

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

NAMANGAN MUHANDISLIK PEDAGOGIKA ISNTITUTI



“MENEJMENT” KAFEDRASI

ISMATOV R.O., AHMEDOV O.T.

STRATEGIK MENEJMENT

**FANI BO'YICHA
O'QUV-USLUBIY MAJMUA**

Namangan – 2016

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

NAMANGAN MUHANDISLIK PEDAGOGIKA INSTITUTI

Ro'yxatga olindi:
№ _____
2016 yil. « ____ » _____

“TASDIQLAYMAN”
O'quv ishlari bo'yicha prorektor
_____ dots. SH. Kenjaboev
“ ____ ” _____ 2016 yil

“MENEJMENT” KAFEDRASI

R.ISMATOV, O.AHMEDOV

STRATEGIK MENEJMENT

**FANI BO'YICHA
O'QUV-USLUBIY MAJMUA**

Namangan – 2016

Mazkur O'quv uslubiy majmua **5230200** "Menejment" (ishlab chiqarish) ta'lim yo'nalishining o'quv rejasi va Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti "Menejment" kafedrasini mudiri i.f.d., prof. N.Yo'ldoshev tomonidan ishlab chiqilgan "**Strategik menejment**" fanining o'quv-uslubiy majmuasi asosida tayyorlandi

To'zuvchilar: **Ismatov R.O.** NamMPI "Menejment" kafedrasini dotsenti, i.f.n.
Axmedov O.T. NamMPI "Menejment" kafedrasini assistenti

Taqrizchilar: **Sirojiddinov I.** NamMPI Kasb ta'limi "Iqtisodiyot" kafedrasini dotsenti, - i.f.n.;
Yuldashev.A. NamMPI Kasb ta'limi "Iqtisodiyot" kafedrasini dotsenti, -i.f.n.;

NamMPI "Menejment" kafedrasining 2016 yil 12 iyuldagi 14-sonli majlisida muhokama qilingan.

O'quv-uslubiy majmua Namangan muhandislik pedagogika instituti Uslubiy kengashining 2016 yil "___" _____dagi _____ - sonli qaroriga muvofiq o'quv jarayonida foydalanish uchun tavsiya etilgan.

MUNDARIJA

I	SILLABUS.....	5
II	FANNI O’QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA’LIM METODLARI.....	14
III	NAZARIY MATERIALLAR.....	25
1	“STRATEGIK MENEJMENT” FANINING PREDMETI VA BOSHQARUV JARAYONI.....	25
2	STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI.....	34
3	TARMOQDAGI UMUMIY VAZIYAT VA UNDAGI RAQOBATNING TAXLILI.....	42
4	KOMPANIYA AXVOLINING TAXLILI.....	54
5	STRATEGIYA VA RAQOBATCHILIK USTUNLIGI.....	63
6	MARKETING STRATEGIYASINI MAVJUD VAZIYATGA MOSLASHTIRISH.....	67
7	DIVERSIYALASHNING KORPORATIV STRATEGIYALARI.....	73
8	DIVERSIYALANGAN KOMPANIYALARNING STRATEGIK TAXLILI.....	83
IV	AMALIY MASHG’ULOT MATERIALLARI.....	96
V	KEYSLAR BANKI.....	117
VI	MUSTAQIL TA’LIM MAVZULARI.....	127
VII	GLOSSARIY.....	140
VIII	ADABIYOTLAR RUYXATI.....	142

