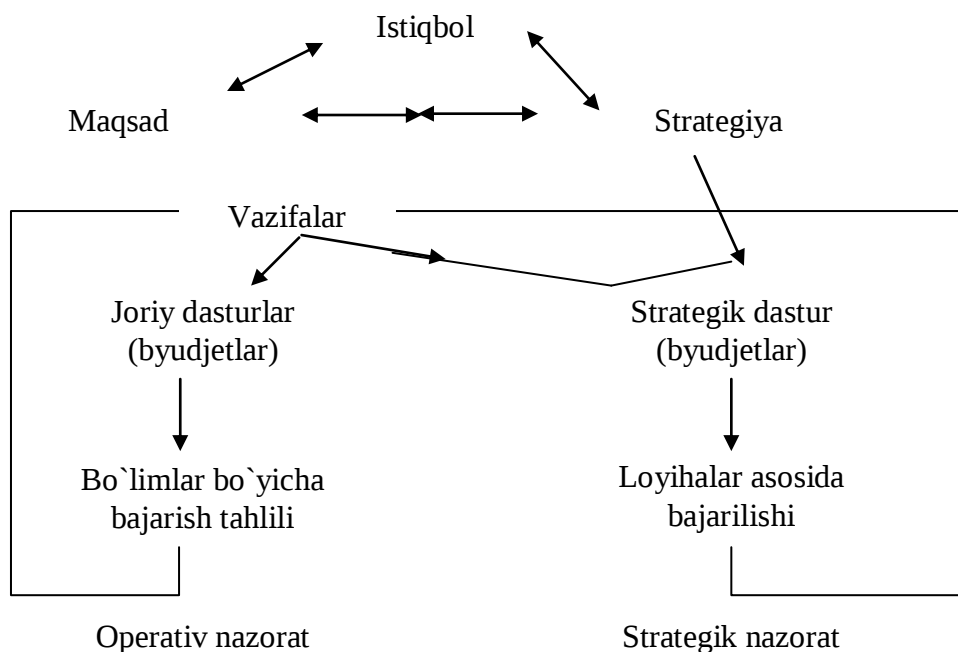
- 3.1. Strategik rejalashtirishning tarkibiy tuzilishi
- 3.2. Strategik rejalashtirish bosqichlari
- 3.3. Strategik xo'jalik zonalari

Adabiyotlar:

1. I. Ansoff “Strategicheskoe upravlenie “ inglizchadan tarjima “ M. 1989 g.
2. F. Kotler “ Osnovi marketinga “ inglizchadan tarjima M.1990.
3. M.X. Meskon, M.Al’bert, F. Xedouri “Osnovi menejmenta” M. 1992 y.
4. R.A. Fatxuddinov “Proizvodstvenniy menejment “ M.1997 y.
5. E.A.Utkin “Upravlenie firmoy “ M. 1996 y.
6. “Ekonomicheskaya strategiya firmi“ A.P.Gradov tahriri ostida Sankt - Peterburg 1995 y.
7. G`ulomov S.S. ”Menejment asoslari “ T. 1997 y.
8. M.Nasretdinova, O.Axmedov “Biznes strategiyasi “ T.1996 y.

3.1. Strategik rejalashtirishning tarkibiy tuzilishi

Biznes strategiyasining mohiyati shundan iboratki, u firma istiqbolini belgilashda lozim bo`lgan va zaruriy tadbirlarni sistemali tarzda tartibga solish va hal etish imkoniyatini yaratadi.



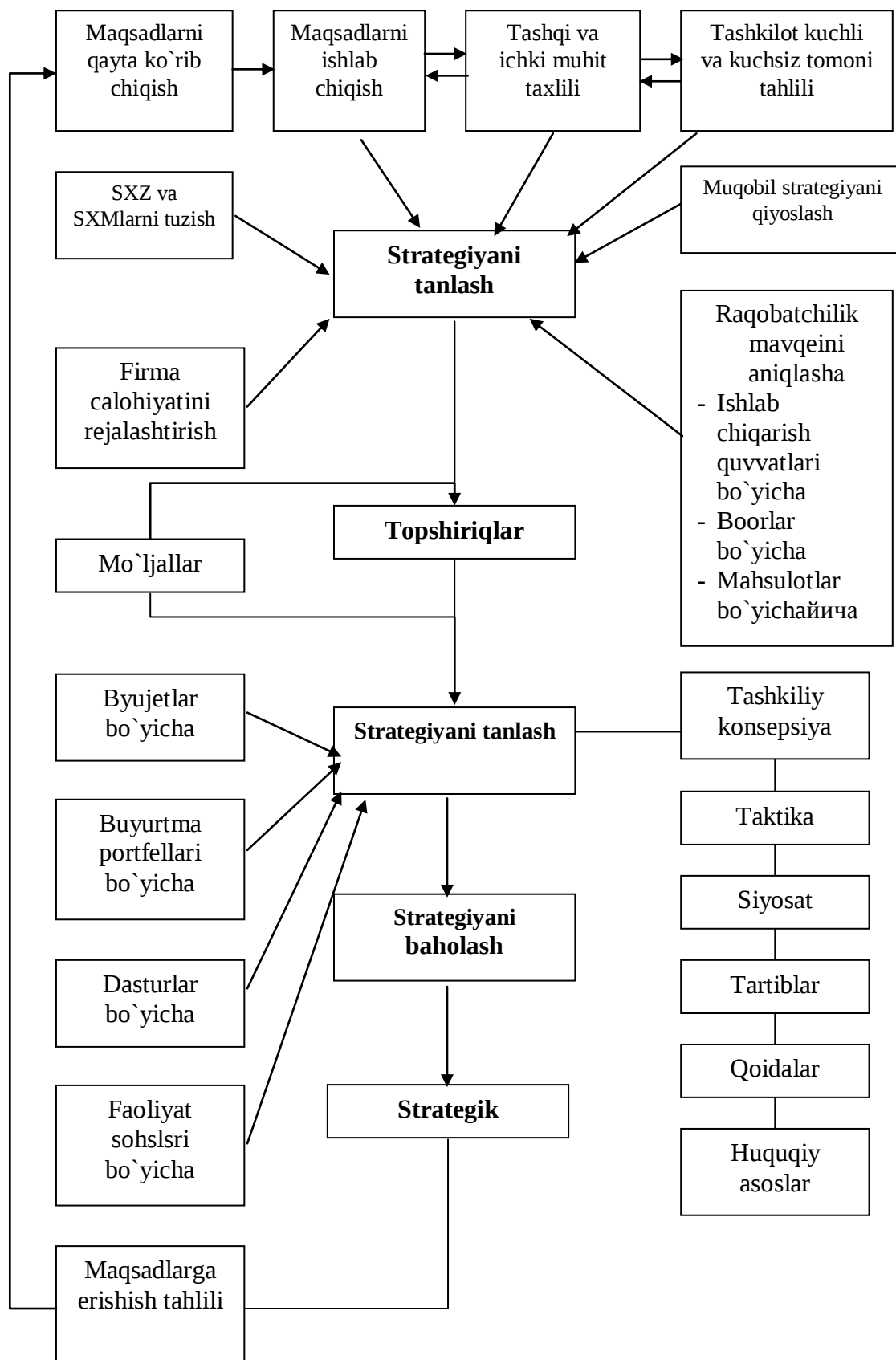
Sxema -2. Strategik rejalashtirish tarkibiy tuzilishi

Strategik rejalashtirish bosqichlarini shakllanishida asosiy mezonlar ko`lami belgilanadi. Firmaning yangi taraqqiyotini belgilashda tashqi muhit o`zgarishlariga moslashuvchanlik firma ichki salohiyatini takomillashtirish etakchi mezon sifatida qaraladi. SHu nuqtai nazardan strategik rejalashtirish

xususida keltirilgan tafsilot, ya`ni strategik rejalashtirish tarkibiy tuzilishi to`g`ri deb hisoblanadi. (sxema-2).

3.2. Strategik rejalashtirish bosqichlari

Strategik rejalashtirish jarayonida bevosita - strategiyani ishlab chiqish bosqichi quyidagi ketma - ketlikda amalga oshirilishi lozim. Dastlabki harakat bosqichi bo`lib, firmaning istiqbolini tahlil qilish hisoblanadi. Ushbu bosqichda: asosiy tashqi xavf – xatarlar, imkoniyatlar, “Favqulodda” holatlarni vujudga kelish tendentsiyalari va ularni bartaraf etish imkoniyatlari hal etiladi. bo`lib amaldagi faoliyat ko`lami tanlovidagi kamchiliklarni va kelgusida firma uchun samarali yo`nalishlarni aniqlash hisoblanadi. Demak, strategik rejalashtirish asosida avvalo firma maqsad va vazifalari belgilanadi. Keyin esa joriy va strategik dasturlar tuzish orqali byudjet va uni ro`yobga chiqarish tadbirlari amalga oshiriladi. Strategik rejalashtirishning asosiy xususiyati uning doimiy ravishda operativ va strategik nazoratga tayanishidir.



inchi harakat bosqichida - raqobatchilik kurashidagi pozitsiya (mavke) tahlil qilinadi. Uchinchi harakat bosqichi - strategiyani tanlash hisoblanadi. Bunda firmaning turli faoliyat yo`nalishlari bo`yicha istiqbolni qiyoslash, tanlangan strategiyani amalga oshirishda turli faoliyat yo`nalishlari bo`yicha prioritet va resurslarni taqsimlash asosiy o`rin egallaydi. Lekin ko`pgina hollarda firmaning mavjud imkoniyatlari kelgusi istiqbol uchun ma`qul bo`lmaydi. Buning sabablari bo`lib firmaning ichki faoliyat doirasida yangi strategiyani ishlab bo`lmaslik, uzoq va qisqa istiqbolda ularning mos kelmasligi yoki boshqaruvchilarning rejalashtirish ishlarida tashqi muhit o`zgarishlariga moslashuvchanlik sharoitlarini ishlab chiqish zarurati hisoblanadi. SHu sababli yangi strategiyani tanlashda amalga oshirilayotgan joriy strategiyaga o`zgartirishlar kiritish lozim bo`ladi. Keyingi harakat bosqichi - diversifikatsiya yo`llarini tahlil qilish jarayoni sanaladi. Ushbu bosqichning asosiy maqsadi

Sxema-3. Strategik rejalashtirish jarayonining asosiy bosqichlari

Bulardan kelib chiqqan holda strategik rejalashtirish jarayonining asosiy bosqichlarini yuqoridagicha tasvirlash mumkin.

3.3. Strategik xo`jalik zonalari

Strategik tanlovining bajarilishi bilan barcha kelgusi amaliy faoliyatni oshiruvchi tayinli tashkiliy tuzilmaga zarurat vujudga keladi. Tashqi muhit sharoitlariga moslashish kelgusi bozor va talab ko`lami o`zgarishlarini inobatga olish va firma ravnaqi uchun samarali bo`lgan strategiyani amalga oshiruvchi, tayinli strategik vazifalarni hal etuvchi bo`linma - strategik xo`jalik zonalarini (SXZ) ajratadi. SXZ - firmani tashqi muhitdan kuzatilishi va tashqi muhit sharoitiga moslashishidan kelib chiqib tegishli firmani qaysi tarmoq (yoki mahsulot) miqyosida kelgusida rivojlanish istiqbollari belgilash ma`nosini anglatadi. Strategik xo`jalik markazlari (SXM) - firma ichki muhitida barcha vakolat va mas`uliyat bilan ta`minlangan tashkiliy tuzilma sifatida namoyon bo`ladi. Ushbu tuzilmalar firmaning oldida turgan strategik vazifalarni hal etish uchun barpo etiladi.

SXZ ni tanlash va belgilash o`ta murakkab jarayondir. Firmaning katta - kichikligi faoliyat ko`rsatayotgan tarmog`i va qay yo`nalishda strategik rivojlanishni tanlashiga qarab tuzilayotgan SXZ sonini bir nechaga bo`lish mumkin. SXZlarni tanlashda va tuzishda quyidagi tamoyillarga tayanish zarur bo`ladi.

1. SXZning o`zaro ta`min etuvchanligi, ya`ni tanlangan SXZning talabni qondirishda bir - birlariga bog`liqligi.
2. SXZning firma salohiyati rivoji talablariga va belgilangan strategiya yo`nalishlariga mos kelishi.
3. SXZning istiqbolda firma uchun yana yangi tanlov imkoniyatlarini vujudga keltirishi, ya`ni tegishli SXZning jalb etuvchanligi.

SXZ tanlashda eng asosiy muammo ular faoliyat ko`lamini va firma uchun zaruriy miqdorini to`g`ri aniqlash hisoblanadi. Tashqi muhit o`zgarishlarini inobatga olish va tanlanayotgan strategiya samaradorligini belgilovchi asosiy xususiyatlaridan biri - SXZning asosiy kutilayotgan belgisi hisoblanadi.

Tayanch iboralar:

Strategik dastur, operativ nazorat, joriy dastur, strategik xo`jalik zonalari, strategik xo`jalik markazi, strategik rejalashtirish jarayoni bosqichlari.

Nazorat savollari:

1. Strategik dasturlar va joriy dasturlar hamda ularning operativ nazorati nimadan iborat.
2. Strategik xo`jalik zonalari va strategik xo`jalik markazlari o`rtasida bog`liqlik bormi.
3. Strategik rejalashtirish jarayoni asosiy bosqichlarini ayting.
4. Strategik rejalashtirish tarkibiy tuzilishini ayting.

Mavzu 4. MUQOBILLIK TAHLILI VA STRATEGIYANI TANLASH.

Reja:

- 4.1. Strategiyani tanlash jarayonining bosqichlari.
- 4.2. Strategiya rejalari tizimi
- 4.3. Strategik qisqarish muqobilligining turlari

Adabiyotlar:

1. I. Ansoff "Strategicheskoe upravlenie " ingl.tarj. M. 1989 g.
2. F. Kotler " Osnovi marketinga " inglizchadan tarjima M.1990.

3. M.X.Meskon, M.Al'bert . "Osnovi menejmenta" M. 1992 y.
4. R.A. Fatxuddinov "Proizvodstvenniy menejment " M.1997 y.
5. E.A.Utkin "Upravlenie firmoy " M. 1996 y.
6. "Ekonomicheskaya strategiya firmi" A.P.Gradov taxririi ostida Sankt - Peterburg 1995 y.
7. G`ulomov S.S. "Menejment asoslari " T. 1997 y.
8. M.Nasretdinova, O.Axmedov "Biznes strategiyasi " T.1996 y.

4.1. Strategiyani tanlash jarayonining bosqichlari.

Strategiyani tanlash jarayoni uni ishlab chiqish, etkazish va tahlil qilish, ya`ni baholash bosqichlaridan iborat.

Birinchi bosqichda qo`yilgan maqsadga erishishga imkon beruvchi strategiyalar yaratiladi.

Ikkinchi bosqichda strategiyalar tashkilot rivojlanishi maqsadlari darajasida ishlab chiqilib, umumiy strategiya shakllanadi.

Uchinchi bosqichda korxonaning umumiy strategiyasida al'ternativlar tahlil qilinadi va uning asosiy maqsadiga erishish uchun yaroqlilik darajasi bo`yicha baholanadi.

Strategik rejalashtirish kontseptsiyasi tashkilot strategiyasini ishlab chiqishda strategik segmentatsiya uslubiy qabullaridan samarali foydalanishni ko`rsatib, strategik xo`jalik zonalarini ajratadi. Strategiya birlamchi tahlili zonalarini tanlash ularni mavjud strukturadagi mahsulot bilan bog`lanmagan holda izlanishdan iborat.

