



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ
ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС
ИНСТИТУТИ

«Иқтисодиёт ва менежмент» факультети

“Менежмент” кафедраси

РЕФЕРАТ

Мавзу: **Стратегик бошқарувни амалга
ошириш**

Бажарди: МН – 306 гуруҳ талабаси
Аллаяров Р.

Самарқанд –2010 й.

Р Е Ж А :

Кириш

1.1. Стратегик менежментнинг моҳияти ва тавсифи.

1.2. Стратегияларнинг турлари ва уларнинг
ўзига хос жиҳатлари.

1.3. Стратегияни бажариш ва уни назорат қилиш.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.

Кириш

Ҳозирги шароитда Республика корхоналари ва ташкилотларида бошқарув ролининг ошиб бориши куйидаги омиллар билан белгиланади:

- бозор иқтисодиётининг барпо қилиниши ва у билан боғлиқ бўлган турли мулк шакллариининг вужудга келиши (давлат, хусусий, акционер жамиятлар, қўшма корхоналар, маҳалла ва ҳоказолар);

- хўжалик юретишнинг янги шакллариини вужудга келиши (акционер жамиятлар, концерн, консорциум, хусусий корхоналар ва ҳоказо);

- иқтисодиётимиз ҳажмининг ўсиши, ундаги сифатли ўзгаришлар, саноатимиз илгари ишлаб чиқармаган янги маҳсулотларни ишлаб чиқариши, фан-техника ютуқларини амалиётда қўллашнинг кенг авж олиши;

- хўжалик юретишни ноиқтисодий йўналишлари ролининг ошиб бориши (социал меъёрлар, истеъмол мезонлари, атрофдаги муҳит муаммолари ва ҳоказо);

- билим ҳажмининг ошиши ва уларни тузилишининг ўзгариши, янги фан соҳаларининг пайдо бўлиши ва бу билан боғлиқ бўлган фаолият йўналишларини танлаш имкониятини кучайтирилиши;

- мустақиллик натижасида ўлкан даражада одамларни меҳнат фаолиятлари доирасини кенгайтирилиши, ижтимоий ҳаётнинг ҳамма соҳаларини хилма-хиллигини кўпайтирилиши;

- бозор шароитида бошқарув тизимининг ўзидаги ўзгаришлар, ҳамма соҳаларда демократик тамойилларнинг кириб келиши.

Маълумки, юқорида қайд қилинган социал-иқтисодий жараёнлар ихтиёрий равишда, ўз-ўзича кечмайди. Уларни тартибга солиш, мувофиқлаштириш, йўналтириш учун бошқарув зарурияти тўғилади.

Ўз-ўзидан маълумки иқтисодиётни бошқарув, жумладан корхоналарни бошқариш тушунчалари кундалик ҳаётда бизнинг таниш ҳодиса ва воқеалардир. Кундалик ҳаётимизда инсонлар уни кўради, ҳис қилади. Баъзи бир жараёнлар инсонларнинг хоҳишига боғлиқ бўлмаган ҳолда ҳаракат қилади. Айниқса бу ҳол табиатда кўпроқ содир бўлиб туради. Ушбу жараёнлар физик ва биологик қонунлар асосида амал қилади. Шу билан бирга табиат ва жамиятда инсон таъсири натижасида уни ҳаракатини бир мақсадга қараб йўналтириш мумкин бўлган жараёнлар кетади. Масалан одамлар дарё оқимини ўзгартиради, булутларни тарқатади, ишлаб чиқаришни ташкил қилади, янги объектлар барпо қилади, ўзи хоҳлаган томонга қараб транспорт воситалари ҳаракатини йўналтиради, меҳнат жамоаларини ишга ундайди, маблағларни тақсимлайди, инсонларнинг маънавий ҳаёти тўғрисида ғамхўрлик қилади. Бундай ҳолатларда инсонларнинг воқеалар жараёнига таъсир кўрсатиши кузатилади. Бошқарув тушунчаси айнан ана шу маънолардан келиб чиқади.

Шундай қилиб бошқарув бирон бир мақсадга самарали эришиш учун инсонлар ҳаракатини тартибга солиш ва мувофиқлаштиришдан иборат. Шунини қайд қилиш жоизки, инсонни ҳар қандай объектга таъсир кўрсатиши бошқариш бўлавермайди. Бошқариш фанини автомобилни бошқариш эмас, балки уни бошқарётган инсон қизиқтиради. Шунинг учун ҳам хорижий

мамлакатларда, айниқса, Англия ва АҚШда автомобилни бошқаришни менежмент деб атасангиз тушунмовчилик бўлади. Чунки менежмент тушунчаси бевосита хўжалик объектларини бошқарув тушунчаси билан ҳамоҳанг.