SILLABUS

FANNING QISQACHA TAVSIFI			
OTMning nomi va joylashgan manzili	Namangan muxandislik pedagogika instituti		Do'stlik shox ko'chasi 12 uy
Kafedra	"Menejment"		Texnologiya fakulteti tarkibida
Ta'lim soxasi va yo'nalishi	230000 – Iqtisod		5230200 – "Menejment" (ishlab chiqarish)
Fanni (kursni) olib boradigan o'qituvchi haqida ma'lumot:	I.f.n., dotsent Ismatov Raxmatilla Oltinovich		Raxmatilla@ mail.ru
Dars mashg'ulotini o'tkazish vaqti va joyi	O'quv bo'limi tomonidan ishlab chiqilgan jadval asosida 2-506	Kursning boshlanishi va davom etish muddati 2 semestr	Ta'lim yo'nalishi o'quv rejasiga muvofiq 3 kurs 5 va 6 semestrlar
Individual grafik asosida o'qituvchining talabalar bilan ishlash vaqti	Xaftaning Seshanba, Payshanba va Juma kunlari soat 13 ⁰⁰ dan 16 ⁰⁰ gacha		
Fanga ajratilgan o'quv soatlarini o'quv turlari bo'yicha taqsimoti	Aiditoriya soatlari		Mustaqil ta'lim
	ma'ro'za	amaliy	
5-semestr uchun	38	38	128
6-semestr uchun	38	38	130
Fanning boshqa fanlar bilan aloqasi	<p>By kursni talabalar o'zlashtirishlari uchun "Menejment", "Ijtimoiy menejment", "Iqtisodiyot nazariyasi", "Marketing" fanlaridan yetarlicha ma'lumotga ega bo'lishi lozim.</p> <p>"Strategik menejment" fani "Mikroiqtisodiyot", "Makroiqtisodiyot", "Korxonalar iqtisodiyoti", "Operatsion menejment" va boshqa fanlarni o'rganishda asos bo'lib xizmat qiladi.</p>		
Fanning mazmuni			
Fanning dolzarbligi va qisqacha mazmuni	<p>Strategiya umumiy tarzda firmaning mavqeini mustahkamlash, istemolchilarning talablarini qondirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqarish rejasidir. Aniq strategiyani tanlash – rivojlanishning mumkin bo'lgan turli yo'llari va usullari ichidan eng maqbo'lini tanlab olish demakdir. O'zbekistonda iqtisodiyotni liberallashtirish va moderinazatsiyalash sharoitida strategiyani to'g'ri tanlash xar bir korxonalar, firma, kompaniya uchun dolzarb masaladir. Tarkibiy islohotlar va iqtisodiyotni modernizatsiyalashni yanada chuqurlashtirish, uning ko'lamini kengaytirish, xorijiy investitsiyalarni jalb qilish uchun sharoitlar yaratish mamlakatimizda olib</p>		

borilayotgan islohotlarning ustivor yo'nalishlaridan biridir.

Albatta erishilgan yutuqlarni yanada takomillashtirish uchun, mutaxasislarga ilg'or tajribalarni o'rganish, riojlanishning ustivor yo'nalishlarini belgilashda "Strategik menejment fani" muhim o'rin tutadi.

Keyingi yillarda ishlab chiqarish korxonalarini faoliyat olib boradigan muhit tubdan o'zgardi. Ayrim raxbarlarga iqtisodiy bilimning, raqobat kurashi sharoitida ishlash tajribasining yetishmasligi korxonalarini yomon iqtisodiy ahvolga solib ko'ymoqda. SHuning uchun bo'lajak menejerlarga «Strategik menejment» fanini o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi.

Fanni o'qitishdan maqsad- talabalarga bozor raqobati sharoitida korxonani boshqarish, uning raqobatbardoshligini ta'minlash usullarini o'rganish byicha yo'nalish ixtisosligiga mos bilim, ko'nikma va malaka shakllantirishdir.

Fanning vazifasi korxonalarini atrof-muhit o'zgarishlariga mos ravishda boshqarishni; strategik menejment strategik boshqarishning strategiya ishlab chiqish g'oyasi tug'ilishidan boshlab, uni amalga oshirishgacha bo'lgan barcha muolajalarni; korxonani doimo o'zgarib turuvchi tashqi muhitga moslashtirishning zarurligini; korxonani ana shu o'zgaruvchan muhitga mos holda qanday boshqarishni o'rgatishdan iborat.