SXZlarini tanlangandan so`ng tashkilot bozorga chiqish uchun mo`ljallagan mahsulot nomenklaturasini ishlab chiqishi kerak.

4.2. Strategiya rejaları tizimi

Strategiyani tanlash - strategik rejalashtirishning markaziy qismi. Ko`p vaqt tashkilot bir necha variantlardan oid strategiyani tanlaydi. Menejment bo`yicha izlanish olib boruvchilar 4 xil muqobillikni ajratib ko`rsatadilar:

1. CHeklangan o`sinh - bu strategiya stabil texnologiyali tarmoqlardan hosil bo`lgan. Bu strategiyada rivojlanish maqsadlari erishilgan yutuqlardan o`rnatilib, o`zgaruvchan sharoit inobatga olinadi (masalan: inflyatsiya).

2. O`sinh - bu strategiya dinamikali o`svuchi tez o`zgaruvchi texnologiyali rivojlanuvchi tarmoqlarda qo`llaniladi.
3. Qisqartirish yoki oxirgi vositalar strategiyasi - u tashkilot tomonidan juda kam tanlanadi. U uchun o`tgan yilda erishilgan maqsadlarni darajasidan pastda o`rnatish xarakterlidir. Korxona faoliyati yomon ko`rsatkichlarga erishganda faqat bu tendentsiya tanlanadi.
4. Kombinatsiyalangan strategiya - ko`rib o`tilgan strategiyalarning birligi tushuniladi. Bu strategiyani bir necha tarmoqlarda faol ish olib boruvchi yirik korxonalar qo`llaydi.

Birinchi muqobillikni, ya`ni cheklangan o`sinh muqobilligini tashkilot tanlab olganida, agar u o`z holati bilan qoniqqan bo`lsa va u kelajakda yomon tomonga o`zgarmoqda deb ishonadigan bo`lsa.

O`sinh strategiyasi ikkinchi ko`proq tanlanuvchi muqobillik hisoblanadi. U birinchiga qaraganda strategik va qisqa muddatli maqsadlar qo`yilishini o`tgan va joriy yili ko`rsatkichlariga qaraganda yuqori qo`yilishini ko`zda tutadi. Agar firma juda noto`g`ri sharoitlarda ishlasa, o`sinh strategiyasi birdan - bir zaruriy saylov hisoblanadi, aks holda unda bankrotga uchrashish mumkinligi xavf soladi.

Firma strategiyasini tanlashda o`sinh yoki cheklangan o`sinh ichki va tashqi omillarni birlashtirish bilan aniqlanadi.

Uchinchi muqobillik - ya`ni qisqartirish tashkilotning o`lchamini va faoliyat hajmini kamayishini ko`zda tutadi. Bu strategiyani tanlashda tashkilot rahbari favqulotlardagi holatlarda yondashadi: iqtisodiy pasayish davrida, yoki kompaniya og`ir ahvolga tushganda va uni pasayish davom etganda, yoki bankrotlik xavfi tug`ilishi vaziyatida va hokazo.

4.3. Strategik qisqarish muqobilligining turlari

Strategik qisqarish muqobilligining bir necha turlari mavjud:

1. Tugatish - bu qisqarishning radikal variantidir, ya`ni tashkilotni butunlay to`xtatishdir.
2. Ortig`ini ajratish - bu qandaydir bo`linmani uning past rentabelligi uchun sotish yoki tugatish demakdir.
3. Qisqarish. Bunday variant iqtisodni pasayishi davrida yuzaga keladi. Firma kelajakda foydani ko`paytirish uchun o`zining faoliyatini

qisqartirishga rozi bo`ladi. Bunda qisqarish katta ishdan bo`shatishlar bilan bog`liq bo`ladi.

Turtinchi muqobillik yirik korporatsiyalar turli tarmoqlarda faol harakat qiluvchilar shu muqobillikka moyil bo`ladilar. Korporatsiya bir turdagi faoliyatni qisqartirib, boshqasini kengaytiradi, bir tovar sotuv bozorini qisqartirib, boshqasini kengaytiradi.

O`z navbatida qisqarish (cheklanish) strategiyasi uch xil yo`nalishlarda aks etadi:

Quvvatlarni batamom yo`qotish sari yo`l tutish; ortiqchalikni yo`qotish, ya`ni tarmoq va soha bo`yicha optimal me`yordagi quvvatlarni saqlagan holda, ortiqcha sanalgan quvvatlarni bartaraf etish; kamaytirish va qayta moslashtirish, ya`ni quvvatlarni bosqichma boskich kamaytirish bilan bir yo`la , boshqa tarmoq sari yo`l tutish va yangi bo`lgan mahsulotni o`zlashtirish.

Strategik muqobil yo`l tanlashdagi omillar ko`lami mavjud juda ko`p bo`lib, ularni miqdoriy baholash o`ta murakkabdir. SHular ichida asosiy o`rinni, firmaning tashqi muhit tomonidan baholanishidan tashqari, uning salohiyatidagi o`zgarishlar tahlili o`rin egallaydi.

Firma rahbariyati tomonidan tanlanadigan strategiyaga quyidagi asosiy omillar ta`sir qiladi:

Xavf xatarlar darajasi; dastlabki strategiyalarni bilish, anglash; mulk egalariining munosabati; vaqtning aniq belgilanish omili.

Strategik rejalashtirish nazariyasining 70 yillardan keyingi rivoji natijasida strategik boshqarish nazariyasi vujudga keldi. Strategik boshqarish nazariyasi zamonaviy boshqarishda yangi qo`llanilgan uslublar va yo`nalishlarning yig`indisi sifatida vujudga keldi.

Tayanch iboralar:

CHeklangan o`sinh, o`sinh, qisqartirish, kombinatsiyalangan strategiya, tugatish, ortig`ini ajratish, qisqarish.

Nazorat savollari:

1. Muqobillik tahlili nima uchun qo`llaniladi.
2. Strategiyani tanlash jarayoni bosqichlarini ayting.
3. CHeklangan o`sinh va o`sinh strategiyalari qaysi hollarda qo`llaniladi.
4. Qisqartirish va kombinatsiyalangan strategiya qaysi hollarda qo`llaniladi.
5. Strategik qisqarish muqobilligining qanday turlarini bilasiz.

Mavzu 5. STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISHNI BOSHQARISH

Reja:

- 5.1. Strategik rejalashtirish tizimini shakllantirish.
- 5.2. Tashkilot rejalari tizimi
- 5.3. Strategik rejaga qo`yiladigan talablar

Adabiyotlar:

1. I.Ansoff “Strategicheskoe upravlenie “ inglizchadan tarjima “ M. 1989 g.
2. F. Kotler “ Osnovi marketinga “ inglizchadan tarjima M.1990.
3. M.X.Meskon, M.Al’bert, F. Xedouri “Osnovi menejmenta” M. 1992 y.
4. E.A.Utkin “Upravlenie firmoy “ M. 1996 y.
5. “Ekonomicheskaya strategiya firmi “ A.P.Gradov taxririi ostida Sankt - Peterburg 1995 y.
6. G`ulomov S.S. ”Menejment asoslari “ T. 1997 y.
7. M.Nasretdinova, O.Axmedov “Biznes strategiyasi “ T.1996 y.

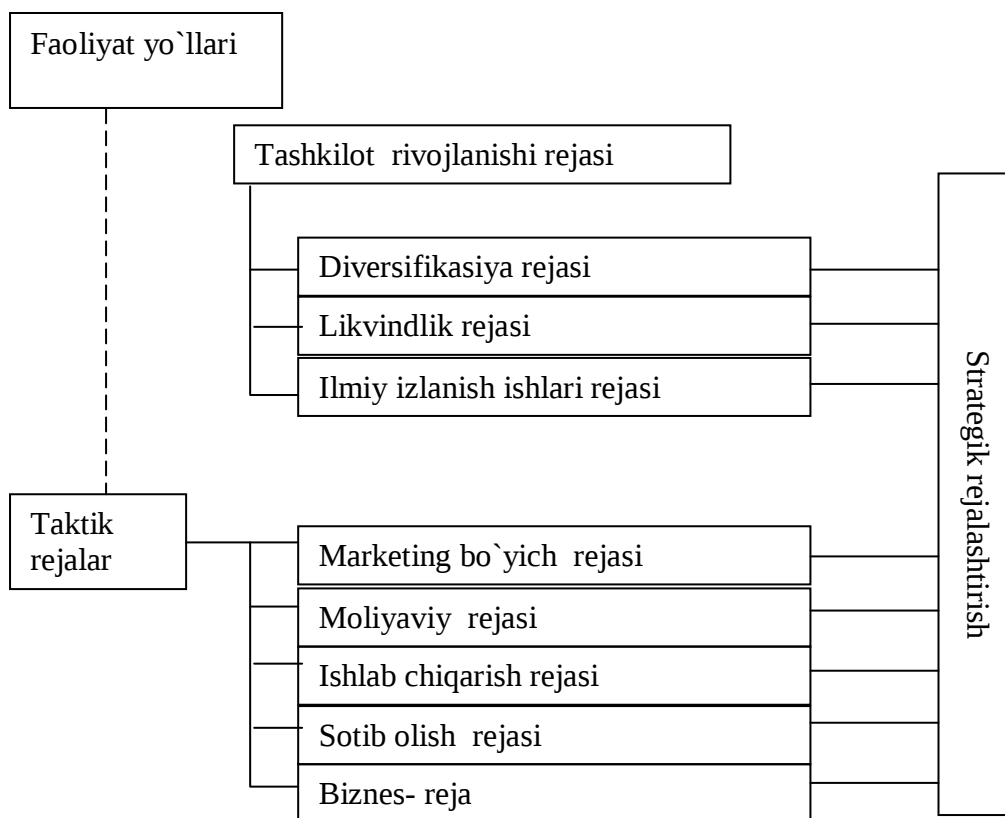
5.1. Strategik rejalashtirish tizimini shakllantirish.

Tashkilot strategiyasini ishlab chiqish - bu qo`yilgan maqsadlarga erishishni amalga oshirish jarayoni. Rahbarlar buning uchun rejalar, dasturlar, loyihalar va byudjetlar ishlab chiqib, jarayonni motivlashtiradilar, uni boshqaradilar.

Strategik rejalashtirish sistemasi shakllanish, faoliyat ko`rsatish natijasi bo`lib, strategik qarorlar qabul qilinganligi va resurslarning taqsimlanishini ko`rsatilgan bir - biri bilan bog`liq bo`lgan rejaviy hujjatlarning yig`indisi hisoblanadi. Rejalar sistemasi korxona rejali faoliyatini moddiylashtirish formasi bo`lib xizmat qiladi. Asosiy natijasi bo`lib kelajakdan o`zgarishlarni kutib oluvchi maqsadlarni, strategiyalarni, dasturlarni, resurslar taqsimotini aniqlash hisoblanadi.

5.2. Tashkilot rejalari tizimi

Quyidagi sxemada bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona ishlab chiqish kerak bo`lgan rejalar sistemasi ko`rsatilgan:



Sxema – 4. Tashkilot rejalari sistemasi

Bu sxemada ko`rinadiki, zamonaviy tashkilot o`zaro bog`langan 4 ta guruh rejalarini ishlab chiqishi kerak:

1. Faoliyat asosiy yo`nalishlari - bularning asosiy mazmuni kelajak 10-15 yil uchun strategiyani aniqlash
2. Tashkilot rivojlanish rejasi (1 - 5 yil) - uning mazmuni ishlab chiqarishni takomillashtirish istiqbollari, yangi turdagi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyaga o`tish.
3. Taktik rejalar tashkilot joriy faoliyatini reglamentlaydi.
4. Maqsadli harakterga ega rejalar, loyihalar, yangi mahsulot va texnologiyalar ishlab chiqish, ishlab chiqarishga xarajatlarni kamaytirish, energoresurslarni iqtisod qilish, yangi bozorlarga chiqish.

Faoliyat asosiy yo`nalishlari - bu rejani strategik deb ham ataladi. U rejalar sistemasi ustuni chukkisi bo`lib korxona asosiy maqsadlari va strategiyasini harakterlaydi. Bu reja boshqa rejalar uchun bozor va korxona faoliyati asosiy yo`nalishlari qarorlarini qabul qilishda asosiy mo`ljal hisoblanadi.

Tashkilot rivojlanishi rejasi - yangi pozitsiyalarga chiqish yo`llarini ochib beruvchi yangi avlod mahsulotini va xizmatlarini yaratish uchun kerakli

tadbirlarni aniqlaydi. Bu reja qo`shimcha yoki ishlab chiqaradigan mahsulotni almashtirishga undovchi yangi mahsulot, xizmat, bozorlarni yaratuvchi diversifikatsiya rejasini ishlab chiqishga; qaysi elementlardan korxona xoli bo`lishini ko`rsatuvchi likvidik rejasini ishlab chiqishga; talab va takliflar asosida yangi tovarlar va texnologik jarayonlarni qo`llash uchun tadbirlarni ishlab chiqishga undovchi ilmiy - izlanish rejalari uchun mo`ljallab bo`lib xizmat qiladi.

Taktik rejalalar shunday tadbirlarga mo`ljallanganki, ular yordamida tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarilib, kerakli bozorlarda sotiladi.

Joriy faoliyat rejalari barcha funktsional zonalar rejalari bilan mustahkamlanadi: moliya, ishlab chiqarish, sotib olish va sotish. Bu rejalalar strategik rejalalar bilan uzviy bog`liqdir.

5.3. Strategik rejaga qo`yiladigan talablar

Har bir strategik reja kompleks dasturlar va reja - loyihalar bilan mustahkamlanishi kerak. Masalan: tashkilot rivojlanish rejasi qisqa, o`rta, uzoq muddatli dasturlar va ulardagi tadbirlar bilan asoslanish kerak.

Strategiyani rejalashtirish – ish va vaqt sarfi talab qiluvchi boshqarish faoliyati turi.

Strategik rejalashtirish sistemasi samarali faoliyat ko`rsatishning asosiy sharti bo`lib oliy rahbarlar tomonidan diqqat - e`tiborning bo`lishi, rejalashtirish zarurligini ularga isbotlab berib keng jamoali strategiyani ishlab chiqishga va uni amalga oshirishga jalb qilish. Bu diqqat - e`tibor tashkilotda rejalashtirish sistemasini tadbiriq qilish birinchi bosqichi uchun muhimdir.

Tayanch iboralar:

Tashkilot strategiyasi, strategik rejalashtirish, taktik rejalalar, diversifikatsiya.

Nazorat savollari:

1. Rejalalar sistemasining tashkilotdagi o`rnini ayting.
2. Faoliyat asosiy yo`nalishlari nimani ifodalaydi.
3. Taktik rejalalar qanday rejalalar.
4. Diversifikatsiya rejasi va likvidlik rejasi mazmunini ayting.

Mavzu 6. KORXONANING STRATEGIK REJASINI ISHLAB CHIQISH VA UNING MAZMUNI.

Reja:

- 6.1. Strategik rejalashtirish tizmining turlari.
- 6.2. Strategiyani amalga oshirishda maqsadlar asosida boshqarish uslubi.
- 6.3. «Korxona yoki firma strategiyasi» kompleks reja hujjat tartibi va tavsifi
- 6.4. Strategik rejalashtirishda qaror qabul qilish operatsiyalari.