Шундай қилиб, бошқарувни алоҳида бир фаолиятнинг турига айланиши иқтисодий тараққиётнинг маълум босқичига тўғри келади. Ушбу босқич меҳнат тақсимооти ва уни ихтисослашиши, ишлаб чиқариш ва хўжалик жараёнларининг мураккаблашиши билан характерланади. Худди шу вазиятда уларни тартибга солиш ва мувофиқлаштириш зарурияти кўндаланг бўлиб туради, яъни стратегик бошқаришга зарурат туғилади.

Бозор муносабатлари шароитида иқтисодиётда фаолият олиб борувчи ҳар бир субъект ўзининг самарали ишлашини таъминлаши лозим. Чунки, бозор иқтисодиётига хос бўлган таваккалчилик ва ноаниқлик элементлари таъсирида бўлган иқтисодий субъектлар бозорининг талабаларига тўлиқ жавоб беришлари керак. Рақобат шароитларига барча ишлаб чиқариш субъектлари жавоб бера олмайдилар, жавоб бера оладиганлари эса, корхоналарнинг ички муҳитини ташқи, яъни бозор муҳитига мослаштириб олиб борадилар.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда биз ушбу битирув-малакавий ишимизда “Афросиёб мева” қўшма корхонаси мисолида стратегик бошқарувни такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқишни мақсад қилиб қўйдик

1. Стратегик менежментнинг моҳияти ва тавсифи

Стратегик менежмент моҳиятини тавсифлаганда, унинг обрули намоёндаларидан бир қанчасининг таърифларини келтириш мумкин. Шендел в Хаттенлар стратегик бошқаришни "танланган мақсадларни амлага оширишда ташкилотнинг атроф-муҳит билан алоқасини урнатиш ҳамда ташкилот ва унинг бўлинмаларини самарали ва натижали фаолият кўрсатишига имкон берадиган ҳолда ресурсларни тақсимлаш воситасида атроф- муҳит билан ўзаро муносабатларнинг кунгилдаги ҳолатига эришишга уриниш жараёни"сифатида қарайдилар. Хиггенс "стратегик бошқариш-ташкилотнинг уни ураб турган муҳити билан ўзаро муносабатларини бошқариш воситасида ташкилот миссиясини амлага ошириш мақсадида бўладиган бошқариш жараёни" деб таърифлайди. Яна бир қанча таърифлар мавжудки, уларда стратегик бошқаришнинг у ёки бу жиҳатларига асосий эътибор қартиллади.

Стратегик бошқариш- бу ташкилотни шундай бошқаришки, у ташкилотнинг асоси сифатида инсон потенциалига таянади, ишлаб чиқариш жараёнини истеъмолчиларнинг талабларига мувофиқлаштиришни кўзда тутди, атроф-муҳит таъсирига жавоб берадиган ва рақобатда устунликни таъминлайдиган ўзағаришларни ўз вақтида оширади, умуман корхонанинг мақсадларига эришишини таъминлаб ,узоқ муддатли яшаш имкониятини таъминлайди.

Стратегик бошқариш атамаси асримининг 60-70 йилларида ишлаб чиқариш даражасидаги жорий бошқарув билан юқори даражада амалга ошириладиган бошқариш ўртасидаги фарқларни белгилаш учун киритилган. Бундай белгилашнинг зарурияти биринчи навбатда бизнесни юргизиш шарт- шароитларидаги ўзгаришлар билан изоҳланади.

Бошқарувнинг стратегиклиги 50-60 йилларда - бу маҳсулот ишлаб чиқаришни ва бозорларни эгаллашни узоқ муддатли режалаштиришда намоён бўлади. Шу вақтда узоқ муддатли режалар ташкилотнинг стратегик мақсадларини ишлаб чиқишда асосий ўрин эгалаган.

70- йилларда стратегик танловнинг мазмуни ўзгарди. Эндиликда маҳсулот ишлаб чиқаришни узоқ муддатли режалар билан белгилаб қуйиш эмас, балки муваффақиятли бизнес учун нима қилиш керак деган масала кундаланг бўлди.

80 - йилларда ташқи муҳитдаги ўзгарувчанликка мослашиш учун корхонанинг имкониятларини ишга солишга алоҳида эътибор қаратила бошланди. Аввал стратегик ижро этиш, кейинроқ стратегик фикр юритиш устуворлик эгаллади. Бир вақтнинг ўзида ҳам жорий вазифалар ва келажак ҳақида уйлаш кузда тутилди.

Стратегик бошқаришда гоёларнинг ишлаб чиқилиши уз иродасини қуйидаги муаллифлар ишларида, меҳнатларида топди. Буларга қуйидлагилар: Франкеноф ва Гранже (1971 й) фаолиятлари, Ансоф (1972й) фаолияти, Шендел ва Хаттен (1972 й) фаолиятлари, Эрфин (1974й) фаолияти ва бошқалар.