"Strategik menejment" o'quv fanini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida bakalavr :

- strategik menejmentning shakllanishi va tarixini;
 - strategik menejmentning rivojlanishi va uning ilmiy maktablarini;
 - strategik menejmentda boshqaruv madaniyatini;
 - strategik siyosatning mazmuni va mohiyatini;
- strategik menejmentning predmeti va mazmunini;
- strategik menejment qonunlari va tamoyillarini;
 - strategik menejment uslublari;
 - strategik menejment ilmiy uslublarining samaradorligini oshirish asoslarini belgilashni;
 - strategiya tushunchasi mohiyati va turlarini aniqlash, strategik boshqaruv mohiyati va ahamiyatini asoslab berishni **haqida tasavvurga ega bo'lishi;**
 - talaba strategik menejmentning predmeti va mazmunini yorituvchi nazariyalarni tasniflash;
 - strategik menejment qonunlari va tamoyillarini qo'llay bilishni;
 - strategik menejment ilmiy uslublarining samaradorligini oshirish asoslarini belgilashni va tatbiq etishni;

	<ul style="list-style-type: none"> • strategiyalarning mazmun mohiyatini va turlarini aniqlash hamda samarali foydalanish usullarini belgilab olishni; • strategiyalarni asoslab berishni bilishi va ulardan foydalana olishi; • talaba korxonada strategik muhitni va strategik vaziyatni o'rnatish; • optimal boshqaruv strukturasi tashkil etish; strategik menejment qonunlari va tamoyillarini tadbiq etish; • strategik menejment uslublari qo'llash; strategik menejment usullarini qo'llash samaradorligini oshirish; • strategik boshqarishda qarorlarni oqilona ishlab chiqish va foydalanish yo'llarini aniqlash; • korxonada umuman strategik boshqaruvni tashkil etish ko'nikmalariga ega bo'lishi kerak. <p>Strategik menejment qonunlari va tamoyillarini qo'llay bilish; strategiyalarning mazmun-mohiyati va turlarini aniqlash hamda samarali foydalanish usullarini belgilab olish; strategiyalarni asoslab berish; strategik boshqarishda qarorlarni oqilona ishlab chiqish va foydalanish yo'llarini aniqlash malakalariga ega bo'lishi kerak.</p>					
Talabalar uchun talablar	<ul style="list-style-type: none"> - professor-o'qituvchilarga xurmat bilan munosabatda bo'lish; - institut ichki tartib qoidalariga amal qilish; - mobil telefondan dars davomida foydalanmaslik va uni o'chirib qo'yish; - berilgan topshiriqlarni o'z vaqtida bajarish; - guruxdoshlariga xurmat bilan munosabatda bo'lish; - plagiatlik qilish man etiladi; - darsga o'z vaqtida kelish; - 4 soatdan ortiq dars qoldirgan taqdirda dekanat ruxsati bilan darsga kirish. 					
Elektron pochta orqali munosabatlar tartibi	Professor-o'qituvchi va talaba o'rtasidagi aloqa elektron pochta orqali xam amalga oshirilishi mumkin, baxo masalasi telefon orqali xal qilinmaydi. Oraliq, joriy va yakuniy nazoratlar institutdagi belgilangan xonalarda dars davomida o'tkaziladi.					
FANGA AJRATILGAN O'QUV SOATLARI O'QUV TURLARI BO'YICHA TAQSIMOTI						
№	Mavzular nomi	Auditoriya soatlari			Mustaqil ta'lim	Jami
		Jami	shu jumladan:			
			ma'ro'za	amaliy (seminar)		
5-semestr uchun						
1	“Strategik menejment” fanining predmeti va	20	10	10	14	34

	boshqaruv jarayoni					
2	Strategiya yaratishning vazifalari	20	10	10	14	34
3	Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning taxlili	20	10	10	12	32
4	Kompaniya axvolining taxlili	16	8	8	12	28
	Jami	76	38	38	52	128
6-semestr uchun						
5	Strategiya va raqobatchilik ustunligi	20	10	10	14	34
6	Marketing strategiyasini mavjud vaziyatga moslashtirish	20	10	10	14	34
7	Diversiyalashning korporativ strategiyalari	18	10	8	12	30
8	Diversiyalangan kompaniyalarning strategik taxlili	18	8	10	14	32
	Jami	76	38	38	54	130
	Hammasi	152	76	76	106	258