Adabiyotlar:

1. I.Ansoff “Strategicheskoe upravlenie “ inglizchadan tarjima “ M. 1989 g.
2. F.Kotler “ Osnovi marketinga “ inglizchadan tarjima M.1990.
3. M.X.Meskon, M.Al’bert, F. Xedouri “Osnovi menejmenta” M. 1992 y.
4. E.A.Utkin “Upravlenie firmoy “ M. 1996 y.
5. “Ekonomicheskaya strategiya firmi “ A.P.Gradov taxririi ostida Sankt - Peterburg 1995 y.
6. G`ulomov S.S. ”Menejment asoslari “ T. 1997 y.
7. M.Nasretdinova, O.Axmedov “Biznes strategiyasi “ T.1996 y.
8. R.A.Fatxutdinov «Proizvodstvenniy menedjment» M, 1997 y.

6.1. Strategik rejalashtirish tizmining turlari.

Korxonaning tizimini ishlab chiqish turli firmalarda o`ziga xos farqlarga egaki, bu hol bir qator omillarning mavjudligi bilan izohlanadi. Birinchidan, firmani boshqarishning markazlashgan darajasi marketing strategiyasini rejalashtirishda ayrim bo`linmalar mustaqilligi darajasini belgilab beradi. Masalan, mustaqil filiallarga ega bo`lgan yirik xalqaro kompaniyalarga markaziy idora o`z bo`linmalarining faqat joriy qilingan minimumda ortib ketadigan katta mablag` sarflari bilan bog`liq keng miqyosli xarajatlarni rejalashtiradi, xolos.

Boshqarish yanada markazlashtirilgan firmalarda ko`pgina strategik maqsad va dasturlar oliy rahbariyat tomonidan ishlab chiqiladi.

Ikkinchidan, firma rejalashtirish tizimining pishiq - puxtaligi uning bozordagi ahvoliga va faoliyat sohasiga bog`liq. Iste`molchilari, talab

strukturasini, raqobat darajasi tayin boʻlgan etuk bozorlarda firmalar asosan qatʼiy ifoda etilgan reja tizimidan foydalanadi. Talabning oʻzgarib turish darajasi nomaʼlum boʻlgan bir necha mustaqil segmentlarda faoliyat olib boradigan firmalar tajovuzkor va dadil oʻsayotgan raqiblar mavjudligida aksariyat imkoniy xavfli vaziyatlar vujudga kelishi yoki sotish istiqbollari topilishiga qarab ishlab chiqiladigan “maqsadli” yoki reja va stsenariylardan foydalangan holda chaqqon boshqarishga intiladi.

Uchinchidan, rejalashtirish tizimini tashkil etish firmaning mahsulotga nisbatan umumiy strategiyasi bilan belgilanadi. Mahsulot modellari va turlarini tabaqalashtirish va ishlab chiqarish sohalari diversifikatsiyasi strategik rejali echimlarni ishlab chiqishning yanada puxta usullari bilan muqarrar birgalikda qoʻllaniladi.

SHunday qilib, rejalashtirish tizimi rasmiy va tadbirkorona, izchil rejalashtirishga boʻlinadi. Rejalashtirishning rasmiyatchilik tizimi rejalarni belgilangan rejalashtirish davrlarida qabul qilish, rejalashtirishning daraja va boʻlinmalari aniq ajratish, reja harakatlari ketma - ketligiga rioya qilishning qatʼiy talablariga asoslanadi. Bunday formal rejalashtirish tizimi uzoq muddatlarda turgʻun mezonlar doirasida faoliyat koʻrsatishda ustunlikka ega. Rejani bajarmaslik firma faoliyatidagi kamchiliklarni koʻrsatsa, uni oshirib bajarish - mavjud rezervlardan darak beradi. Ammo, ikkinchi tomondan, bunday tizim bozordagi vaziyat oʻzgarishi va firma imkoniyatlarini oʻz vaqtida hisobga olishga qodir emas.

Tadbirkorona rejalashtirish qatʼiy rasmiyatchilikka asoslangan tizimdan farq qilgan holda, qaror qabul qilish davrini reja davriga qatʼiy bogʻlab qoʻyishni bartaraf etadi, bozorda yoki firmaning oʻzida oʻzgarishlar paydo boʻlishiga qarab firma faoliyati yoʻnalishlarini oʻzgartiradi. Bunday usul bozor konʼyukturasiga chaqqon javob berishdan iborat ustunlikka ega, lekin firmani barqaror maqsadlardan mahrum etadi. Har ikkala tizimda ham muayyan kamchiliklarning borligi tufayli firmalar rejalashtirishning qatʼiy muddatlarni, mabodo vaziyat taqozo etsa, rejalarni bajarish jarayonida ularga zarur tuzatishlar kiritish imkoniyati bilan birga qoʻshib olib borishni maʼqul koʻradi. Bunday rejalashtirish tizimi odatda ikki darajaga ega: besh yillik va bir yillik marketing strategik rejasi. Bundan tashqari, rejalashtirish tizimi 10 - 20 va undan ortiq yillarga moʻljallangan, hal qilinishi uzoq muddatni talab etadigan uzoq muddatli rejalarni ham oʻz ichiga olishi mumkin. Keyin besh yilda bir marta ish

qurayotgan bozorning katta marketing tadqiqoti o'tkaziladi va strategiya bo'yicha besh yil va bir yil uchun takliflar tayyorlanadi. Bu takliflar asosida besh yillik va kelgusi yil uchun marketing rejasi tuziladi.

Besh yillik reja asosiy ish maqsadlari negizini tashkil etadi, binobarin, firma faoliyatining asosiy yo'nalishlarini belgilaydi. Yillik rejalarda esa ayrim tovar bozorlari va mahsulot turlari bo'yicha strategiya va maqsadlar yo'nalishi aniqlab olinadi.

6.2. Strategiyani amalga oshirishda maqsadlar asosida boshqarish uslubi.

Strategiya amalga oshirishda maqsadlar asosida boshqarish (inglizcha - management by objectives) uslubi ham keng tarqalgan. Ushbu uslub rejalarni bajarishda vazifalarni birlamchi qilib belgilaydi. Jumladan rejalashtirish va ularni nazorat qilish vazifalari inson resurslarini boshqarish bilan bir yo'la hal etishga harakat qiladi. Maqsadlar asosida boshqarish o'z navbatida: maqsadlarni ishlab chiqish, harakatlar rejasini tuzish, tekshirish va baholash, tuzatuvchi choralari kabi ketma - ketlikda amalga oshiriladi. Jumladan harakatlar rejasi 6 quyi bosqichga 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 tuzish.

Maqsadlar asosida boshqarish uslubi o'zining ijobiy va salbiy jihatlariga ega va u ko'proq boshqarish muammolari sifatida tahlil etiladi. Lekin, bevosita tanlash, amalga oshirish va nazorat qilish, qolaversa, uning samaradorligi, boshqaruv tizimining izchilligiga bog'liqdir. SHu sababli har bir belgilanayotgan strategiya boshqaruv sub'ektlari tomonidan tanlanishi va amalga oshirilishi oqibatida, ularga quyidagi tafovutlar mavjud bo'lishi tabiiydir. Jumladan, strategiyaga:

- baho berishda;
- qaror qabul qilishda;
- obrazlarni turli tumanligida;
- strategiyalarni amalga oshirishni qo'llab - quvvatlashda;

- strategik nazoratda va sifatda namoyon bo`ladi. Ushbu muammolar boshqarish muammolari sifatida qaralsa ham firma mavqeini, tarzini (imidjini) shakllanishida, raqobat kurashidagi tavakkalchilik siyosatida, firma xodimlarining o`zaro hamkorligida, rejalarining o`z vaqtida va samarali bajarilishida yaqqol namoyon bo`ladi.

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

6.3. «Korxona yoki firma strategiyasi» kompleks reja hujjat tartibi va tavsifi

Strategik rejalar korxona faoliyati, bozor, raqobat va boshqa omillar to`g`risida xaqiqiy ma`lumotlarni chuqur izlanishlar va o`rganishlar asosida ishlab chiqariladi. Strategik rejalar korxonaning muammolari va imkoniyatlarni kelajakda bashoratlash uchun qo`llaniladi. Rejalar sifatining asosiy omillaridan biri bo`lib, rejalashtirishda menejment yo`nalishi bo`yicha ilmiy yondashishlar va rejalashtirish hisoblanadi. Strategik rejalar 2 - 3 yilga yoki 5 va undan ortiq yilga tuzilishi mumkin. Kompleks reja hujjat tariqasida “korxona yoki firma strategiyasi” tartibi quyidagicha taklif kilinadi.

1. Mundarija
2. So`z boshi muqaddima
3. Korxona yoki firmaning qisqacha ma`lumoti
4. Marketing strategiyasi
5. Korxona raqobat ustivorligidan foydalanish strategiyasi
6. Ishlab chiqariladigan mahsulotni yangilash strategiyasi
7. Ishlab chiqarish strategiyasi
8. Ishlab chiqarishni ta`minlash strategiyasi
9. Korxona yoki firmaning strategik moliyaviy rejasi
10. Korxonaning xalqaro faoliyati strategiyasi
11. Menejment sistemasini rivojlantirish strategiyasi
12. Korxona strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish
13. Ilovalar.

Strategik rejaning muqaddimasida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- a) xalqaro miqyosida korxonaning ishlab chiqarish mahsulotining ahamiyatliliga va raqobatbardoshligi nuqtai nazaridan mahsulot sifati

resurslardan tejamli foydalanish bo'yicha korxonaning mamlakat yoki hudud miqyosidagi o'rnini;

b) korxonaning xalqaro ko'rik va tanlovlarda qo'lga kiritilgan diplomlari, mukofotlari, ixtiro va kashfiyotlari uchun patentlar soni shu korxona nufuzi;

v) rejalashtirilgan yilda va o'tgan 5 yil ichida korxonaning asosiy texnik - iqtisodiy ko'rsatkichlari, fondlar, kapital (sarmoya), firma xodimlari to'g'risida qisqacha tavsifnoma;

g) aniq bozorlar bo'yicha tovarlar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlari, sertifikatlar nomeri va ularni olgan sanalari;

d) o'tgan yillar kelajak istiqboli dinamikasida korxona yoki firma menejmenti texnologiyasi, tashkil qilish asosiy ko'rsatkichlari;

e) korxona faoliyatining ishonchligini tasdiqlovchi faktlar va huquqiy hamda iqtisodiy kafolatlar;

Muqaddima "korxona strategiyasi"ning hamma bo'limlari ishlab chiqilgandan keyin tuziladi.

3. Korxona yoki firma to'g'risida qisqacha ma'lumot bo'limida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- firmaning maqsadi
- korxona, firma tashkiliy, huquqiy shakli
- korxona ustavi, xususiyatlari
- nufuzli hamkorlar va tashqi muhit bilan aloqalar
- korxona yoki firma tashkiliy tuzilmasi
- bozorda mahsulot yoki tovar ishlab chiqarish tavsifnomasi va uning aniq bozorlarda raqobatbardoshligi
- korxona yoki firmaning o'tgan davr va kelgusidagi faoliyatining texnik iqtisodiy ko'rsatkichlari va tijorat sirini ko'rsatmaydigan boshqa ma'lumotlar.

4. Marketing strategisi bo'limida quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- korxonalarda qo'llaniladigan strategik marketing kontsepsiyasi;
- marketing bo'limlari vazifalari va funktsiyalari;
- bozor strategik segmentatsiyasi (tabaqalanishi) natijalari va texnologiyasi;
- narx shakllanishi strategiyasi, korxona yoki firma mahsuloti yoki tovarlari bahosini bashoratlash;
- bozorni egallash strategiyasi;

- yangi tovarlar ishlab chiqarish strategiyasi;
- tovarlarni tarqatish usul va uslublarini tanlash;
- korxonani kelajakda rivojlantirish strategiyasini tanlash;
- mahsulot raqobatbardoshligi me`yoriy ko`rsatkichlari.

5. Raqobat ustivorligi strategiyasi bo`limida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- firma yoki korxona mikromuhiti, hudud infratuzilmasi va makromuhitning omillarini tahlil qilish;
- korxona yoki firma menejment sistemasi, tashkil qilish, xodimlar texnologiya, texnika holatini tahlil qilish;
- marketing strategiyasi bo`limini tahlil qilish;
- korxona raqobat ustivorligini aniqlash;
- korxona yoki firma strategik omillarini tanlash va asoslash;
- korxona yoki firma strategiyasiga ustivorlik strategik omillarining mosligini tahlil qilish.

6. Ishlab chiqarilgan mahsulotni yangilash strategiyasi bo`limida

- marketing strategiyasi bo`limi tahlili natijalari;
- mahsulot sifatini oshirish strategiyasi;
- korxonada resurslarni tejash strategiyasi;
- firma va asosiy raqobatchilar tovarlari raqobatbardoshligi ko`rsatkichlarining bashorati;
- ishlab chiqarilgan mahsulotni yangilash strategiyasini ishlab chiqishda qo`llanilgan texnologiyalar, uslublar, printsiplar, ilmiy yondashishlarni izohlash;
- innovatsion loyihalarni texnik iqtisodiy asoslash.

7. Ishlab chiqarishni rivojlantirish strategiyasi bo`limida quyidagi savollar yoritilishi kerak;

- ishlab chiqarishni tashkiliy texnik darajasi tahlili;
- jamoa ijtimoiy rivojlanishining tahlili;
- atrof tabiiy muhitni muxofaza qilish bo`yicha korxona faoliyatini tahlil qilish;
- ishlab chiqarishni rivojlantirish strategiyasini tahlil qilish;
- firma yoki korxona tashkiliy tuzilmasini tahlil qilish;
- ishlab chiqarishni rivojlantirish strategiyasining sanab o`tilgan aspektlarini bashorat qilish;

- bashoratlarni texnik iqtisodiy asoslash;

8. Ishlab chiqarishni ta`minlash strategiyasida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- ishlab chiqarishni uslubiy axborotli, resurs bilan va huquqiy ta`minlash sifatini tahlil qilish;
- hujjatlar, axborotlar, resurslar, ta`minotchilar bilan optimal aloqalarni yo`lga qo`yish;
- axborotlar, turli ko`rinishdagi resurslar, normativ uslubiy hujjatlar bilan ishlab chiqarishni ta`minlash yangi strategiyasi ishlab chiqish.

9. Korxona yoki firmaning strategik moliyaviy rejasi bo`limida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- aniq bozorlarda aniq tovarlarning iqtisodiy ko`rsatkichlari (baho, rentabellik, samaradorlik) - faoliyat ko`rsatgan korxonaning iqtisodiy ko`rsatkichlari (sotish hajmi, foyda) resurslar turli xilidan foydalanish ko`rsatkichlari;
- korxona, bozor, tovarlar bo`yicha moliyaviy ko`rsatkichlarning o`zgarishini bashoratlash.

10. Korxonaning xalqaro faoliyat strategiyasida:

- eksport qiluvchining strategik maqsadi;
- import qiluvchining strategik maqsadi;
- korxona yoki firma xalqaro faoliyat strategiyasini tanlash va bashoratlash.