Стратегик бошқаришга кенгрок тушунча бериш учун, бу бошқаришни оператив афзалликларини таккослаб (уни одатдаги бошқариш деб атаймиз) бизнесдаги 20 йилдан ортиқрок олдин булган асосий амалиётни урганиб чиқамиз.

-жадвал

Оператив ва стратегик бошқаришни таккослаш

Таснифланиши	Оператив бошқариш	Стратегик бошқариш
Миссия, такдим (тайин-ланиши)	Товарларни ишлаб чиқариш ва уларнинг реализациядан хизматлари учун фойдалани максаддан олиш.	Ташкилотнинг узок муддатли истикболини белгилашда уни асраб олишнинг динамик баланс методи ва ташкилот фаолиятининг муаммолари билан кизиктирган муҳокамада ташкилот вакиллариининг иштирок этиши.
Менежмент этиборининг концентрацияси объекти	Ресурсларни ишланишнинг энг эффектив йулини излаб топиш ва ташкилот ишига назар солиш	Ракобат курашида янги имкониятларни излаб топиш ва ташки мухитга мослашиш ва ташкилотнинг мухитга мослашиши.
Вакт омилини хисобга олиш	Киска муддатли ва урта муддатли истикболлари мулжалга олиш	Узок муддатли истикболни мулжалга олиш
Персонал бошқаришга яқиндан ёндашиш	Ишчи ходимларга ташкилот ресурси, алохида иш ва вазифаларни бажарувчиси сифатида қараш	Ишчи ходимларга ташкилот асоси унинг бош қиймати ва мувафакиятлар манбаи сифатида қараш
Бошқариш системасини ташкил қилиш асослари	Ташкил қилиш структуралар ва функциялар, процедуралар, техника ва технология	Одамлар, ахборот билан таъминлаш системалари, бозор
Бошқаришнинг эффектив критерияси	Ишлаб чиқариш концепциялари бажарилишида тушумлилиқ ва рационалик	Бозорнинг янги суровлар ва узгартиришдаги узаро алмаштириш доираси хусусида амалга оширишнинг ташкилотда замонав-ийлиги ва аниқлилиги

Бир нечта турли таркибли бўлинмалар ва бир қанча бошқарув бугинларига эга ҳар қандай йирик ташкилотда мақсадлар иерархияси вужудга келади. Мақсадлар иерархияси юқори ва қуйи даражалар мақсадлар уйғунлашувидан иборат. Ташкилотдаги мақсадларнинг иерархик тузилиши қуйидагилардан қилиб чиқади:

- юкори даражалои мақсадлар ҳамма вақт кенгрок характерга эга ва уларга эришиши учун купрок вақт талаб этилади;
- купрок даражали мақсадлар эришиши учун узига хос восита вазифасини бажаради.

Стратегик бошқаришда ташкилотнинг узиш мақсадлари муҳим урин тутади. Мазкур мақсадлар сотиш ҳажми ва фойда узғариши уртасидаги нисбатларнинг акс эттиради. Ушбу нисбатларга қараб узиш тез, барқарор еки қискараётганини қуриш мумкин. Шунга мувофиқ тез, барқарор узиш ва қискариш мақсадлари бегиланади.

Тез узиш мақсади жуда қулай ҳисобланади. Лекин унга етишиш жуда қийин. Бунда ташкилот тармокдан олдин ривожланиши керак. Ушбу мақсадга эришиш учун барча шароит мавжуд булган тақдирда, ташкилот узишнинг ушбу мақсадини танлаши лозим. Тез узишни таъминлаш учун ташкилот раҳбарияти бозорни чуқур тушуниши, бозорнинг керакли қисмини танлай олиш ва уз қучларини унга қарата олиш қобилияти, ташкилот ресурсларидан самарали фойдаланиш қобилияти, вақт утиши ва ташкилотдаги жараёнларни уз вақтида назорат қила олиш қабил сифатлариша эга булиши керак. Тез узиш даврида ташкилот таваққал қила оладиган, тажрибали менеджерларга эга булиши керак.

Стратегик бошқарувнинг имкониятлари чегарасиз эмас. Стратегик бошқарувдан фойдаланишда қатор чекловлар бўлиши мумкин. Яъни, бошқарувнинг мазкури типи ҳам бошқалари қабил қандай вазият, вазифа учун универсал эмас.