BILIMLARNI BAHOLASH USULLARI, MEZONLARI VA TARTIBI

Baholash usullari	Ekspress testlar, yozma ishlar, og'zaki so'rov, prezentatsiyalar va h.z.
Baholash mezonlari	<p>86-100ball - «a'lo»: fanga oid nazariy va uslubiy tushunchalarni to'la o'zlashtira olish; fanga oid ko'rsatkichlarni iqtisodiy tahlil qilishda ijodiy fikrlay olish; o'rganilayotgan jarayonlar haqida mustaqil mushohada yuritish; mehnat munosabatlariga oid tahlil natijalarini to'g'ri aks ettira olish; o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; tahlil natijalari asosida vaziyatga to'g'ri va xolisona baho berish; o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; o'rganilayotgan jarayonlarni analitik jadvallar orqali tahlil etish va tegishli qarorlar qabo'l qilish.</p> <p>71-85 ball - «yaxshi»:</p>

	<p>o'rganilayotgan jarayonlar haqida mustaqil mushohada yuritish; tahlil natijalarini to'g'ri aks ettira olish; o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; o'rganilayotgan jarayonlarni jadvallar orqali tahlil etish va tegishli qarorlar qabo'l qilish.</p> <p>55-70 ball - «qoniqarli»: o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; o'rganilayotgan jarayonlarni analitik jadvallar orqali tahlil etish.</p> <p>0-54 ball - «qoniqarsiz»: o'tilgan fanning nazariy va uslubiy asoslarini bilmaslik; iqtisodiy hodisa va jarayonlarni tahlil etish bo'yicha tasavvurga ega emaslik; o'rganilayotgan jarayonlarga iqtisodiy usullarni qo'llay olmaslik.</p>		
Baholash jarayoni	Reyting baholash turlari	Maks.ball	O'tqazish vaqti
	I. Joriy nazorat:	40	
	Talabanning mashg'ulotlarda faol ishtirok etganligi uchun	10	Semestr davomida
	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining o'z vaqtida va sifatli bajarilishi	10	
	Amaliy mashg'ulotlarda savollarga to'g'ri javob berganligi, amaliy topshiriqlarni bajarganligi uchun	20	
	II. Oraliq nazorat	30	
	Ma'ro'za mashg'ulotlarida faolligi, muntazam ravishda konspekt yuritishi uchun	8	Semestr davomida
	Mustaqil ravishda berilgan topshiriqlarni bajarganligi uchun (referat, esse, kollokvium, amaliy topshiriqlar: keyslarni topshirishi, keys stadi, o'quv loyixalari va boshqalarni topshirganligi uchun)	10	Semestr davomida
Birinci va ikkinchi oraliq	12	6 xamda 12	

	nazoratlar (ma'ro'zachi tomonidan olinadi)		mavzulardan keyin
	III. Yakuniy nazorat	30	Semestrning oxirgi ikki haftasida
	JAMI	100	

NAZARIY MASHG'ULOTLARNING MAZMUNI

1-Mavzu. "Strategik menejment" fanining predmeti va boshqaruv jarayoni

Strategiya tushunchasi, uning mazmuni. Strategiyaning rejadan farqi. Firmani boshqarish vazifalari, ularning asosiy turlari.

"Strategik menejment" fanining predmeti, vazifalari. Firma kompaniya strategiyasini ishlab chiqish bo'yicha menejrlarning vazifalari. Kompaniya missiyasi va strategik qarashlarini belgilash. Kompaniya strategiyasining asosiy savollari. Strategik boshqarish maqsadi. Maqsadlarning turlari: qisqa muddatli, o'zoq muddatli, moliyaviy, strategik. Strategiyaning belgilashga ta'sir etuvchi omillar: ichki omillar, tashqi omillar.

Strategiyaga aniqliklar, o'zgartirishlar kiritish. Strategiyaning baholash uchun qo'yiladigan savollar. Strategiyaning amalga oshirish bo'yicha ma'muriyatning vazifalari. Strategik boshqarishning besh vazifasi. Strategiyaning amalga oshirishda ijrochi direktorning o'rnini. Kompaniya strategiyasini belgilashda prezidentning o'rnini va vazifalari. Vitse-prezidentlarning vazifalari. Turli darajadagi menejrlar va ularning vazifalari. Rejalashtirish bo'limi va uning vazifalari.