11. Menejment sistemasi rivojlanishi “strategiyasida” quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- o`tgan 5 yil ichida firma menejment sistemasi faoliyati sifati va samaradorligini tahlil qilish;
- firma menejment sistemasi komponentlarining strukturasi, mazmuni va o`zaro bog`liqligida “tor” joylarini aniqlash;
- menejment sistemasi rivojlantirishni strategiyasini asoslash va muvofiqlashtirish;

12. Korxona strategiyasini amalga oshirishni “tashkil qilish” savollari yoritilishi kerak:

- o`tgan 5 yil ichida korxona strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish tahlili;

- strategik rejalarni nazorat va hisobida motivatsiya, tartibga keltirish sistemasida, jarayonlarni tashkil qilishda (ritmlik, uzluksizlik, to'g'ri aniqlilik proportsionallik printsiplarini bajarishda) "tor" joylarni aniqlash
- korxona strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish bo'limiga asoslash va muvofiqlashtirishi.

13. "Korxona" strategiyasi ilovalarida quyidagi materiallar kiritilishi taklif kilinadi.

- raqobatchilar xarakteristikasi
- ko'rsatmalar, uslubiyotlar, standartlar, texnologiyalarni yoritish, dasturlar va boshqa yordamchi materiallar;
- hisob - kitoblar uchun berilgan materiallar;
- tushuntirish xati va boshqalar.

6.4. Strategik rejalashtirishda qaror qabul qilish operatsiyalari.

Strategik rejalashtirishda boshqarish qarorlarini qabul qilish operatsiyalari va qilinadigan ishlari quyidagi jadvalda tasvirlangan:

Jadval - 1

Strategik rejalashtirishda qarorlar qabul qilishning operatsiyalari va qilinadigan ishlar

Operatsiyalar	Qilinadigan ishlar
1. Ishga tayyorlash	1. Rejali ishlar darajasini tahlil qilish; 2. Muammolarni aniqlash; 3. Rejalashtirish bo'yicha vazifalarni aniqlash; 4. Ishlarni bajarish uchun guruhlarining shakllanishi; 5. Kadrlarni o'rgatish; 6. Ishlarni bajarish bo'yicha hujjatlarni chop etish (dasturlar, buyruqlar, nizomlar);
2. Tovar raqobatbardoshligini oshirish muammolarini shakllanishini aniqlash	1. Bozorni o'rganish va shu tovarga ehtiyoj darajasini aniqlash; 2. 5 - 10 yilda tovar ishlab chiqarish va uning texnik-iqtisodiy darajasini rivojlantirish tendentsiyalarini aniqlash 3. Muammolarning iqtisodga va atrof - muhitga salbiy

	ta'sir ko'rsatilishini baholash; 4. Tovar raqobatbardoshligiga ta'sir qiluvchi makro va mikro muhit omillarini aniqlash; 5. Bozor segmentatsiyasi; 6. Muammolarni tarkibiy qismlarga ajratish; 7. YAngi tovar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlari daraxtini yasash; 8. Firmaning resurslar imkoniyatlarini aniqlash;
3. Axborotlarni axtarish (yoki izlash)	1. Axborotlar talablarini o'rnatish; 2. Axborotlar manbalarini o'rnatish; 3. Axborotlar qabul qilish kanallarini aniqlash; 4. Axborot turini va uning sonini aniqlash; 5. Axborotni to'plash va kodlar bo'yicha joylashtirish;
4. Axborotni qayta ishlash	1. Axborotning to'liqligini tekshirish; 2. Axborotning haqiqiylikini tekshirish; 3. Axborotlarni guruhlariga ajratish; 4. Olingan axborotlarni korxonada mavjud bo'lgan axborotlar bilan taqqoslash; 5. Axborotlarni sifatli tahlil qilish;
5. Resurslar bilan ta'minlanish imkoniyatini aniqlash	1. Maqsadlarni amalga oshirish sharoitlarini tahlil qilish; 2. Turli xildagi resurslarga ehtiyojni bashoratlash; 3. Boshqarish organlari faoliyatining zarurligini aniqlash.
6. Maqsadlarga erishish	1. YAkuniy maqsadlar daraxtini yasash; 2. Maqsadlarni amalga oshirishning ilmiy yangiligini va amaliy baholanishini aniqlash 3. YAngi tovar texnik - iqtisodiy, ekologik ko'rsatkichlarini yaxshilash normativlarini kelishina va ularning shakllanishi; 4. Funktsional qiymat tahlili uslubidan foydalangan holda tovarlar resurslar sig'imini va uni optimallashtirishni aniqlash; 5. Maqsadlarni amalga oshirish ketma-ketligini

	aniqlash; 6. Ierarxiya darajasi bo'yicha maqsadlarni tartibga solish;
7. Rejali topshiriqlarning shakllanishi	1. Topshiriqni bajaruvchilar tarkibini aniqlash; 2. Aniq bajaruvchi tomonidan topshiriqning shakllanishi; 3. Topshiriqni bajarish muddatlarini optimallashtirish; 4. Topshiriqlarni bajarish dasturini tuzish
8. Rejali hujjatlarni rasmiylashtirish.	1. Rejali hujjatlar shakllarini tanlash; 2. Qo'shimcha hisoblarni bajarish, ularni texnik-iqtisodiy asoslash; 3. Rejali hujjat loyihalarini rasmiylashtirish, uni kelishish va tasdiqlash; 4. Rejali hujjatni chop etib ko'paytirish va bajaruvchiga etkazish.
9. Qarorlarni amalga oshirish, ularni bajarishni nazorat qilish va motivatsiya	1. Bajaruvchiga etkazish uchun rejali hujjatning bajarilishi to'g'risida buyruq chiqarish; 2. Rejali topshiriqlarni bajarishni tahlil qilish; 3. Rejali topshiriqlarning bajarilishini nazorat qilish va ularning hisobi; 4. Rejali topshiriqlarni sifatli va o'z muddatida bajarish, motivatsiya; 5. Iste'molchilar talablari bo'yicha rejali topshiriqlarni bajarilishini tahlil qilishni tartibga solish.

Tayanch iboralar:

Rasmiy, izchil va tadbirkorona rejalashtirish, strategik reja, maqsadlar asosida boshqarish uslubi, ishlab chiqarish strategiyasi.

Nazorat savollari:

1. Strategik reja nima.
2. Rejalashtirish tizimida rejalashtirish turlarini ayting.
3. Strategik rejaning muqaddimasida nimalar yoritiladi.
4. Raqobat ustivorligi strategiyasi bo'limi nima uchun zarur hisoblanadi.

5. Korxona strategiyasini amalga oshirishni «tashkil qilish» bo`limida qanday savollar yoritilishi kerak.
6. Strategik rejalashtirishda qarorlar qabul qilishning qanday operatsiyalarini bilasiz.

Mavzu 7. KORXONA BOZOR STRATEGIYASINING SHAKLLANISHI.

Reja:

- 8.1. Korxona bozor strategiyasini shakllantirishda kon`yunkturani tahlil qilish.
- 8.2. Bozorni o`rganish strategiyalarining turlari
- 8.3. Korxona yoki firma o`rish imkoniyatlarining asosiy yo`nalishlari
- 8.4. Intensiv, integratsion, diversifikatsion rivojlanish yo`nalishlarning tavsifi

Adabiyotlar:

1. I.Ansoff “Strategicheskoe upravlenie“ inglizchadan tarjima, M. 1989 g.
2. F.Kotler “ Osnovi marketinga “ inglizchadan tarjima M.1990.
3. M.X.Meskon, M.Al`bert , F. Xedouri “Osnovi menejmenta” M. 1992 y.
4. R.A. Fatxuddinov “Proizvodstvenniy menejment “ M.1997 y.
5. E.A.Utkin “Upravlenie firmoy “ M. 1996 y.
6. “Ekonomicheskaya strategiya firmi “ A.P.Gradov taxririi ostida Sankt - Peterburg 1995 y.
7. G`ulomov S.S. ”Menejment asoslari “ T. 1997 y.
8. M.Nasretdinova, O.Axmedov “Biznes strategiyasi “ T.1996 y.

7.1. Korxona bozor strategiyasini shakllantirishda kon`yunkturani tahlil qilish.

Korxona bozor strategiyasi shakllanishi kon'yukturani tahlil qilishdan boshlanadi. Kon'yuktura - bu talab va taklif orasidagi munosabatlar tovar zaxiralari va baholar harakati va boshqa iqtisodiy ko`rsatkichlarni o`z ichiga oluvchi iqtisodiy holatdir. Korxonada kon'yukturani o`rganish va bashorat qilish lozimdir. Bu bilan marketing shug`ullanadi. Qisqa muddatli bashoratlar natijasi

va joriy kon'yukturadan foydalangan holda marketing perspektivali tendentsiyalarni qabul qilib, jahon bozoriga yo'naltiriladi. Bozorda firma harakati strategiyasi tovarlar raqobatbardoshligi, firma ilmiy - texnik va resurslar potentsiali darajasi va bozor hamda tovarning rivojlanishi asosida aniqlanadi.

	Mavjud tovarlar	YAngi tovarlar
Mavjud bozorlar	1. Bozorga chuqur kirib borish	3. YAngi tovarlarni ishlab chiqarish
	2. Bozor chegaralarini kamaytirish	4. Diversifikatsiya (bozorda yangi tovar)

Sxema – 5. Tovarlarni va bozorlarni rivojlanishi yordamida yangi bozorlarni aniqlash sxemasi.

7.2. Bozorni o'rganish strategiyalarining turlari

Bozorni o'rganish strategiyasi quyidagi strategiyalardan birini tanlashga asoslanadi.

a) Differentsiyalanmagan marketing - korxona yoki firma barcha iste'molchilarga, bozorga bir xil tovar bilan murojaat qiladi.

b) Differentsiyalangan marketing - aniq segment asosida aniq tovar ishlab chiqish;

v) Kompleks marketing tovarlari va xizmatlari bo'yicha korxonaning aniq segment bo'yicha mahsulot ishlab chiqarilishi.

I. Maqsadli segmentni tanlash - ko'pgina firmalar bir segment bo'yicha xizmat qilishni boshlab, bu segment asosida boshlangan ish muvaffaqiyatli tugallansa, navbat bilan boshqa segmentlarni o'rganib va asosiysini tanlashda o'z ifodasini topadi.

II. YAngi tovarlar ishlab chiqish strategiyasining shakllanishi - bu iste'molchilar talabi, tovar tayyorlash texnologiyalari, tovarlarni qo'llash, bozorda raqobat konunlari asosida raqobat holatlarning o'zgarishiga asoslanadi.

III. Resurs strategiyasini tanlash - quyidagi ishlarni bajarishni o'z ichiga oladi.

1. Tovar minimal bahosini aniqlovchi xarajatlarni tahlil qilish va baholash.

2. Xarajatlarni qoplash imkoniyatlarini tahlil qilish.
3. Xom-ashyo, materiallar, energiya, ishchi kuchi qabul qilish manbalarini o`rganish.

IV. Narx shakllanishi strategiyasini tanlash - quyidagi muammolarni echish bilan bog`liq.

1. Yangi tovarlarga bahoni o`rnatish.
2. Tovar nomenklaturasi darajasida narxning shakllanishi.
3. Geografik printsip bo`yicha bahoning o`rnatilishi.
4. CHegirmalar bilan narxni o`rnatish.
5. Rag`batlantirish bo`yicha bahoni o`rnatish.
6. Diskriminatsion baholarni o`rnatish

V. Tovarni tarqatish yo`llari va metodlarini tanlash 2 xil bo`ladi.

1. Tovarni tarqatish kanallari bilan bog`liq bo`lgan tanlash

a) 0 - darajadagi tanlash: to`g`ridan - to`g`ri ishlab chiqaruvchi bilan iste`molchi orasidagi tanlash.

1 - darajali tanlash: iste`molchi, vositachi va ishlab chiqaruvchi

2 - va 3 - darajali tanlash: iste`molchilar, ishlab chiqaruvchilar va ulgurji savdo qiluvchilar orasidagi tanlash.

b) Tovar harakati muammolarini echishni tanlash - tovarni topish, saqlash muammolari.

VI. Sotishni rag`batlantirish strategiyasining shakllanishi quyidagi ishlarni bajarishga asoslanadi.

a) Uslublardagi biri bo`yicha rag`batlantirish uchun umumiy byudjetdan hisob-kitob qilish naqd vositalarni hisoblash, sotish hajmiga protsentlarda hisoblash, vazifalar va maqsadlardan raqobatchilar mahsulot sotish bo`yicha hisob-kitoblarni bajarish.

b) Rag`batlantirish kompleksining shakllanishi: reklama uchun xarajatlar strukturasi aniqlash, shaxsiy sotuvlar, tashviqotlar olib borish (yoki targ`ibot va tashviqot ishlarini olib borish).

VII. Tovar reklamasi strategiyasining shakllanishi quyidagilarni o`z ichiga oladi.

1. Maqsadlar kommunikatsiyasi va tovarni sotishni aniqlash.
2. Reklama uchun byudjet hisoblari uslublari va ularni qoplash manbalarini aniqlash.
3. Reklama murojaati bo`yicha qarorlarni ishlab chiqish.

4. Reklama axboroti uchun pul vositalarini aniqlash va bu axborotlarni tarqatishni tashkil qilish.
5. Reklama strategiyasini amalga oshirish samaradorligini baholash.

VIII. Firma o`lishi strategiyasining shakllanishi quyidagilarni o`z ichiga oladi.

1. Korxona kelajakda o`z faoliyatini davom ettirishi uchun ishlab chiqish turlarini aniqlash.
2. Quyidagi o`lish darajalari variantlari korxona yo`nalishlarini aniqlash:
 - birinchi darajada korxona faoliyatida foydalanib bo`ladigan imkoniyatlarini aniqlash (intensiv o`lish imkoniyatlari);
 - ikkinchi darajada tarmoq marketing sistemasi boshqa elementlari bilan integratsiya imkoniyatlarini aniqlash (integratsion o`lish imkoniyatlari);
 - uchinchi darajada tarmoq chegarasidan tashqarida bo`ladigan imkoniyatlarni aniqlash (diversifikatsion o`lish imkoniyatlari).

7.3. Korxona yoki firma o`lish imkoniyatlarining asosiy yo`nalishlari

Jadval-2

Korxona yoki firma o`lish imkoniyatlari asosiy yo`nalishlari

Darajalar bo`yicha o`lish imkoniyat yo`nalishlari		
Intensiv	Integratsion	Diversifikatsion
1.Eski bozorni eski tovar bilan chuqurroq tadbiq qilish	1.Ta`minotchilar bilan qattiq siyosat ostida regressiv integratsiya olib borish	1. Bozorni o`xshash tovarlar bilan to`ldirish kontsentrik diversifikatsiyasi
2. eski tovar bilan bozor chegaralarini kengaytirish	2. Tovarni taqsimlash progressiv integratsiyasi	2. Yangi tovarlar assortimentlari bilan to`ldirish gorizontal diversifikatsiyasi
3. eski bozor uchun tovarlarni takomillashtirish	3. Raqobatchilar bilan gorizontal integratsiya	3. Yangi tovarlarni o`zlashtirish konglomerat diversifikatsiyasi

Variantlarning birinchi guruhida korxonani ishlab chiqarish - bozor faoliyatining mavjud miqyosi va yo`nalishlari darajasida rivojlantirish imkoniyatlari aniqlanadi. Ular korxonaning o`ziga taalluqli intensiv rivojlanish qiyofasiga ega. Variantlarning ikkinchi guruhi integratsiya (birlashuv) orqali marketing tizimining qismlari bilan bog`liq bo`lgan imkoniyatlarni, uchinchi guruhi marketing tizimiga kirmagan, ya`ni diversifikatsiya (har tomonlama kengayish) natijasida paydo bo`ladigan imkoniyatlarni qamraydi.