Биринчидан, у келажак ҳақида аниқ ва яққол тасаввурни бера олмайди. Стратегик бошқаришда ёритиладиган ташкилотнинг келажаги-бу унинг ички ва ташқи муҳити ҳақида тўлиқ ва аниқ маълумот бўлмасдан, қорхона қачон қандай даражада бўлади, қандай ташкилий маданият бўлиши мумкин ва шу қабилар ҳақида олдиндан аниқ айта олмайди.

Иккинчидан, стратегик бошқариш қатъий қоидалар, жарёнлар ва схемаларга эга бўлолмайди.

Унда алоҳида вазифалар ва ҳолатларда нима қилиш кераклиги ҳақида назариялар йўқ. Стратегик бошқариш -бу бизнес ва менежментнинг муайян фалсафаси ёки ғоясидир. Ҳар бир менежер томонидан у турлича тушунилади. ва ўзига хос тарзда амалга оширилади. Албатта. муаммоларни таҳлил қилиш, стратегияларни танлаш, стратегик режалаштиришни амалга ошириш ва стратегияларни амалда қуллаш юзасидан бир қатор тавсиялар, қоидалар ва мантиқий схемалар мавжуд.

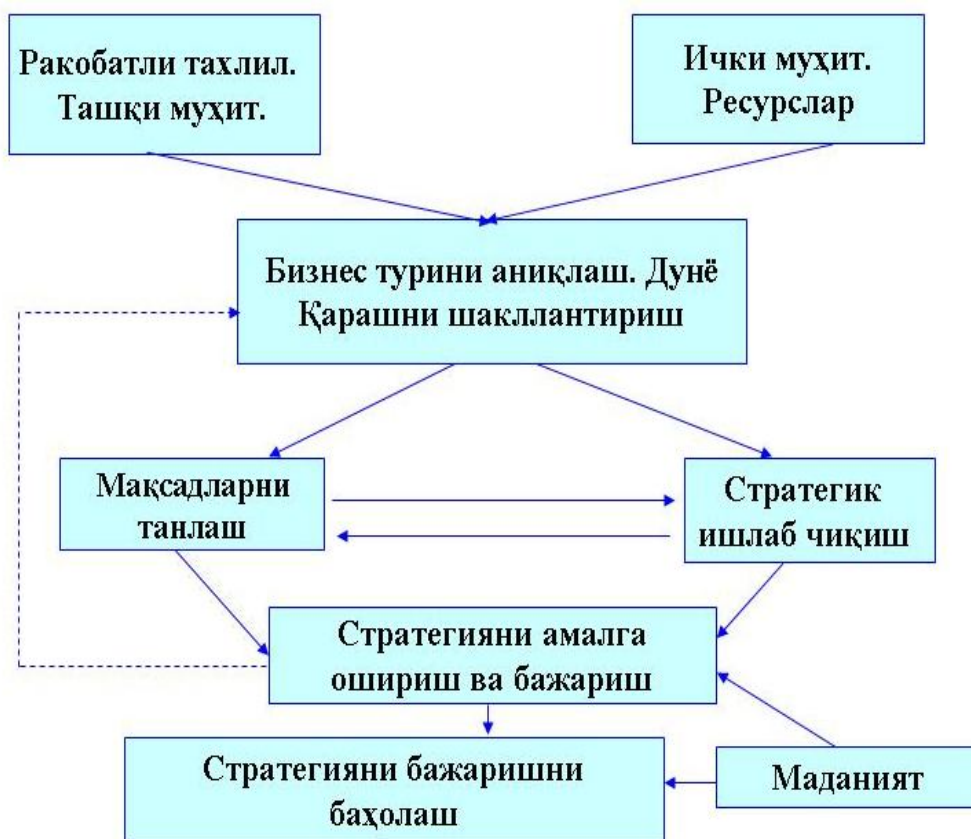
Учинчидан, стратегик бошқаришни амалга оширишни бошлаган ташкилот учун улкан ҳатти-ҳаракатлар, вақт ва ресурсларнинг катта сарфлари керак бўлади. Стратегик режалаштиришнинг бошлаш ва амалга ошириш талаб этилади.

Тўртинчидан, стратегик кўра билмасликнинг салбий оқибатлари бирданига қучаяди. Мутлақо қисқа муддатлар янги маҳсулотлар ишлаб чиқарилганда қуийлмаларнинг йўналиши тубдан ўзгаради, бизнес учун янги имкониятлар очилиб қолганда кўп йиллар кўз олидимизда бўлган

имкониятларни кўрмай қоламиз. нотўғри ҳатти-ҳаракат ва йўл қўйилган хатолар корхона учун ҳалоқатли бўлиши мумкин.

Бешинчидан, кўпинча стратегик бошқаришни амалга оширишда асосан стратегик режалаштиришга эътибор қаратилади. Бироқ, бу мутлақо кам, чунки, стратегик режа унинг албатта амалга ошишини таъминлай олмайди. Аслида стратегик режалаштиришнинг муҳим таркибий қисми- бу стратегияларни амалга оширишдир.