Kompaniyani boshqarishda direktorlar kengashining o'rnini va vazifalari. Strategik fikrlash va uning afzalliklari.

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida strategik menejmentning ahamiyati

Qo'llaniladigan ta'lim texnologiyalari: Kirish ma'ro'zasi, qisqa savol-javob, mavzuga yo'naltirilgan savollar.

2-Mavzu. Strategiya yaratishning vazifalari

Firma faoliyati yo'nalishlarini belgilash omillari. Kompaniya missiyasi, strategik ko'ra bilish, faoliyat yo'nalishini tanlash o'rtasidagi bog'liqlik.

Faoliyat yo'nalishini belgilash usullari: umumiy, batafsil. Ixtisoslashgan va diversiyalangan firmalar faoliyati doiralari. Missiyani vazifalarga aylantirish. Hal qiluvchi natijalar va ularning turlari. Reja ko'rsatkichlariga qo'yiladigan talablar. Strategik boshqarish tamoyillari.

Strategiyani ishlab chiqish uslubi: Maqsadlarga qanday erishish mumkin? Raqobatchilarni qanday yengish mumkin? Firma mavqegini qanday mustahkamlash mumkin? kabi savollarning javoblari. "qiyin, ammo bajarish mumkin" mezonini strategiyani ishlab chiqish piramidasi.

Tashkil etish strategiyasi. Strategiyaning tashkiliy darajalari. Korporativ strategiya. Ishbop strategiya. Funktsional strategiya. Amaliy strategiya. Strategiya turlarining o'zaro bog'liqligi.

Strategiyani belgilovchi omillar: ahloq-odob meyorlari, jamiyat manfaatlari,

ijtimoiy manfaatlar, jamiyat talablari, tartibga soluvchi meyorlar, aksionerlar va umumiy jamiyat manfaatlari, kompaniyaning fuqarolik mavqei.

Tarmoqning jozibadorligi va raqobat darajasi. Kompaniya yaxshi bajara oladigan ishlar. Menejrlarning biznes falsafasi.

Strategiya va ma'naviyat. Kompaniyaning ta'minotchilar oldidagi burchi. "Yaxshi fuqaro" tushunchasi.

Strategiyani ishlab chiqishga yondashuv turlari. Bosh strategik yondashuv. Vakolatlarni boshqalarga o'tkazish. Birgalikda kollektiv yondashuv. Tashabbuskor yondashuv. Strategiya yaratishda missiya, maqsadlar, strategiyalar birligi.

G'olib strategiya mezonlari. Muvofiq kelish darajasi. Raqobat kurashida ustunlik. Ishlarning jadallashuvi.

Strategik menejmentni jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida ishlab chiqish.

Qo'llaniladigan ta'lim texnologiyalari: Ma'ro'za, qisqa savol-javob, mavzuga yo'naltiriltiruvchi savollar.

3-Mavzu. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning tahlili

Tarmoqlar va ularning iqtisodiy tavsiflari. Tarmoqdagi raqobat va rivojlanish istiqbollari. Texnologik taraqqiyot sur'atlari. Talabning oshishi yoki pasayishi.

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va raqobatni baholovchi savollar. Tarmoq bozorining hajmi. Raqobat miqyoslari. Bozorning o'sish sur'atlari. Raqobatchilar tarifi. Raqobatchilarning moliyaviy imkoniyatlari. Tarmoqdagi integratsion jarayon yo'nalishi. Texnologik o'zgarishlar. Tarmoqqa kirish va chiqish xususiyatlari. Tahlil natijalarini ifodalash. Maxsulot birligi tanarxiga tajriba egri chizig'ining ta'siri.

Tarmoqdagi raqobat va uning turlari. M.Porter ta'rificha bozordagi beshta raqobatchi kuchlar. Raqobatchi beshta kuch modeli.

Bozorga kirishdagi to'siqlar va ularning turlari.

Bozor vaziyatini o'zgartiruvchi kuchlar. Bozor muhitini o'rganish usullari. Del'fi usuli.