7.4. Intensiv, integratsion, diversifikatsion rivojlanish yo`nalishlarning tavsifi

Rivojlanishdagi intensiv yo`nalish mahsulot va bozorni rivojlantirishda yashirin imkoniyatlaridan hozirga qadar foydalanmagan korxonalarga nisbatan asosli va xos bo`ladi. Bozorda chuqur o`rnatish - bozorni o`rganish, ishlab chiqarilgan mahsulotlarni faoliyat olib borilayotgan bozorlarda marketing harakatlarini jadallashtirish yo`li bilan (masalan: xaridorni jalb etadigan ishlar - narxni pasaytirish tovarni sotishdan keyin qo`shimcha xizmat ko`rsatish ta`sirini kuchaytirish) mahsulot sotishni ko`paytirish imkoniyatlarini axtarishdir. Bozor hududlarini kengaytirish mahsulotlarning yangi geografik rayonlarga (mamlakatda yoki chet ellarda), bozorning yangi segmentlari, (iste`molchilar guruhlari) ga kirib borishini, ishlab chiqariladigan mahsulot uchun yangi iste`mol yoki tadbqiq sohalarini izlashni ko`zda tutadi.

Yangi modellarni o`rnatish, mahsulotning sifat tomonidan tabaqalangan turlarini ishlab chiqarish yo`li bilan tovarlar takomillashtiriladi. Intensiv rivojlanishning yuqorida sanab o`tilgan usullari o`zaro al`ternativ tarzda qaralashi mumkin, shuningdek ularni faoliyat bosqichlari tarzida izohlash ham mumkin. So`nggi holda bozorni o`rganish harakatlarini jadallashtirishga qaratilgan tadbirlarga birinchi navbatda zo`r beriladi, so`ngra bozorni kengaytirishga o`rinib ko`riladi, nihoyat, bu harakat foyda bermasa, korxona mahsulotni rivojlantirishga kirishadi.

Integratsion taraqqiyot variantlari o`z tarmog`ida mustahkam holatga va tarmoq ichidagi marketing tizimini bo`g`inlari o`rtasida hamkorlikni rivojlantirish istiqbollariga ega bo`lgan korxonalarda uchraydi. Vertikal integratsiyada oqim yo`li bo`ylab marketing tizimining ayrim bo`g`inlari o`rtasida birlashuv yoki domiy muvofiqlashuv yuz beradi.

Regressiv yoki vertikal integratsiya oldingi bo`g`in bilan birga ishlab chiqaruvchining o`zi o`z xom ashyo ishlab chiqarishni tashkil etishini yoki mavjud xom ashyo etkazib beruvchilar bilan mustahkam kooperatsiya aloqalari o`rnatishini nazarda tutadi. Progressiv yoki vertikal integratsiya bo`g`ini bilan birga sanoat korxonasi xarid qilish yoki ulgurji va chakana savdoni nazoratga olishni, ya`ni savdo chiqimlarini kamaytirish uchun taqsimotning oraliq bo`g`inlarini yo`qotib, mahsulotni pirovard iste`molchiga etkazib berishgacha o`zi mustakil shug`ullanishni anglatadi. Gorizontal integratsiya marketing tizimining bir xil bo`g`inlarida turgan korxonalar o`rtasida faoliyatni o`zaro muvofiqlashtirishdan iboratdir. Masalan, bir xil mahsulot ishlab chiqaradigan ikki sanoat korxonasi birlashib, ishlab chiqarish miqyosini kengaytiradi va ayni paytda o`z xarajatlarini qisqartiradi. Bunday birlashma ulgurji yoki chakana savdo tashkilotlari o`rtasida ham tuzilishi mumkin, ular shu yo`l bilan mol etkazib beruvchilarga nisbatan o`z mavqeini ko`tarib, mahsulot sotish hajmini ko`paytiradi.

Diversifikatsiya yo`li bilan rivojlanish variantlari guruhlarini mazkur marketing tizimi doirasida yanada o`rish imkoniyatlariga ega bo`lmagan va bu imkoniyatni ushbu tizimdan, tashqaridan qidiradigan korxonalarning bu xatti - harakatini asosi deb hisoblaydi. Diversifikatsiyaning uch ko`rinishi bor: jamlanma (kontsentrik) diversifikatsiya - korxona texnikaviy yoki bozor nuqtai nazaridan firmaning ilgari tovarlariga o`xshash yangi mahsulotni ishlab chiqara boshlaganda yuz beradi. Masalan, telefon apparatlari ishlab chiqaradigan korxona o`z mahsulot xilini ko`paytirib, avto javob beruvchi yoki videotelefon ishlab chiqarishga o`tadi. SHunday qilib korxona o`z dasturini boyitadi va iste`molchilarning yangi guruhiga ega bo`ladi. Gorizontal diversifikatsiya - ilgari ishlab chiqarilgan mahsulot xiliga texnologik aloqasi bo`lmagan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga o`tishdan iborat.

Strategik rejalashtirish korxona faoliyatining asosiy yo`nalishlarini belgilaydi, mahsulot ishlab chiqarish va sotish sohasidagi barcha harakatlarning maqsadga muvofiq yo`nalishini aks ettiradi. So`ngra har bir yo`nalish bo`yicha batafsil rejalar tuziladi, chunki marketing kontseptsiyasini qo`llaydigan korxonalar faoliyat natijalari ko`proq savdo sohasi bilan belgilanadi, rejalar orasida tovar nusxasini yaratishdan boshlab to pirovard sotishga qadar tovar harakati jarayonlarini qamraydigan marketingni rejalashtirish alohida o`rinni egallaydi.

Tayanch iboralar:

Korxona bozor strategiyasi, kon`yuktura, differentsiyalanmagan marketing, differentsiyalangan marketing, kompleks marketing, tovarni tarqatish kanallari, intensiv o`shish, integratsion o`shish, diversifikatsion o`shish, regressiv yoki vertikal integratsiya, kontsentrik diversifikatsiya, gorizontal diversifikatsiya.

Nazorat savollari:

1. Korxona bozor strategiyasi qanday shakllanadi.
2. Bozorni egallash strategiyasining qanday turlarini bilasiz.
3. Korxona o`shish imkoniyatlari asosiy yo`nalishlari nimadan iborat.
4. Sotishni rag`batlantirish strategiyasining shakllanishi qanday ishlarni bajarishga asoslanadi.
5. Regressiv yoki vertikal integratsiya deganda nimani tushunasiz.

Mavzu 8. STRATEGIK MARKETINGNI REJALASHTIRISH BOSQICHI.

Reja:

- 8.1. Strategik marketing rejasining tahlili
- 8.2. Marketing strategiyasini tanlash.
- 8.3. Tovar sifatini tashkil etuvchilar.
- 8.4. Sotish funksiyalari

Adabiyotlar:

1. I.A.Karimov "O`zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo`lida " T. 1995 y.
2. I. Ansoff "Strategicheskoe upravlenie" inglizchadan tarjima, M. 1989 g.
3. F. Kotler " Osnovi marketinga " inglizchadan tarjima M.1990.
4. M.X.Meskon, M.Al`bert, F.Xedouri "Osnovi menejmenta" M. 1992 y.
5. R.A. Fatxuddinov "Proizvodstvenniy menejment " M.1997 y.
6. E.A.Utkin "Upravlenie firmoy " M. 1996 y.

7. “Ekonomicheskaya strategiya firmi“ A.P.Gradov taxririi ostida
Sankt - Peterburg 1995 y.
8. G`ulomov S.S. ”Menejment asoslari “ T. 1997 y.
9. M.Nasretdinova, O.Axmedov “Biznes strategiyasi “ T.1996 y.
- 10.Deniskin V.V. “Osnovi ekonomicheskogo prognozirovaniya“, M. 1984 y.

8.1. Strategik marketing rejasining tahlili

Strategik marketing rejasi korxonaning uzoq muddatli rivojlanishini ta`minlash maqsadida strategik tanlashlarni olib borish qo`llaniladi. Strategik marketing jarayoni 6ta savol bilan bog`liq. Bu savollar reja strukturasiga asosan korxona yoki firma maqsadlarini aniqlaydi. Savollar:

1. Qaysi bozor korxona uchun asosiy sotish bazasi hisoblanadi va bu bozorda korxonaning strategik missiyasi qanday?
2. Qaysi tovar bozorlari asosiy bozorni tashkil qiladi?
3. Tovarlar bozorlari ob`ektiv jalb qilishini darajasi kanaka va ular bilan qanday imkoniyatlar hamda tahdidlar bog`liq?
4. Tovar bozorlariga nisbatan korxonaning farqlanadigan xususiyatlari, uning kuchli va kuchsiz tomonlari hamda uning raqobatchilik afzalliklari qanday?
5. Bozorni egallash strategiyasi va uning rivojlanishi firma portfelida qanday bo`lishi kerak?
6. Kompleks operatsion marketingga tanlangan strategik maqsadlar qanday o`tadi: tovar, sotish, baho va kommunikatsiya?

Strategik marketing vazifasi korxona yoki firma barcha yo`nalishlari bo`yicha uning rivojlanishi va rentabellik darajasini aniqlash va umuman barcha turdagi faoliyatning doimiy ravishda mo`ljalga olib turish va kuzatishdan iborat.

Strategik marketing bosqichlarining mazmuni quyidagilardan iborat:

1. Korxona missiyasini bayon qilish.

Korxona missiyasini aniqlash 4 ta asosiy elementni o`z ichiga olishi kerak:

- korxona tarixi
- korxona faoliyat ko`rsatish doirasini aniqlash
- kelajak maqsadlar va cheklanishlar
- asosiy strategik variantlar

2. Tashqi omillarning tahlili: muhit jalb kiluvchanligi. Bu erda quyidagilar o`rganiladi:
 - bozor tendentsiyasi
 - sotib oluvchilar xulqi – atvori
 - raqobat
 - muhit evolyutsiyasi
 - xalqaro aloqalar
3. Raqobatbardoshlilik tahlili ob`ekti bo`lib ma`lum bir darajada turuvchi korxona nazoratida bo`lgan ichki omillar hisoblanadi. Kuchli tomonlar strategiyada xaridorlar muhim deb hisoblangan farqlanuvchi xususiyatlar hisoblanadi. Strategiyada firmaning kuchsiz tomonlari kuchaytirilishi kerak.

8.2. Marketing strategiyasini tanlash.

Tovar bozorlar portfeli tushunchasi strategik tahlilda markaziy o`rinni egallaydi va u firma faoliyati yo`nalishi izlanishlariga, resurslar taqsimlanishiga asoslanadi. SHunday tahlilning natijalariga qarab har xil rivojlanish strategiyalarni taqqoslash mumkin.

O`z portfelining tahlili turli xil tovar bozorlari orasida chegaralangan resurslarni taqsimlashga ko`p portfelli firmaga yordam beradi. Umuman masala har bir tovar bozorlarining ikki bog`liq bo`lmagan o`lchamlar: bazaviy bozorning jalb qilinish darajasi va firmaning raqobatli kuchi asosida turlanishga asoslanadi. Buning uchun “matritsali o`sish - bozor ulushi“ nomli” Boston konsalting guruhi” metodi qo`llaniladi. Bu matritsada ichki kriteriydan foydalaniladi: jalb qilinish darajasi indikator sifatida maqsadli segment o`sish tempi va raqobatbardoshlik indikator sifatida asosiy peshqadam raqobatga nisbatan bozor ulushi.

To`rtta kvadratga bo`lingan jadvalni ko`rib chiqamiz:

Jadval - 3

YUqori Past	YUlduzlar				So`roq yoki yovvoyi mushuklar		
	Sog`in sigirlar				Itlar		
8				4	2	1	1/2 1/4 1/8
Nisbiy bozor ulushi							

O`q “Bozor o`shishi “ yuqori yoki past o`shish templari bilan natural ko`rsatkichlarda yoki har xil segmentlarning o`rtacha o`shish templarida qiymatlarida bozorni bo`luvchi bazaviy chiziq.

“Bozor ulushi” o`qi uning bo`lish chizig`i 1 yoki 1.5 nuqtasidan o`tkaziladi. Bu darajadan o`tuvchi bozor ulushi katta hisoblanadi va aksincha BKG metodi bo`yicha tahlil tajriba nisbiy samaralari va tovar hayotiy davridan kelib chiqadi.

Tajriba samarali harakati natijasida bozor ulushi raqobat afzalligi borligini xarajatlarga nisbatan ko`rsatadi va aksincha, nisbiy kichik bozor ulushi yuqori xarajatlarga to`g`ri keladi. O`sayotgan bozorda qatnashish mablag` bilan ta`minlashga talab kattaligini ko`rsatadi va aksincha bozorda o`shish tempi kichik bo`lgan tovarlar ko`p mablag` talab qilmaydi.

Tovar bozorning 4 guruhi ajratiladi:

1. “Sog`in sigirlar” (o`shish asta-sekin / yuqori ulush): bozor ulushini saqlab turish uchun talab qilinganidan ham ko`p pul berishga qodir tovarlar. Diversifikatsiya va izlanishlar uchun mablag` manbalari hisoblanadi.

2. “Itlar “ (o`shish sekin / kichik ulush): bozorda eng noqulay pozitsiya. Xarajatlar bo`yicha bozorda ulushning ko`payishiga umid bog`lash kerak emas.

3. So`roq (yovvoyi mushuklar) (tez o`shish / kam ulush): bu guruh tovarlari o`shishni davom etish uchun mablag` talab qiladi. Lekin ular bozor kengayishi bilan muvaffaqiyatga erishishi mumkin. Agar ularga nisbatan mablag` bilan ta`minlanish bo`lmasa, ular itlarga qo`shilishi mumkin.

4. “YUlduzlar” (tez o`shish / yuqori ulush): tez o`svuchan bozorda etakchi tovarlar. Mablag` bilan ta`minlashni talab qiladi. Lekin raqobatbardoshligi uchun foyda berib turadi.

Endi o`shishning bazaviy strategiyasini ko`rib chiqamiz. Ular firma qanday afzallikka tayanishi mumkinligi bilan bir-biridan ajralib turadi:

1. Xarajatlarni iqtisod qilish hisobidan oldinda bo`lish. Etakchi strategiyasi. U umumdorlikka tayanadi va doimiy xarajatlarni nazorat qiladi, ishlab chiqarishga investitsiyalarni kiritish, yangi tovar konstruktsiyalarini ishlab chiqish, reklama xarajatini ko`rib chiqadi.

2. Differentsiatsiya strategiyasi. Bu strategiyaning maqsadi bo`lib ajralib turadigan xususiyat berish hisoblanadi. Differentsiatsiyani ko`p shakllarda qabul qilish mumkin: tovar markasi imidji, tashqi ko`rinish, sotilgandan keyingi servis va boshqalar.

3. Ixtisoslashtirish strategiyasi. Bu bir segment yoki sotib oluvchilar guruhining ehtiyojiga asosan butun bozorni egallashga intilishi bo'lmagan markazlashuv. Bu erda raqiblarga nisbatan tanlangan maqsadli segmentning ehtiyojini yaxshiroq qondirish maqsad qilib qo'yilgan. Bu strategiya maqsadli segmentda yuqori bozor ulushiga erishishga intiladi, lekin doimo kam bozor ulushiga ega bo'ladi.