Ҳар бир жараённинг акс таъсири алоҳида қисмларга ҳам уларнинг мажмуига бўлиши мумкин. Стратегик бошқариш таркибий тузилишининг муҳим хусусияти ҳам ана шунда.



1- расм. Стратегик бошқарувнинг таркибий тузилиши

Муҳитни таҳлил қилиш одатда стратегик бошқаришнинг бошланғичжараёни бўлиб ҳисобланади. Чунки у корхонанинг миссияси ва мақсадларини аниқлаш учун, белгиланган миссия ва мақсадларни амалга ошириш стратегияларини ишлаб чиқиш учун ўзига хос асос вазифасини таъсирини мувозанатлаштиришдан иборат бўлади.

Ҳар бир ташкилот уч жарёнга жалб этилади:

- ташқи муҳитдан ресурсларни олиш (чиқиш);
- ресурсларни маҳсулотга айлантиш (яратиш);
- маҳсулотни ташқи муҳитга чиқариш (чиқиш).

Миссия ва мақсадларни белгилаш. Илгари таъкидланганидек, бошқаришнинг муҳим вазифаларидан бири- бу ташкилотда чиқиш ва кириш ўртасида мувозанатни таъминлашдан иборат.

бошқаришнинг яна бир вазифаси ташкилотнинг фаолиятдан манфаатдор бўлган ва унинг фаолияти характери, мазмуни ва йўналишига таъсир кўрсатадиган турли ижтимоий институтлар ва одамлар гуруҳларининг манфаатларини мувозанатлаштиришдан иборат.

Манфаатларни мувозанатга келтириш йўналишини белгилайди.

Стратегияларни танлаш . Миссиялар ва мақсадлар аниқлангандан сўнг стратегияларни таҳлил қилиш ва танлаш босқичи бошланади. Ушбу босқичда корхона ўз мақсадларига қандай воситалар, йўллар билан эришиши ҳақида қарор қабул қилинади. Стратегияларни ишлаб чиқиш жараёни стратегик бошқаришнинг асоси, юраги бўлиб ҳисобланади.

Стратегиялар амалга ошириш назорат қилганда ушбу вазифалар муайян хусусият касб этиб, стратегияни амалга ошириш қанчалик даражада корхона мақсадларига эришишга олиб келишини аниқшга қаратилган бўлади. Бу стратегик назоратни бошқариш ёки опертив назоратдан фарқланишини ккрсатади, чунки уни стратегияни амалга оширишнинг тўғрилиги ёки алоҳида, ишлар, функциялар ва операцияларни бажаришнинг тўғрилиги қизиқтирмайди. Стратегик назорат қабул қилинган стратегияни келгусида амалга ошириш мумкинлиги ва унинг амалга оширилиши қўйилган мақсадларга эришишга олиб келишини аниқлашга йўналтирилган. Стратегик назорат натижасида бўладиган тузатишлар амалга оширилаётган стратегия учун ҳам шунингдек, корхона мақсадларига ҳам таалукли бўлади.

2. Стратегияларнинг турлари ва уларнинг ўзига хос жиҳатлари

Эркин бозор муносабатлари шароитида ички ишлаб чиқариш режалаштиришни моҳияти ташкилот ва ташкилотларнинг ривожланиши ва хўжалик фаолияти шакллари иқтисодий мақсадларининг илмий асослашдан иборатдир.

Ишлаб чиқаришни фаолиятини режалаштириш турли ташкилот, ташкилот ва ташкилотларда иқтисодий ресурсларни танлаш ва улардан фойдаланиш қонунлари, тамойиллари, қоидалари ва усуллари йўғанади. Ички ишлаб чиқаришни режалаштириш механизми ташкилотнинг ҳақиқий ҳолатини микроиқтисодий тадқиқ қилиш ва унинг келгусида ривожланиш даражасини моделлаштиришнинг ўзаро таъсирига асосланади. Режалаштириш стратегик мақсад ва вазифалардан келиб чиқиб амалга оширилади. Шу сабабли стратегик режалаштиришга зарурат пайдо бўлади. Ташкилотлар фаолиятини стратегик бошқаришда стратегияларнинг турлари бир-биридан фарқ қилади.