Raqobatchi kuchlarning bozordagi mavqeini o'rganish. Strategik guruhlar xaritasi va uni to'zish uslubiyoti. Raqobatchilar strategiyasini aniqlash. Kelajakda tarmoqda ilg'or mavqeni egallashi mumkin bo'lgan firmalarni aniqlash. Raqiblarning navbatdagi qadamini oldindan ko'ra bilish. Tajovo'zkor kompaniyalarni aniqlash. Raqiblarning maqsadlari va strategiyalarini turkumlash.

Muvaffaqiyatning kalit omillari. Tarmoqdagi vaziyatni umumiy baholash.

Qo'llaniladigan ta'lim texnologiyalari: Axborot ma'ro'zasi, Insert, blits-so'rov, prezentatsiya, grafik organayzer texnikalari, aniq holatlarni yechish, B.B.B.

4-Mavzu. Kompaniya ahvolidagi tahlili

Kompaniya ahvolidagi tahlil qilish uslubiyoti. Tahlil uchun qo'yiladigan savollar. Tahlil vositalari: SWOT – tahlil, qadriyatlar zanjiri tahlili, xarajatlar tahlili, raqobatbardoshlik bahosi. SWOT- kuch, zaiflik, imkoniyatlar, taxdid so'zlarining yig'indisi.

Strategiyani amalga oshirish tahlili. Tahlil qilinadigan asosiy ko'rsatkichlar.

Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari. Kuchli va zaiflik. ularning mazmuni va ko'rsatkichlari. Kuch va zaiflikning umumiy natijalarini ifodalash.

Firma xarajatlari raqobatbardoshligini baholash. Xarajatlar darajasiga ta'sir

etuvchi omillar. Raqobat kuchiining tortilmagan va tortilgan baholari.

Qadriyatlar zanjiri. Asosiy faoliyatdagi qadriyatlar zanjiri. Yordamchi faoliyatdagi qadriyatlar zanjiri. Muvaffaqiyatning kalit omillari. Muvaffaqiyatning kalit omillari ro'yxatini to'zish tartibi.

Muammolarni aniqlash va ifodalash. Muammolarni aniqlash uchun qo'yiladigan savollar. Kompaniya avvalgi strategiyasini amalga oshira oladimi?

Qo'llaniladigan ta'lim texnologiyalari: Ma'ro'za, hikoya, BBB texnologiyasi.

5-Mavzu. Strategiya va raqobatchilik ustunligi

Kompaniyaning raqobat strategiyasini belgilovchi omillar. Raqobat strategiyasining boshqa strategiyalar bilan bog'liqligi. Raqobat kurashiga yondoshuvlar. Xarajatlar bo'yicha ilg'orlik strategiyasi. Keng tabaqalashtirish strategiyasi. Optimal xarajatlar strategiyasi. Fokuslanish strategiyasi. Ifodalangan strategiya.

Raqobat ustunligiga erishish yo'llari. Xujumkor strategiya. "Mevalarning samarasini ko'rish" davri. Xujumkor strategiyaning asosiy turlari. Raqobat ustunligini himoya qilish yo'llari. Mudofaa strategiyalarining turlari. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanish. Bir vaqtning o'zida bir necha yo'nalishda xujumga o'tish. Bo'shliqlarni egallash.

Vertikal integratsiya. Vertikal integratsiya turlari. Vertikal integratsiya kamchiliklari. Vertikal integratsiyaning kuchli va zaif tomonlari. Integratsiya yo'nalishini tanlash.

"Qaldirg'och" firmaning yutuqlari va muammolari. Qaldirg'orlikda muvaffaqiyatga erishish shartlari.

Qo'llaniladigan ta'lim texnologiyalari: Axborot ma'ro'zasi, Insert, blits-so'rov, prezentatsiya, grafik organayzer texnikalari, aniq holatlarni yechish, B.B.B.