SHuningdek raqobatli strategiyaning to'rt turi mavjud:

1. Etakchi strategiyasi.

Etakchi - bu bozor rivojlanishiga eng katta hissa qo'shuvchi firma. Etakchida quyidagi strategiyalar mavjud:

a) tovar yangi iste'molchilarini izlashga yo'naltirilgan birlamchi talabning kengayishi, mavjud tovarlarni qo'llashni tashviqot qilish, tovar iste'molini oshirish. Bu komponentlar intensiv o'sish komponentlari hisoblanadi;

b) mudofaa strategiyasi - uning maqsadi: peshqadam raqobatchilarga nisbatan bozorda o'zining ulushini mudofaa qilish, bu raqobatchilar vazifasini qiyinlashtirish maqsadida innovatsiyalar va texnologik takomillashtirish, bozorda intensiv sotishni yo'lga qo'yish;

v) boshlovchi strategiya - tajriba samaralaridan keng maksimal foydalangan holda rentabellikni oshirib bozorda o'z ulushini oshirishni ko'rib chiqadi.

g) demarketing strategiyasi - reklama va talabni rag'batlantirish, kamaytirish ayrim segmentlarda baholarning o'sishi uchun talab darajasini kamaytirish maqsadida bozorda o'z ulushini qisqartirish.

YAngi bozorlarda diversifikatsiya strategiyasi muqobil bo'lib hisoblanadi.

2. "CHaqiriq" tashlovchi strategiyasi.

Asosiy pozitsiyani egallaydigan firma boshqa etakchi firma hatti harakatlariga qo'shilib, u bilan qaror chiqaradi, yoki shu etakchiga qarshi chiqib unga hamla qiladi, ya'ni unga "chaqiriq" tashlaydi.

Bu erda 2ta muammo asosiy hisoblanadi: etakchiga hamla qilish uchun sardorni tanlash va himoya hamda hatti-harakatlarni imkoniyatini baholash. Sardorni tanlashda frontal va flangli hammlar muqobilliklari hisobga olinadi.

Frontal hamlada sardor raqobatchiga qarshi uning kuchsiz tomonlarini ko'rsatib o'tirmay, o'zida bor vositalar orqali hamla qiladi.

Flangli hamlada kurash raqobatchining kuchsiz tomoni va yomon himoyalangan strategik yo'nalishda olib boriladi.

3. “Etakchidan keyingi” strategiyasi.

“Etakchidan keyingi” - bu raqobatchilar qabul qilgan qarorlar bilan oʻz qarorlarini kelishilgan holda bozorda kam ulushni egallaydigan raqobatchi.

4. Mutaxassis strategiyasi.

Mutaxassis bozorning bir yoki bir necha segmenti bilan qiziqadi, butun bozor bilan qiziqmaydi. Uning maqsadi - “kichkina daryoda yirik baliq” boʻlish, katta “daryoda kichkina baliqcha” boʻlish emas. Bunday strategiya markazlashuv strategiyasi bilan toʻgʻri keladi.

SHundan keyin tovar kontseptsiyasi ishlab chiqilgandan soʻng korxona rahbariyati uni ishlab chiqarish uchun qaror qabul qiladi, marketing xizmati tovarni bozorga olib kirish, uning hajmini berilgan rentabellikka erishuvini marketing qoʻllashlariga xarajatlarni inobatga olgan holda baholash ishlarini tashkil qilishi kerak.

Sotishni bashorat qilish quyidagi metodlar asosida baholanadi.

1. ekspert bahosi;
2. imkoniyatlar izlanishi;
3. bozorni tekshirish (yoki nazoratli sotuv)

Ekspert baholar raqobatchilar sotuvi tahlillari asosida toʻplangan maʼlumotlarga asoslanadi.

Imkoniyatlar izlanishi oʻz oldida isteʼmolchilar, savdogarlar, taʼminotchilar, agar mumkin boʻlsa raqobatchilar uchun soʻrov asosida axborotlar yigʻishni maqsad qilib quyadi.

Bozorni tekshirish yangi tovarni sotish potentsiali hajmini, isteʼmolchilarni bozor tartib ishtirokida mahsulotlarni katta - katta sotib olish darajalarini baholash asosida olib boriladi.

Sifat strategiyasi marketing har bir tovar ishlab chiqaruvchining kutuvchi takomillashish darajasini aniqlab berishini talab qiladi. Sifatni tovar xususiyatlari va barcha tavsiflari yigindisiga toʻgʻri keluvchi daraja isteʼmolchi qoʻygan yaʼni pulini tulashga tayyor boʻlgan baholar va isteʼmollar yigʻindisi sifatida aniqlash mumkin.

8.3. Tovar sifatini tashkil etuvchilar.

a) funktsional **moslik** tovarning oʻz funktsiyasini toʻgʻri bajarish qobiliyati.

b) qoʻshimcha funktsiyalar: tovar imkoniyatlari diapazoni;

v) **moslashuv**: takomillashish darajasida me`yor va standartlarga rioya qilish;

g) **ishonchililik**: berilgan muddat davomida defektlar yoki sinuvchanlikning bo`lmasligi.

d) **uzoq muddatli - abadiylik**: tovarning foydali xizmat muddati;

e) **xizmat ko`rsatish servizi**: sotuvgacha va sotuvdan keyin ta`minlovchi xizmatlarning diapozoni, tezligi va samaradorligi:

j) estetiklik: dizayn, ko`rinishi, rangi, ta`mi:

z) sifat qabul qilinishi: obro`yi

Xizmat sifatini tashkil qiluvchilar:

a) komponentlik: korxona xizmat ko`rsatish uchun kerakli bilim va tajribalarga ega bo`ladi;

b) **ishonchililik**: firma doimiy ishlaydi, kerakli, talab qilinuvchi daraja lozim va har qaerda ta`minlanadi, qabul qilingan majburiyatlar bajariladi.

v) **hozir javoblilik**: xodimlar mijoz talablariga tez, har doim javob berishga intiladilar;

g) **jismoniy va psixologik**: mustahkamlik bilan muloyim va yoqimli kontaktda bo`lish;

d) tushunish - firma iloji boricha mijozlar maxsus talablariga yaxshi tushunishga intiladilar;

e) kommunikatsiya: korxona mijozlarga taklif qilinadigan xizmatlar haqida axborot beradi;

j) ishonch: bu firma obro`yi reputatsiyasi, uning xaqiqatgo`yligi, mijozlarga nisbatan, kafolatlik, jiddiylik munosabati bilan aniqlanadi;

z) xavfsizlik: mijozlar fizik, moliyaviy va ahlokiy tavakkalchilikdan himoyalana dilar;

i) mijozlarga munosabati: personalning samimiyligi, hurmatliligi, diqqat e`tiborligi;

k) ko`rsatiladigan xizmatning moddiy tasdiqlanishi - xonalar, personal.

Korxona uchun sotish tarmoqlarini (taqsimlash kanallarini) tanlash - bu faqatgina maqsadli segmentda kuzatishlar emas, o`zining shaxsiy mahsulotlarini to`g`ri kelishi kerak bo`lgan strategik qarordir.

Sotish funksiyalari:

1. transportirovka - ko`chirish: tovarlarni ishlab chiqarilgan joyidan iste`mol joylariga ko`chirish bo`yicha harakatlar;

2. “bo`lish” - foydalanuvchilar iste`moliga asosan tovarlarni ma`lum miqdorda va shaklda ta`minlanish harakatlari;
3. saqlash: tovarlarni sotib olish va ulardan foydalanishda turli harakatlar bilan ta`minlanish;
4. navlarga ajratish: iste`molga loyiq ixtisoslashtirilgan tovarlar yaratish bo`yicha harakatlar;
5. aloqalar o`rnatish: ko`p sonli yoki guruhlar bo`yicha iste`molchilarni ta`minlanish harakatlari;
6. axborot berish: raqobatli almashinish shartlari va bozor iste`moli bilimlarini oshiruvchi turli harakatlar.

Sotish kanalida oqimlar 5 tipi ajratiladi:

1. Mulkchilik huquqi oqimi: bir tashkilotdan boshqasiga tovarlarga mulkchilik huquqining o`tishi.
2. Fizik oqim (jismoniy oqim): tovarlarning vositachilar orqali tayyorlovchidan oxirgi iste`molchiga ketma - ket jismonan ko`chirish
3. Buyurtmalar oqimi: sotib oluvchilar va vositachilar tomonidan tashuvchi va tayyorlovchiga uzatiluvchi buyurtmalar.
4. Moliyaviy oqim: oxirgi iste`molchidan tayyorlovchi va vositachilarga harakat qiluvchi turli to`lovlar, hisob raqamlari.
5. Axborotlar oqimi - bu oqim yo`nalishda tarqaladi: bozor haqida ma`lumotlar tayyorlovchilar tomoniga harakat qiladi, tayyorlovchi va vositachilar taklifi bo`yicha taklif qilinadigan tovarlar haqidagi ma`lumot bozor tomoniga yo`naltiradi.

Tayanch iboralar:

Strategik marketing rejasi, Boston konsul'tativ guruhi matritsasi, etakchi strategiyasi, differentsiatsiya strategiyasi, raqobatli strategiya, mudofaa strategiyasi, mutaxassis strategiyasi, sifat strategiyasi, sotish funktsiyalari, «chaqiriq tashlovchi strategiya», ixtisoslashtirish strategiyasi.

Nazorat savollari:

1. Marketing strategiyasini tanlashda «BKG» metodi nima uchun qo`llaniladi.
2. Raqobatli strategiya nima va uning qanday turlarini bilasiz.
3. Sifat strategiyasi nima.

4. Tovar sifatini tashkil qiluvchilarni ayting.
5. Nima uchun sotish kanallarini tanlash strategik qaror hisoblanadi.
6. Sotish funktsiyalarini ayting.

Mavzu 9. SOTISH KANALLARINI TANLASH VA UNING VERTIKAL STRUKTURASI.

Reja:

- 8.1. Sotish kanalining vertikal strukturasi
- 8.2. Sotish kanalini tanlash mezonlari.
- 8.3. Bozorni egallash strategiyasi turlari.
- 8.4. Narx shakllanishi bo'yicha strategik qarorlar.
- 8.5. Talabga asosan baholar.
- 8.6. Kommunikatsiya bo'yicha strategik qarorlar.

Adabiyotlar:

1. I. Ansoff "Strategicheskoe upravlenie" inglizchadan tarjima, M. 1989 g.
2. F.Kotler "Osnovi marketinga" inglizchadan tarjima M.1990.
3. M.X.Meskon, M.Al'bert, F.Xedouri "Osnovi menejmenta" M. 1992 y.
4. R.A. Fatxuddinov "Proizvodstvenniy menejment" M.1997 y.
5. A.Utkin "Upravlenie firmoy" M. 1996 y.
6. "Ekonomicheskaya strategiya firmi" A.P.Gradov taxririi ostida Sankt - Peterburg 1995 y.
7. G`ulomov S.S. "Menejment asoslari" T. 1997 y.
8. M.Nasretdinova, O.Axmedov "Biznes strategiyasi" T.1996 y.

9.1. Sotish kanalining vertikal strukturasi

Sotish kanali strukturasi tanlash ayirboshlash jarayoni ishlovchilari orasida majburiyatlarini taqsimlash haqida savolni echishga olib keladi.

Sotish kanaliga tegishli quyidagi vositachilar guruhi mavjuddir

1. Ulgurji savdogarlar.
2. Buysunmas chakana savdogarlar.
3. Agentlar va brokerlar.
4. Xizmat ko'rsatish bo'yicha kompaniyalar.

Kanalning vertikal strukturasi ishlab chiqaruvchini oxirgi foydalanuvchidan aniqlovchi darajalar soni bilan xarakterlanadi. Bu mezon bo'yicha to'g'ri (bevosita) va bilvosita kanallarni ajratish mumkin.

To'g'ri (bevosita) kanalda vositachilar bo'lmaydi, foydalanuvchi o'z tovarini bevosita iste'molchiga yoki oxirgi iste'molchiga uzatadi.

Bilvosita (egri) kanalda bitta yoki bir nechta vositachilar mavjud. Ishlab chiqaruvchi va oxirgi iste'molchi orasida vositachilar soniga bog'liq holda bunday kanal "uzun" yoki "qisqa" kanal deyiladi.



Sxema-6. Sotish kanallari strukturasi

9.2. Sotish kanalini tanlash mezonlari.

Jadval-4

Sotish kanalini tanlash kriteriylari.

Hisobga olinuvchi tavsiflar	To'g'ri kanal	Egri(bilvosita) kanal		Izoh
		qisqa	uzun	
1. <u>Sotib oluvchilar tavsifi</u>				
Ko'p sonli		**	***	- aloqalar soni qisqarish printsiplari muhim rol' o'ynaydi.
YUqori		***		- bir aloqa uchun

kontsentratsiya				past xarajatlar - aloqa o`rnatish uchun xarajatlar tez amortiza- tsiyalanadi.
Nodoimiy xaridorlar		**	***	- doimiy va kam buyurtmalar uchun yuqori xarajatlar
Operativ qo`yilish		**	***	- sotuv punktlari yaqinida zaxiralarning bo`lishi
2. <u>Tovarlar tavsifi</u>				
Sarflanadigan mahsulotlar	***			- tez olib kelinishi zaruriyati
Ko`p hajmda	***	**		- transport ope- ratsiyalarni mi- nimallashtirish
Standartlashmagan	***			- tovar maxsus iste`molga yo`naltirilgan bo`lishi kerak
CHiqarish bosqichida	***	**		- yangi tovar uchun zarur
YUqori baholash	***			- aloqa o`rnatish uchun xarajatlar tez amorti- zatsiyalanadi.
3. <u>Firma tavsifi</u>				
CHegaralangan moliyaviy resurslar		**	***	- sotish hajmiga sotish xarajatlari proportsionalligi.

To`la assortiment	***	**		- firma to`la xizmat ko`rsatishni ko`zda tutadi.
Yaxshi nazorat	***		**	- firma va uning bozori orasida to`siqlar (ekran) sonini minimal-lashtirish
Keng ma`lumlik		**	**	- sotish sistemasi tomonidan yaxshi qabul qilish
Keng egalluvchanlik		**	***	- sotish intensiv bo`lishi kerak.

Vositachilar bilan o`zaro harakat xarakteriga bog`liq holda noto`g`ri bilvosita sotish kanallarini tashkil qilishning 2 turi mavjud:

1. An`anaviy - bu erda sotish kanalining har bir darajasi boshqasiga bog`liq bo`lmagan holda harakat qiladi va kanal samaradorligi haqida o`ylamay, o`zining foydasini maksimallashtirishga intiladi.

2. Koordinatsiyalashgan - savdo - sotiq qilish layoqati va bozorga ta`sirini kuchaytirish hamda operatsiyalarda iqtisod qilish maqsadida ayirboshlash jarayoni qatnashchilari o`z funktsiyalarini to`la yoki qisman koordinatsiyalaydilar.