Концентрацион ўсиш стратегияси концентрация, яъни йигма ўсиш стратегияси деб номланиб, стратегиялар эталонининг биринчи

группасини ташкил этади. Бунга куйидаги стратегиялар, яъни махсулот ва (еки) бозорни узгаришига боғлиқ ва бошқа учта эементга тухталмайдиган стратегиялар киради. Бу стратегияларни кузатишлар натижасида ташкилотнинг уз махсулотини купайтириш еки шугуланаётган соҳаси борасини узгартирмасдан чнги махсулот ишлаб чиқаришга интилиши аниқланилди. Ташкилот амал қилаётган бозорда, ехуд янги бозорга утишда узининг ахволини яхшилаш имкониятларини купайтириш йулларини излаётган бир вақтда, бозорга нималар боғлиқлигини урганишни амалга оширади.

Биринчи группанинг аниқ стратегия турларини (типларини) куйидагилар белгилайди:

-Бозордаги позицияни кучайтириш стратегияси, қайсики ташкилотларнинг ҳозирги махсулоти билан, ҳозирги бозордаги энг яхши позицияни истехком этишда кулланилади.

Стратегиянинг бу тури катта маркетинг кучларини реализация қилишни талаб қилади. Бундай уринишлар урнаётган ташкилотда горизонтал интеграция деб номланади.

- Бозорни ривожлантириш стратегияси, аллақачон ишлаб чиқарилган махсулотлар учун янги бозорларни изланишларда кулланилади.
- - Махсулотларни ривожлантириш стратегияси, аллақачон янги махсулот ишлаб чиқариш ҳисоб китобларини юксалиш вазибалари қарорларини таклиф этаётган, бозордаги урнини эгаллашга улгурган ташкилотлар реализация қилишади.

Стратегиялар эталонининг иккинчи группасида бизнеснинг шундай стратегиялари куйиладики, улар ташкилотларнинг кенгайтишидаги янги структураларни куйиш йули билан болиқдир. Бу стратегия интеграцион усиш стратегияси деб номланади.

Ташкилот уз маулқиға эға булиши йулида, шунингдек ички кенгаиши йулида ҳам интеграцион усиш стратегиясини куллаши мумкин. Бундай вақтларда иққала ходисада ҳам ташкилотлар ички соҳасида ахволини узгариши руй беради.

Интеграцион усиш стратегияси иққита асосий турларға булинади:

- интеграция стратегиясининг вертикал қайтиш тури;
- интеграция стратегиясининг вертикал олдинга интилувчи тури.
- Стратегиялар эталонининг учинчи группасида бизнеснинг тараккий этиш (ривожланиш)и диверсификацион усиш стратегиясини аңлатади. Бу стратегияни қачаон ташкилот мавжуд соҳа доирасидаги мавжуд бозорда, мавжуд махсулоти баилан кенг риволана олмассагина амалга оширади, яъни реализация қилади. Асосий факторнинг бир қолипға келтириш, диверсификацион усиш стратегиясини танлаш шартидир. Диверсификацион усиш стратегиясини асосан куйидагилар белгилайди

- марказий диверсификационя стратегияси;
- горизонтал диверсификацион стратегия;

■ конгломератив диверсификацион стратегия

Бизнесни ривожлантиришда стратегиянинг туртинчи намунавий туридан бири бу - кискартириш стратегиясидир. Улар куйидаги ҳолларда реализация қилинади: агар ташкилот уз кучларини қайта гуруҳлашга мухтожлик сезса, ёқуи самарадорликни оширишга интилса, агар самарадорликни оширишга интилса., агар иқтисодда пасайишлар ва туб узгаришлар бўлса, масалан, таркибий қайтақуриш ва хоказо. Бу ҳолларда ташкилотлар кискартириш стратегиясини мақсадли ва режали йуналтиришга ҳаракат қиладилар. Бу стратегияларни амалга бўлимлиридан бирини тугатиши ёки сотиши ердамида тузулади. Бу стратегия ишлаб чиқаришни бошқалар билан ёмон олиб бўрилганда тез- тез диверсификацион ташкилотлар билан амалга оширади (реализация қилади).

Корпоратив стратегия - бу диверсификациялашган ташкилотларнинг умумий бошқарув режаси ҳисобланади. Бу стратегияни амалга ошириш ташкилот учун оғрикисиз бўлмайди. Лекин шуни билиш зарурки, бу стратегияларнинг усиши яъни ташкилотнинг ривожланиш стратегияси, маълум вазиятда қутулиб бўлмайди. Ундан ташқири, бу бизнеснинг янгилиниш стратегиясига йуналтирилган ягона стратегиялардир, чунки қупгина ҳолларда янгилиниш ва усиш - бу бизнеснинг ривожланиш жаренларини бир- бирини инкор этади.