6-Mavzu. Marketing strategiyasini mavjud vaziyatga moslashtirish

Firma strategiyasini mavjud vaziyatga ko'niktirish. Unga ta'sir etuvchi omillar. Ichki va tashqi omillar. Tarmoq ahvolini ta'riflovchi omillar. Raqobat shartlarini tavsiflovchi omillar. Tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik varianti. Yangi va tez o'sayotgan tarmoqlardagi raqobat. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlardagi raqobat. Depsinish yoki tushkunlik holatida bo'lgan tarmoqlardagi raqobat. Bo'lib tashlangan tarmoqlardagi raqobat. Xalqaro bozorlardagi raqobat.

Firma ahvolining variantlari. Bozor yetakchilari. Ikkinchi o'rindagi firmalar. Zaif yoki talofat ko'rgan firmalar.

Yangi tarmoq tushunchasi. Yangi tarmoq firmalar oldiga qo'yadigan muammolar. Yangi tarmoqda tavsiya etiladigan strategiyalar.

Etuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda qo'llaniladigan raqobat strategiyalari. O'sish sur'ati past bo'lgan tarmoqlarda qo'llaniladigan raqobat strategiyalari.

Bo'lib tashlangan, tarqoq tarmoqlarning belgilari. Bunday tarmoqlardagi raqobat xususiyatlari. Tarqoq tarmoqlarda qo'llaniladigan raqobat strategiyalari.

Xalqaro bozorlarga chiqish sabablari. Xalqaro operatsiyalarning xususiyatlari. Xalqaro raqobat shakllari. Global va ko'p millatli raqobat. Global raqobat kelib chiqishining shartlari. Xalqaro bozorga chiqishning istiqbollari.

Ikkinchi o'rinda bo'lgan firmalarning bozordagi mavqei. Ularning xususiyatlari. Bunday firmalar qo'llaydigan raqobat strategiyalari. Aylanma xujum strategiyasi. Himoya va mustahkamlash strategiyasi. Tezlik bilan chekinish strategiyasi. "Hosil

yig'ish strategiyasi”.

Qo'llaniladigan ta'lim texnologiyalari: Ma'ro'za - konferentsiya, muammoli fikrlar xujumi, munozara, prezentatsiya.

7-Mavzu. Diversiyalashning korporativ strategiyalari

Kompaniyaning rivojlanish bosqichlari. Boshlang'ich bosqich belgilari. Geografik ekspansiya bosqichi. Mahalliy bozordan xududiy-milliy va xalqaro bozorlarga chiqish. Tor ixtisoslashish va uning qulayliklari. Tor ixtisoslashishning kamchiliklari va xatarli jihatlari. Diversiyalanishga undovchi omillar. “Bozorni o'sish sur'atlari - raqobatchilik mavqei” matritsasi.

Diversiyalanishning maqsadi. 2+2=5 samarasi. Diversiyalanish uchun tarmoq tanlash mezonlari. Jozibadorlik mezonlari. Kirim xarajatlari mezonlari. Qo'shimcha manfaatlar mezonlari.

Yangi tarmoqqa kirish strategiyalari. “Yutib yuborish” strategiyasi. Yangi kompaniya to'zish strategiyasi. Qo'shma korxonalar to'zish strategiyasi.

Turdosh tarmoqlarga diversiyalanish strategiyalari va uning avzalliklari. Turdosh tarmoqlarga diversiyalanish shartlari.

Noturdosh tarmoqlarga diversiyalanish strategiyalari. Qisqartirish va tugatish strategiyalari. Qayta tarkiblashtirish, qayta tiklash va tejamkorlik strategiyalari. Qayta tarkiblashga ehtiyoj tug'ilish holatlari.

Diversiyalanishning ko'p millatli strategiyalari. Millatlararo kompaniyalar. Diversiyalangan millatlararo kompaniyalar.

Qo'llaniladigan ta'lim texnologiyalari: Ma'ro'za, klaster, munozara, texnika: taqdimot, blits-so'rov, grafik organayzerlar.