Sotish kanalida vertikal koordinatsiyaning uch formasi bo`ladi:

1) integratsiyalashgan marketing sistemasi - bu erda ishlab chiqarish va sotishning ketma - ket bosqichlarini bitta boshqaruvchi nazorat qiladi;

2) shartnomali marketing sistemasi - qatnashuvchilarning huquqi va majburiyatlarini aniqlovchi shartnomalarda mustaqil firmalar kanalning turli darajalarida o`z harakat dasturlarini koordinatsiyalaydilar;

3) nazoratli marketing sistemasi - bu vertikal raqobatning ma`lum bir shakli bo`lib, turli sotish sistemalarini birta tovar bozoriga undaydi. Bu ulgurji, chakana savdogarlar va ishlab chiqaruvchilar orasida o`zaro harakat normalarini qabul qilish va yaxshi natijalar olib kelishga undaydi.

9.3. Bozorni egallash strategiyasi turlari.

Bozorni egallash strategiyasining uch turi mavjud: intensiv, saylov va eksklyuziv.

a) Intensiv sotishda korxona ko'p hajmdagi sotuvni va maksimal bozorini egallashni ta'minlash uchun savdo punktlari va omborlar (maksimal imkoniyati bor) sonini izlaydi. Uning afzalligi - tovarni keng namoyish qilish natijasida bozorda yuqori ulushi borligida.

b) Sotishning saylov sistemasida mahsulot tayyorlovchi hamma vositalarni jalb qila olsada, lekin hamma vositalardan foydalanmaydi.

Bu sistemaning asosiy xavfi - bozorni egallash kerakli darajasiga erishish layoqatsizligi.

v) eksklyuziv sotish sistemasi - bu sotishning saylov sistemasidagi oxirgi ehtimoli bo'lib, bunda bitta savdogar aniq territoriyada aniq mahsulotni sotish huquqini oladi.

Eksklyuziv sotishning asosiy shakli bo'lib franshiza (frenchayzing) hisoblanadi.

Franshiza - bu iste'molga loyiq tovarlar va xizmatlarni sotuvchi vertikal shartnomali marketing sistemasidir.

U franshizer nomli bir firma boshqa firmaga chegaralangan territoriyada o'rnatilgan qoida - tartibga asosan ma'lum bir marka asosida biznes olib borish huquqini ko'rsatuvchi uzoq muddatli shartnoma munosabatlarini ifodalaydi.

Franshiza sotib oluvchisi franshizerga sotishdan chegirma to'lab turib, tijorat markalaridan foydalanish, doimiy qo'llab - quvvatlanishi va tajriba almashishlardan foydalanadi.

Franshiza 4 turi mavjud:

1. CHakana savdogarlar va tayyorlovchilar orasida.
2. Tayyorlovchi va ulgurji savdogarlar orasida.
3. Ulgurji va chakana savdogarlar orasida.
4. Distrib'yuter va xizmat ko'rsatuvchi firmalar o'rtasida.

Firmaning markaziy strategiyasini amalga oshirishda muhim omil bo'lib vositachilar hamkorligi hisoblanadi. Unga erishish uchun firma kommunikatsion strategiyalarni tanlashi zarur. Birinchi strategiyaga asosan firma o'z assortimenti bo'yicha kerakli zahiralar yaratib savdo zalida bu assortiment uchun yaxshi o'rin ajratib xaridorlarda shu firma tovarlarini sotib olishga hissiyot uyg'otadi. Uning

maqsadi vositachiga yaxshi sharoitlar taklif qilib o'z tovarini turli yo'llar unga taklif qilib, shu vositachilar bilan hamjihatlikda ishlashga erishishdir.

Ikkinchi strategiyaning maqsadi takliflar asosida tovarlar yaratish va xaridorlarning o'zi vositachilarga nisbatan shu tovarlarni sotib olish uchun savdo - sotiq hissiyotlarini uyg'otishdir.

Birinchi strategiyada qarama - qarshi holatda firma vositachilar bilan hamjihatlik qilishga majbur bo'ladi.

Uchinchi strategiya - aralash strategiya bo'yicha firma kommunikatsiyalar bo'yicha va taklif hamda sotish sistemasi orasida tovarlar harakati bo'yicha o'z kuchlarini taqsimlaydi.

9.4. Narx shakllanishi bo'yicha strategik qarorlar.

Korxona darajasida baho ikki xil rolni o'ynaydi: reklamaga u talabni rag'batlantirish quroli hisoblanadi, bir vaqtning o'zida uzoq muddatli quroli hisoblansa, bir vaqtning o'zida rentabellikning omili hisoblanadi. SHuning uchun baho strategiyasini tashlashda bozor iste'moli layoqatini va raqobatchilar tovarlari bahosi bilan aniqlanadi.

Ichki va tashqi chegaralanishlarni hisobga olish kerak.

Har bir firmaning maqsadi kerakli foyda masalasini olib rentabellikni ta'minlashdir. Bu maqsadlar har xil yo'llar bilan amalga oshiriladiki, bularning birortasidan bahoni tanlashda strategik qarorlarni, ko'rsatmalarni tanlash zarur bo'ladi. Umumiy ko'rinishda 3 guruh maqsadlarini ajratish mumkin:

1. Foyda bilan bog'liq maqsadlar.

Foyda bilan quyidagi maqsadlar bog'langan: foydani maksimallashtirish va investitsiyalangan kapital orqali belgilangan me'yorlarga erishish.

2. Sotish hajmi bilan bog'liq maqsadlar.

Ular bozor ulushi yoki tushumni maksimallashtirishga, sotishning etarli o'sish templariga yo'naltirilgan. Bozor ulushini maksimallashtirish raqobatchilar baholariga nisbatan past bahoga asoslangan bo'lib, u iloji boricha sotish hajmini kengaytirish va o'zining bozor ulushini oshirishga intiladi.

YAna shunday strategiya mavjudki, bunda tovarni qimmat baxoligiga qarab ayrim xaridorlar yoki segmentlar yuqori bahoni to'lashga tayyor ekanligidan bu strategiya katta tushumni yuqori baho orqali olishni maqsad qiladi, ya'ni tushumni maksimallashtirish katta sotish hajmi orqali emas, balki yuqori baho orqali erishiladi.

3. Raqobat bilan bog'liq maqsadlar.

Ular baholarni barqarorlashtirishda yoki raqobatchilarga nisbatan bir pozitsiyada saqlashga asoslanadi.

Endi esa baho strategiyasini ishlab chiqishda hisobga olinadigan uch omilni ko'rib chiqamiz. Bular : xarajatlar, talab va raqobat.

Sotish bahosi elementini tashkil qiluvchilar:

7. Foyda.

6. Nakladli xarajatlar

5. Marketing bilvosita xarajatlari

4. Ish xaqiga bilvosita xarajatlar

3. Marketing to'g'ri xarajatlari

2. Ish xaqiga to'g'ri xarajatlar

1. Materiallar.

Xarajatlarga asosan hisoblangan baho turlari:

chegaraviy baho to'g'ri xarajatlar

(predel'naya tsena)

texnik baho = to'g'ri xarajatlar + doimiy xarajatlar

$$\text{maqsadli baho} = C + \frac{F}{E(Q)} + \frac{r : K}{E(Q)}$$

bu erda:

S - to'g'ri xarajatlar

F - doimiy xarajatlar

$E(Q)$ - sotish hajmi (hisoblangan)

K - investitsiyalangan kapital

r - kapital qaytimi darajasi.

9.5. Talabga asosan baholar.

Bozor iqtisodiyoti tovarlarning sotib olinishi to'g'risidagi qarorlariga asosan, bu tovarlar xaridorlarga tegishli. SHuning uchun korxonalar bozor uchun tegishli baholarga asoslanib bozorni boshqaradilar.

Talabni tahlil qilish uchun baho elastikligi tushunchasi muhim hisoblanadi. elastiklik bahoga sezuvchanligini ifodalab, haqiqatda bahoning turli darajasi uchun talab darajasini hisoblanish taqozo qiladi.

Elastiklik, bu tovar sotish hajmining uning bahosining 1 % ga o'zgarish natijasida o'zgarishini foizlarda ifodalanishidir yoki:

$$E = \frac{\% \text{сотиш хажмининг узгариши}}{\% \text{бахонинг узгариши}}$$

Baho elastikligi nisbiy, ayrim hollarda bahoning o'sishi talabning tushishiga olib keladi, yoki aksincha.

Baho elastikligi foydani maksimallashtiruvchi optimal sotish bahosini hisoblashga olib keladi.

Monopol raqobat hollari uchun bu baho quyidagicha aniqlanadi:

$$R_{ort} = C \cdot E / (1 + E)$$

bu erda:

S - to'g'ri xarajatlar

E - baho elastikligi

Maksimal qabul qilingan baho - bu xarajatlarning past iqtisodiga to'g'ri keluvchi baho. Bu darajaga nisbatan qancha oshib borsa, shuncha xaridorlar tomonidan qabul kilinmasligi kuchli bo'ladi, bahoning pasayishi yuqori qiziquvchanlikni keltirib chiqaradi.

Ko'p hollarda firmalar har xil bozor hollari uchun faqat birgina bahodan emas, balki baholar to'plamidan foydalanishadi. Agar shu tovar har xil xaridorlarga har xil narxda sotilsa, bu narxlar egiluvchan (gibkiy) hisoblanadi.

Narx strategiyasini tanlashda firma mustaqilligi darajasi raqobat bilan bog'liq 2 omil orqali chegaralanadi:

- 1) raqobatdosh holatlar - korxona monopoliyasi sharoitida uning narx mustaqilligi buyukdir, lekin raqobat sharoitida chegaralangan holatlar to'g'ri keladi
- 2) tovarning qabul qilinadigan bahosi tashqi raqobat afzalliklariga ega bo'lish maqsadida korxonaning differentsiatsiyaga intilish bilan aniqlanadi.

Talab sharoitida bo'lishi mumkin. Qarama- qarshi holda esa agar korxona narxni pasaytirs, qolganlar ham shunga asoslanishadi, har bir korxonaning foydasi kamayadi, ammo bozor ulushi o'zgarishsiz qoladi, chunki bozor hajmi oshmaydi.

Narxni oshirish masalasi ham qiyin hisoblanadi. Narxni oshiruvchi korxona, firma o'zidan keyin raqobatchilar ham shu yo'lni tanlashlarini tayyor ekanligini bilishi kerak. Umumiy hollarda bu tayyorlik bozor joriy sharoitlariga

bog`liq bo`ladi. Agar ishlab chiqarish quvvatlari to`la yuklanib, talab ortsa bu sharoitlar ijobiy bo`ladi.

Narx oshishi foydaning avvalgi mikdori saqlanib sotish hajmi kamayishi quyidagicha aniqlanadi.

$$\text{Mumkin bo`lgan qisqarishi (\%)} = \frac{X}{MB + X} \cdot 100$$

bu erda:

X - narxning pasayishi, % da

MV - narx pasayishigacha maksimal foyda % da

9.6. Kommunikatsiya bo`yicha strategik qarorlar.

Marketing kommunikatsiyasi deganda firmadan turli auditoriya, mijozlar, ta`minotchilar, hissador, boshqarish organlari, hamda personallar adreslariga yuboruvchi signallar, axborotlar yig`indisi tushuniladi. Kommunikatsiya asosiy vositalar quyidagilar:

a) reklama - firma harakatlarini bevosita yoki bilvosita qo`llab - quvvatlash sifatida xizmat qiluvchi, homiy tomonidan to`lanadigan bir tomonlama ommaviy kommunikatsiya to`lovli pullik shakli.

b) shaxsiy sotuv - firma uchun axborot manbai va mijozga sekin harakatni maqsadida personal yoki ikki yoqlama kommunikatsiya.

v) sotishni rag`batlantirish aniq tovarlarni sotishni kengaytirishga va to`ldirishga yo`naltirilgan shaxsiy sotuv holda reklamani to`ldiruvchi vaqtinchalik yoki doimiy tadbirlarni o`z ichiga oladi.

g) tashkilot va ularning har xil auditorlari orasida psixologik tushunish va o`zaro ishonishni yaratishga yo`naltirilgan harakatlar jamoa bilan bog`liq aloqalarning maqsadi hisoblanadi. Bu erda kommunikatsiyaning maqsadi faqat sotishda emas, balki firma harakatlarini ma`naviy qo`llab quvvatlashdir.

To`g`ridan to`g`ri sotuv - sotib olish jarayoni aniq bosqichlarida kommunikatsiyani eng samarali vositasi shuning uchun savdo personalining roli marketing strategiyasida hisoblanadi.

Savdo personalining vazifalari:

- sotish, mijozlarga xizmat ko`rsatish va iste`molchilar bilan raqobatlashish.
- tarmoqlar o`zgarish bilan firma uchun axborotlar to`plash.

Savdo personalining har xil tashkiliy strukturalari bo`lishi mumkin:

a) Hududiy tashkil qilish - hudud mijozlari uchun barcha tovarlar bo'yicha sotuvchi firmaning vakili bo'ladi.

b) Tovarlar bo'yicha tashkil qilish - tovarlar bir - biriga o'xshamagan va foydalanish uchun murakkab bo'lsa.

v) Mijozlar bo'yicha tashkil qilish - mijozlar har xil iste'mol, talabi bo'lsa va maxsus xizmat ko'rsatishni talab qilsa.

Reklama - bu firmaning xaridorlariga murojaatini etkazishga imkon beruvchi kommunikatsiya vositasi.

Reklama byudjeti - bu tovarni sotish har bir kanallari bo'yicha xarajatlar. Reklama byudjeti quyidagi turlari mavjud:

- 1) ichki byudjet
- 2) kommunikatsiya vazifalaridan kelib chiquvchi byudjetlar
- 3) sotishga yoki bozor ulushiga mo'ljallangan byudjetlar
- 4) savdo personaliga byudjet

Reklama byudjeti turlari yana o'z navbatida kichik turlarga bo'linadi. Ichki byudjet a)qoldiqli; b)texnik; v)tushumdan foizlarda kabi turlarga bo'linadi.

Qoldiqli byudjet firmaning boshqa byudjet xarajatlarini hisobga olingandan so'ng qisqa muddatli moliyaviy imkoniyatlar orqali aniqlanadi.

Texnik byudjet reklama xarajatlari rentabelligining tahliliga tayanadi. Reklama xarajatlarini qoplash uchun sotish hajmini oshirish reklama xarajatlarini (S) bir birlik mahsulot foydasiga bo'linishi orqali aniqlanadi.

$$\text{Qo'shimcha sotish hajmi} = S / (p - C)$$

$$\text{Kerakli tushum} = S / ((P - C) / P)$$

Sotish hajmi yoki tushum o'sish (foizi) ni hisoblash uchun (bunda foyda darajasi o'zgarishsiz qolishi kerak). Quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$\text{Sotish o'sish foizi} = S / (F + S + \text{foyda}) \cdot 100$$

bu erda

S - byudjet o'zgarishi.

Tushumdan foizlarda byudjet - bu metod reklamani xarajat sifatida hisoblab, hisobli tushumdan foizda aniqlanadi.

Tayanch iboralar:

Anʻanaviy sotish kanali, koordinatsiyalashgan sotish kanali, intensiv, saylov va eksklyuziv bozorni egallash strategiyalari, franshiza, chegaraviy baho, elastiklik, marketing kommunikatsiyasi, koldiqli reklama byudjeti, texnik reklama byudjeti.

Nazorat savollari:

1. Sotish kanalining vertikal strukturasi nimadan iborat.
2. Bozorni egallash qanday strategiyalarni bilasiz.
3. Franshiza nima.
4. Kommunikatsion strategiya turlarini ayting.
5. Narx shakllanishi boʻyicha strategik qarorlar nimani ifodalaydi.
6. Marketing kommunikatsiyasi nima.