3. Стратегияни бажариш ва уни назорат қилиш

Танланган стратегияни амалга ошириш учун фаолият курсатиш жаренида корхонада стратегик бошқаришнинг урни катта, чунки айнан шу босқичда стратегияни бажариш ва амалга ошириш учун шарт-шароит шаклланади. Стратегияни амалга ошириш босқичининг асосий хусусияти факат жуда яхши стратегияни вужудга келадиган қийинчиликлар натижасида ёмон бажаришидагина ёмас. Ташкилот стратегияни ишлаб чиқишда ҳатоларга йул қуйган ҳолда ҳам стратегияни яхши амалга ошириш натижасида мувоффақиятга эришиш имкониятига эга бўлади. Табиийки, стратегияни бажаришда ташкилот стратегияни бажаришда ташкилот стратегияси мазмунига йуналтирилган бўлиши керак. Стратегияда мавжуд камчиликлар ёки мухитда олдиндан қурилмаган узгаришлар вужудга келиши стратегияни яхши бажариш ҳисобига компенсацияланиши мумкин.

Уз стратегиясини мувоффақиятли амалга оширган фирмалар фаолиятининг таҳлили шуни курсатадики улар уз фаолиятида қуйидаги қоидаларга риоя қилганлар:

Биринчидан, мақсад стратегия ва режалар ҳодмиларга яхши ётқазилган ёди.

Бундан қузланган мақсад улар томонидан фирма нима қилаётганини тушунишлари ёмас, балки уларнинг стратегияни амалга ошириш жаренига

норасмий жалб этиш ходмиларнинг фирма олдида стратегияни амалга оширишга мажбуриятларини ишлаб чиқиш эди.

Иккинчидан, фирма стратегияни бажариш учун керак булган ресурсларни уз вақтида таъминлаш билан чегараланиб қолмасдан стратегияни бажаришнинг мақсадли шартлари режасига эга эди ва ҳар бир мақсадга эришувини белгилаб қуярди.

Стратегияни бажариш жаренида раҳбариятнинг ҳар бир бугини узининг аниқ бир топширқларини бажаради. Бунда асосий рол юқори раҳбариятга тегишлидир. Стратегияни бажариш босқичида унинг фаолиятини қуйидаги беш изчил босқичла қуринишида қуриш мумкин:

1 - босқич. Мухит ҳолати мақсад ва ишалаб чиқарилган стратегияларни чуқурлашган ҳолатда урганиш. Бу босқичда қуйидаги масалалар ҳал қилинади:

■ Аниқланган мақсадлар ишлаб чиқрилган стратегияларнинг моҳиятини корректлигини ва бир- бирига мувофиқлигини шунингдек муҳит ҳолатига мослигини ўзил қесил аниқлаш, бундан кейин стратегияни бажаришга "добро" берилади.

■ Ходимларнинг стратегияни бажаришга янада чуқурроқ жалб этишнинг пойдеворини янада чуқурроқ мустаҳкамлаш учун уларга стратегияларнинг гоҳиси ва сақадларнинг мазмунини қенгрок етқизиш.

2- босқич. Юқори раҳбарият фирма мавжуд ресурслардан самарали фойдаланиш юзасидан қарор қабул қилиши қеақр. Бунда мавжуд ресурслар баҳоланади, уларнинг таққосланиши ходимлар стратегияни бажаришга қизикиш учун шароитлар бўйича қарорлар қабул қилади.

Яъни ресурслар бажараетган стратегияга мос бўлиши қерак. Бунинг учун ресурслар ривожланишига ердам берувчи дастурлар тузилади. Масалан: ходимлар малақасини ошириш дастури.

3- босқич. Юқори раҳбарият ташкилий стратегия ҳақида қарор қабул қилади. Яъни, ташилий стратегияни бажарган стратегияларга мувофиқлиги аниқланади. Лозим бўлса ўзгаришлар қиритилади.

4- босқич баққичда фирмада стратегияни бажаришга қиритиш учун зарур булган ўзгаришлар утқизишдан иборат. Бунинг учун одатда бир неча йил қерак бўлади. Чунки бу оғриқли, нозик ва мураккаб масала.

5- босқичда юқори раҳбарият агарда буни вазият талаб қилса, стратегияни амалга ошириш режасини қайта қуриб қикади, чунки стратегия режа доғли эмас. Лекин стратегик режани ҳар сафар ўзгартириш мақсадга мувофиқ эмас.

Стратегияни бажариш зарурий стратегик ўзгаришларни ўқизишни тақозо қилади, чунки уларсиз энг яхши ишланган стратегия ҳам мувафауиятсизликка ўчрайди. Шунинг учун стратиегик ўзгаришлар- стратегияни бажаришнинг қалити дейиш мумкин.

Раҳбариятнинг ўзгаришларни қай даражада утқизиши қаршилиқларни енгишда ўзгаришларни утқизиш услуби қатта аҳамиятга эга.

Автократик услуб факат зудлик билан мухим узгаришларни утказиш лозим булган хусусий холларда кулланилади. Куп холларда рахбарият бошка каришлик курсаткичларини уз томонига огдириш услубини куллашади.

Партисинатив услуб хам мувофаккиятли хисобланади, унда узгаришлар билан боглик масалаларни ечишга ташкилотнинг купгина аъзолари жалб этилади. Узгаришлар билан боглик масалаларниҳал этишда менежерлар бошкарувнинг куйидаги услубларини куллашлари мумкин:

- ракобат услуби;
- узини четга олиш услуби;
- келишувчилик услубий
- мослашув услуби;
- хамкорлик услуби.

бу услубларни куллаш вазиятга боглик булади. Шунингдек бунда низонинг характерини хисобга олиш керак. Хар бир низонинг характерини хисобга олиш кеарк. хар бир низонинг ижбий ва салбий бошланиши булади. Агар низо салбий бошланса бузгунчиликка олиб келади, бунда барча услубларни куллаш мумкин. Агар у ижобий бошланса, ривожланувчи услубни куллаш керак булади.

Узгарувчиларни утказиш ташкилотда янги статус-квонинг урнатилиши билан якунланиши керак. агар узгаришлар янгистатус-квонинг вужудга келишига олиб келмаса рахбарият узгаришларни давом эттириши кеакр булади.

Стратегик узгаришларнинг асосий турларидан бири бу ташкилий структурани узгартириш хисобланади. Стратегик бошкарув учун ташкилий структура стратегияни бажариш воситаси хисобланади. Шунинг учун структурани бахолаш ва уни танлаш 1 -навбатда структуранинг ташкилот максадларига эришишишга таъсирини аниклаш билан боглик. Шунинг учун такшилий структурани танлаш ёки узгартириш куйидаги схема асосида олиб борилади:

- ташкилот структуравий бирликлари шаклланади.
- хар бир структуравий бирликнинг мустахкамлик даражаси аникланади.
- бизнес бирликлар уртасидаги ташкилий алокалар урнатилади.

Ресурсларни шакллантириш ва харакатга келтириш.

Стратегияни ишлаб чикиш ташкилотга максадга йуналишни ва унга эришиш воситаларини аниклаш имконини берса, стратегияни бажариш ташкилотнинг уз стратегиясини амалага ошириш шароитларини яратади. Агар стратегия тугри танланса ва уни бажариш учун барча шароит булса, стратегияни бажаришда кийинчилик булмайдигандек туюлади. Балким, агар ички ва ташки мухит узгармас ёки башорат килса буладиган булса, шундай буларди. Хакикатда бизнес жуда узгарувчан мухитда фаолият курсатади. Шунинг учун бошкарув олдида нафакат ташкилот бу максадига кай даражада эришиши, шунингдек ташкилот бу максадларга эришадими? агар

эришмаса, уз йуналишида нимани узгартириши кераклигини аниклаш керак.

Стратегик назоратнинг стратегия тугри бажарилишини аниклашга эмас, балки стратегияни бажариш куйилган максадларга эришишга олиб келишини аниклашдан иборат. Бу стратегик назорат системасининг тузилишини аниклайди.

Стратегик назорат тизими самарали бошкарилиши учун у бир катор талабларга жавоб бериши керак. Стратегик назорат тизимига келаётган ахборотларга куйидаги асосий талаблар куйилади:

- Ахборот уз вақтида етказилиши керак, стратегияни уз вақтида тахирлаш учун.
- Ахборот тугри берилганларни ифодалаши керак.
- Ахборот олишнинг аник вақти ва унинг тегишли вақти булиши зарур.

Стратегик назорат тизими 4 элементдан иборат. Биринчиси, стратегияни бажаришни баҳолаш олиб боадиган курсаткичларни аниклаш. Бу курсаткичлар ташкилот ҳолатини белгилаб беради. Бу курсаткичлар гуруҳлари куйидагилар:

- Самарадорлик курсаткичлари, инсон ресурслардан фойдаланиш курсаткичлари.

- Ташки муҳит ҳолатини характерловчи курсаткичлар.

- ташкилотнинг ички жарёнларини характерловчи курсаткичлар.

Стратегик назорат учун курсаткичларни танлаш стратегик аҳамиятга эга вазифа ҳисобланади, чунки бунга стратегияни бажаришнинг муваффақиятини баҳолаш боғлиқ. Бунда раҳбарият асосий курсаткичларни аник ажратиб олиши керак, чунки баъзе ҳоллардан стратегияни бажаришда баъзи курсаткичлар ишнинг яхши кетаётганидан, баъзи салбий натижалардан далолат бериши мумкин. Бунда раҳбарият афзалликларни вақтга нисбатан ҳисобга олиши ҳам керак.