Mavzu 10. BIZNES REJALASHTIRISH – STRATEGIK REJALASHTIRISHNING QUROLI SIFATIDA.

Reja:

- 10.1. Korxona biznes rejasining asosiy funktsiyalari.
- 10.2. Biznes reja boʻlimlari.
- 10.3. Biznes rejaning ahamiyati

Adabiyotlar:

1. I. Ansoff “Strategicheskoe upravlenie “ inglizchadan tarjima” M. 1989 g.
2. M.X.Meskon, M.Al’bert, F.Xedouri “Osnovi menejmenta” M. 1992 y.
3. R.A. Fatxuddinov “Proizvodstvenniy menejment “ M.1997 y.
4. E.A.Utkin “Upravlenie firmoy “ M. 1996 y.
5. “Ekonomicheskaya strategiya firmi“ A.P.Gradov taxririi ostida Sankt - Peterburg 1995 y.
6. Gʻulomov S.S. ”Menejment asoslari “ T. 1997 y.
7. M. Nasretdinova, O.Axmedov “Biznes strategiyasi “ T.1996 y.
8. Deniskin V.V. “Osnovi ekonomicheskogo prognozirovaniya“, M. 1984 y.

10.1. Korxona biznes rejasining asosiy funktsiyalari.

Biznes reja korxona (firma)ning rivojlanish strategiyasini belgilab beradigan asosiy hujjatlardan biri hisoblanadi. SHu bilan birga u:

A) korxona rahbarlariga strategiya holatini aniq bilishga yordam berib samarali boshqarishga olib keladi.

B) bozor iqtisodiyoti sharoitida biznesni qanday rejalashtirish va amalga oshirishni o`rgatadi.

V) haqiqiy faoliyatni rejalashtirilgan ko`rsatkichlar bilan taqqoslashga hamda o`z vaqtida ularga o`zgartirishlar kiritishga yordam beradi.

G) korxona faoliyati bo`yicha kerakli axborotlarni banklarga, investorlarga va kreditorlarga taklif etadi. YAxshi ishlab chiqilgan biznes reja korxonaning o`tib borishiga, bozorga yangi mavkelarni qo`lga kiritishga, o`z taraqqiyotining istiqbollarini belgilashda, yangi tovarlar ishlab chikarish va yangi xizmat turlarini yaratishga mo`ljallarni amalga oshirishning maqsadga muvofiq usullarini tanlab olishga yordam beradi. Biznes rejani menejer, tadbirkor, firma, firmalar guruhi, konsalting tashkiloti tayyorlashi mumkin. Uni tuzishda rahbarning shaxsiy ishtiroki juda zarurdir. SHuning uchun ham ko`pgina xorijiy mamlakatlar banklari va investorlari, agar biznes rejani boshidan oxirigacha chetdan maslahatchi yollab bajarilganini va rahbar faqat qo`l qo`ygani bilib qolsalar bunday loyihaga mablag` berishdan bosh tortadilar. Bu degani biznes rejani ishlab chiqishda maslahatchilar xizmatidan foydalanmaslik kerak degani emas, aksincha, investorlar tomonidan ekspert maslahatchilarning xizmatidan foydalanishg mumkinligi qo`llab quvvatlanadi. SHu bilan birga biznes rejani ishlab chiqishda korxona rahbarining yoki tadbirkorning shaxsan o`zi ishtirok etishi shart.

Biznes rejada:

- A) asosiy muhim masalalar yoritilgan bo`lishi;
- B) barcha materiallar ravon va tushunarli qilib bayon etilgan bo`lishi;
- V) barcha materiallar har xil toifadagi odamlarga, hatto mahsulot (xizmat)lar va bozor to`g`risidagi bilimlari cheklangan kishilarga ham tushunarli bo`lishi kerak.

Biznes reja korxonaning rivojlanishini yaqin yillarda ko`rsatuvchi hujjat hisoblanadi. Biznes reja 4 asosiy funktsiyani bajaradi:

1. Ma`lum vaqt ichida korxona faoliyati natijalarini ko`rsatuvchi manba hisoblanadi.
2. Biznes reja kelajakda biznesni olib borish uchun kontseptsiyalar ishlab chiqarishga asos bo`ladi.
3. Mablag` jamgarishga asosiy manba.
4. Korxona strategiyasini amalga oshirishga vosita hisoblanadi.

10.2. Biznes reja bo`limlari.

Biznes reja korxona strategik rejasini amalga oshirishda vosita hisoblansa-da, lekin bu hujjatning tuzilmasi 1 xil bo`lishiga qaramay ularning ayrim bo`limlarini ishlab chiqarish har xildir. Biznes reja tarkibi quyidagilar bo`lishi mumkin.

1. Mundarija
2. Muqaddima
3. Korxona tavsifi
4. Marketing strategiyasi
5. Yangi mahsulot ishlab chiqarish strategiyasi
6. Mahsulot ishlab chiqarish va sotish rejasi
7. Ishlab chiqarishni ta`minlash rejasi
8. Ishlab chiqarishga xizmat ko`rsatish rejasi
9. Ishlab chiqarishni rivojlantirish rejasi
10. Korxona moliya rejasi
11. Korxonaning xalqaro faoliyati
12. Menejment sistemasini rivojlantirish
13. Biznes rejani amalga oshirishni tashkil qilish

1, 2, 3, 4 bo`limlarning yoritilishi strategik reja bo`limlarining yoritilishidan foydalaniladi.

5 bo`limda quyidaqilar ko`rsatiladi.

- a) raqobatbardoshlik ko`rsatkichi
- b) ma`lum davrda korxona bozorda mahsuloti sifatini aniqlash
- v) asosiy raqobatchilar mahsulot sifatini va raqobatbardoshlik ko`rsatkichini aniqlash
- g) ilmiy izlanish konstruktorlik rejasi
- d) yangi mahsulotning tashkiliy texnologik tayyorlash rejasi
- e) shu rejalarni resurslar va axborotlar bilan ta`minlash
- j) yangi mahsulot ishlab chiqarish rejasini amalga oshirish bo`yicha investitsion loyihalarni texnik iqtisodiy asoslash.

6 – bo`lim quyidaqilar ko`rsatiladi.

- a) korxona bo`limlari ishlab chiqarish quvvatini hisoblash
- b) tsexlarda ishlab chiqarish dasturining shakllanishi
- v) ishlab chiqarishning borishini nazorat qilishni tashkil qilish
- g) mahsulot sotish rejasi
- d) ishlab chiqarish ratsional tashkil qilish printsiplari
- e) korxona ishlab chiqarish quvvatidan foydalanishni tahlil qilish

7 – bo`lim quyidaqilar ko`rsatiladi.

- a) turli xil resurslar foydalanish samaradorligini tahlil qilish
- b) turli resurslarga bo`lgan ehtiyojni aniqlash
- v) ishlab chiqarish moddiy texnik ta`minlash rejasi
- d) ishlab chiqarishni boshqarishni axborot bilan ta`minlash
- g) ishlab chiqarishni normativ uslubiy ta`minlash

8 – bo`lim quyidaqilar ko`rsatiladi.

- a) korxona energetik xo`jaligining ish rejasi va uni bajarishni tashkil qilish
- b) korxona transport xo`jaligining ish rejasi va uni tashkil qilish
- v) korxona remont xo`jaligi ish va uni bajarishni tashkil qilish
- g) korxona ombor xo`jaligining ish rejasi va uni bajarishni tashkil qilish
- d) ishlab chiqarish xizmat ko`rsatishni takomillashtirish bo`yicha tashkiliy texnik tadbirlar rejasi.

9 – bo`lim quyidaqilar ko`rsatiladi.

- a) ishlab chiqarish texnik darajasini oshirish rejasi
- b) ishlab chiqarishning tashkiliy darajasini oshirish rejasi
- v) jamoa ijtimoiy muhiti rivojlanishi rejasi
- d) ishlab chiqarishning tashkiliy texnik darajasi ko`rsatkichlari (avtomatizatsiya darajasi, texnologik jixozlarning o`rtacha yoshi, boshqarish jarayonlarning tashkiliy darajasi)
- g) atrof - tabiiy muhitni muxofaza qilish tadbirlari rejasi
- d) ishlab chiqarishni rivojlantirish bo`yicha innovatsion loyihalar

10 – bo`lim quyidaqilar ko`rsatiladi.

- a) hisobot va rejali davrda bozorda korxona mahsulotlari samaradorligi va raqobatbardoshligini aniqlash
- b) korxona byudjeti (ishlab chiqarish, sotish byudjeti materiallar uchun to`g`ridan to`g`ri xarajatlar, ma`muriy va umumiy xarajatlar, foyda to`g`risida bashoratlash hisoboti
- v) korxona moliya byudjeti (balans va pul mablag`lari byudjeti)
- g) ijtimoiy sug`urta tavakkalchiligi va kimmatli kog`ozlar orqali boshqarish
- d) korxona moliyaviy axvolini yaxshilash tadbirlari rejasi

11 – bo`lim quyidaqilar ko`rsatiladi.

- a) rejali davrda eksport qiluvchining maqsadi
- b) rejali davrda import qiluvchining maqsadi
- v) rejali davrda korxona xalqaro integratsiya shaklini aniqlash
- g) korxona xalqaro faoliyat samaradorligini oshiruvchi tadbirlar

Qolgan bo`limlar strategik rejalashtirish bo`limi bilan muvofiq.

10.3. Biznes rejaning ahamiyati

YAxshi tuzilgan biznes reja tadbirlar uchun vaziyat kartochkasi hisoblanadi. Tadbirkor investor kreditor yoki yirik izlanishda biznes reja orqali korxona ma`lumotlarini to`la to`kis namoyon qilib ular bilan aloqa bog`lashi mumkin. Har bir korxona o`z biznes rejasiga ega bo`lib, uning mahsulotini

bozorga chiqarishga keng yo'l ochib beradi. Biznes reja aniq tuzilsa, korxonaning moliyalashtirish ishlariga asos hisoblanib, korxonaning obro'yini ko'tarishga unga nisbatan raqobatchilarning ko'payishiga olib keladi.

Raqobatbardoshlikni tahlil qilish va raqobatchi firmalar mavqeini baholash, kelgusi strategiyani ishlab chiqishda, ichki imkoniyatlar va xatarlarni o'z vaqtida anglashga muhim zamin yaratadi. Tahliliy uslublarni qo'llash asosida raqobatbardoshlik mavqelariga operativ baho berish, kelgusi tadbirlarni aniqlash imkoni vujudga keladi.

Biznes reja korxonaning ichki hujjati bo'libgina qolmay, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda foydalanish mumkin. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval loyihaning sinchiklab ishlab chiqilganiga ishonch hosil qilishlari va uning samarali ekanligidan xabardor bo'lishlari kerak. Ular sarmoya berish imkoniyatlarini ko'rib chiqishdan oldin biznes rejani sinchiklab o'rganib chiqqanlar bilan uchrashadilar.

Biznes rejaning ahamiyati yana shundan iboratki, biznes reja quyidagi vazifalarni hal qilishga imkon beradi:

A) korxona taraqqiyoti (strategiya, dastur, loyiha) yo'nalishlarining iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligini asoslash;

B) faoliyatning kutilayotgan moliyaviy natijalarini, birinchi galda, sotuv ko'lamini, sarmoyadan olinadigan daromadlar, foydani hisoblab ko'rish;

V) tanlab olingan strategiyani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mablag'lar manbaini, ya'ni moliyaviy resurslarni jamlash usullarini belgilash;

G) mazkur rejani amalga oshira oladigan xodimlarni tanlab olish va hokazo.

Qo'yilgan maqsadga muvofiq, o'z ishini qanday boshlash, qay usulda ishlab chiqarishni samarali yurgizish va tovarni bozorga olib chiqish mumkin, yangi ishlab chiqarishni kim tashkil etadi va qachon dastlabki daromad olinadi, tavakkalchilikni qanday kamaytirish, oyoqqa turib olish hamda raqobat kurashida yutib chiqish mumkin kabi savollarga korxona rahbari yoki tadbirkor o'zining biznes rejasini ishlab chiqishda javob oladi.

Tayanch iboralar:

Biznes-reja, marketing strategiyasi, korxona moliya rejasi, ijtimoiy sug`urta tavakkalchiligi.

Nazorat savollari:

1. Biznes-reja qanday asosiy funktsiyani bajaradi?
2. Korxonada biznes-reja nima maqsadda tuziladi?
3. Biznes-reja qanday bo`limlarni o`z ichiga oladi?
4. Menejment sistemasini rivojlantirish bo`limida qanday savollar yoritiladi.
5. Biznes rejaning ahamiyati nimadan iborat.

FOYDALANILADIGAN ADABIYOTLAR

Asosiy adabiyotlar.

1. YAkubov I.O., Ochilov K.T., Abdusattorova X.M., Sitdiqova L.A. Strategik rejalashtirish. O`quv qo`llanma – T.: O`zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg`armasi, 2004.
2. Meskon M., Al`bert M., Xedouri F. Osnovi menedjmenta, uchebnik M.: 1992.
3. Xodov R.G. Gosudarstvennoe regulirovanie natsional`noy ekonomikoy. Uchebnik. –M.: ekonomist, 2004.
4. Lamben Jan Jek Strategicheskiy marketing. uchebnik - M.: 1992.
5. SHarifxo`jaev M., Abdullaev YO.A. Menejment. O`quv qo`llanma-T.: O`qituvchi 2001.
6. Nasretdinova M., Axmedov O. Biznes strategiyasi. O`quv qo`llanma - T.: 1996.
7. Xassi D. Strategiya i planirovanie. Per.s.angl. pod red. L.A.Trofimovoy.- SPb: Piter, 2001.
8. Biznes –planirovanie : Uchebnik/pod red.Popova V.M., Lyapunova S.I., Mlodiko S.G. -2-e izd., pererab. I dop. –M.: Finansi i statistika, 2006.

Qo`shimcha adabiyotlar.

9. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie.- inglizchadan tarjima. Darslik -M.: 1989.
- 10.Kotler F. Osnovi marketinga. - inglizchadan tarjima. Darslik – M.: 1990 .
- 11.Volkov A.S., Marchenko A.A. Biznes-planirovanie: Uchebnoe posobie. – M.: Izdatel`stvo RIOR, 2005.
- 12.Gulomov S.S. Menejment asoslari. O`quv qo`llanma - T.: 2002.
- 13.Abdullaev A., Aybeshov A. Biznes-reja. O`quv qo`llanma.-T.: 2002.
14. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenniy menedjment. O`quv qo`llanma –M.: 1997.
- 15.Rumyantseva Z.P., Salomatin N.A. i dr. Menedjment organizatsii . Uchebnoe posobie - M.: 1996 .
- 16.Stoyanova E.S. i dr. Finansoviy menedjment. M.: 1996.
- 17.Popov V.M., Kurakov L.L . Biznes plan investitsionnogo proekta M.:1997.
- 18.E.A.Utkin Upravlenie firmoy M.: 1996.
- 19.Ekonomicheskaya strategiya firmi. Pod red. A.P.Gradova. Sankt-Peterburg , 1995.
- 20.Deniskin V.V. Osnovi ekonomicheskogo prognozirovaniya M.: 1998 .
- 21.Internet ma`lumotlari quyidagi saytlardan olinadi:
www.protbusiness.ru/protbusiness-plan.html
[http:// www.iteam.ru/publications/strategy/section](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section).