8-Mavzu. Diversiyalangan kompaniyalarning strategik tahlili

Kompaniyaning mavjud strategiyasi va faoliyatini baholash. Diversiyalanish darajasi va firma portfeli. Kompaniya faoliyatining miqyosi. Korporativ boshqaruv samaradorligi. Diversiyalangan kompaniya faoliyatini baholash. Xo'jalik faoliyati matritsasi. Matritsaning juft ko'rsatkichlari. “O'sish - ulush” matritsasi, “tarmoqning jozibadorligi-raqobat mavqei” matritsasi, tarmoqning hayotiy tsikli matritsasi. Ishbop faollik portfeli matritsasi. “Murakkab bolalar”, “Yuldo'zlar”, “Sog'in sigirlar”, “Itlar” kvadratlari. Portfelning hozirgi va kelajakdagi holati matritsasi. Portfelning hayotiylik tsikli matritsasi.

O'rta korxonalar evolyutsiyasi matritsasi. Strategik moslik tahlili. Firmalarni investitsiya qobiliyatiga ko'ra tabaqalashtirish. Diversiyalangan korporatsiya strategiyasini aniqlash. Korporativ strategiyani ishlab chiqish. Ishchanlik faolligi mezonlari.

Tarmoq jozibadorligini baholash yo'nalishlari. Xo'jalik bo'linmalarining kompaniya biznesiga mos kelish darajasi. Kompaniya portfelinin korxonalar, tarmoqlar bo'yicha tahlili. Tahlil natijalariga ko'ra tashkiliy xulosalar yasash. Kompaniya xo'jalik portfelini qayta ko'rib chiqish.

Qo'llaniladigan ta'lim texnologiyalari: Axborot- ma'ro'za, insert, hamkorlikda o'qitish texnikasi, sinkveyn

II. FANNI O'QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA'LIM METODLARI

1. MA'RUZA MASHG'ULOTLARNING TASHKIL ETISHNING ASOSIY SHAKLLARI

Ma'ro'za mashg'uloti – OO'Yuda o'qitishni tashkil etishning yetakchi shakli hisoblanadi, bilimlarni birlamchi egallashga yo'naltirilgan.

Ma'ro'zani asosiy belgilanishi – o'qitishni nazariy asosini ta'minlab berish, o'quv faoliyatga va aniq o'quv fanga qiziqishni rivojlantirish, ko'rsantlarga o'quv kursi ustidan mustaqil ishlash uchun orientirlarni shakllantirish.

Ma'ro'za materiallarining mazmuni va hajmiga talablar

Ma'ro'za materiallarining *mazmuni* quyidagi mezonlarga javob berishi lozim:

- yangilik, ilmiylik, asoslilik va axborot uchun belgilanganlik;
- aniq, ishonchli misol, fakt, asosnoma va ilmiy dalillarning mavjudligi;
- faktga asoslangan (statistik va v.h.) materiallarni ko'p emasligi.

Ma'ro'za materiallarining *hajmi* rejalashtirilgan mavzuni yoritish uchun yetarli bo'lishi kerak.

Ma'ro'zalar turlari vaularga xos xususiyatlar

O'quv maqsadi	mashg'ulotning	Ma'ro'za turi, uning o'ziga xos xususiyatlari
<i>Kirish ma'ro'zasi</i>		
Fan doirasida o'quv axborotini o'zlashtirish bo'yicha talabalar harakatining yo'naltiruvchi asosini ta'minlash.		Ta'lim berish to'zilishida motivatsion bosqich hisoblanadi. Uning vazifasi – o'quv fani mazmuni, uning o'quv jarayonidagi o'rni va kelgusidagi tezkor-xizmat faoliyatdagi ahamiyati to'g'risida dastlabki tasavvurlarni berish, talabalarni ishlash tizimida yo'naltirish, oldinda to'rgan mustaqil ishning uslubiyoti va tashkillashtirishi bilan tanishtirish, hisobot berish vaqti va baholashni aniqlashtirish.
<i>Axborotli ma'ro'za</i>		
O'quv mavzu bo'yicha tasavvo'rni shakllantirish		Bu an'anaviy ma'ro'za turi: ma'ro'za rejasiga muvofiq o'quv materialini monologik tarzda izchillikda bayon etish.
<i>Muammoli ma'ro'za</i>		
Muammoni belgilash va uni yechimini topishni tashkillashtirish/an'anaviy va zamonaviy nuqtai nazarlarni jamlash va tahlil qilish va v.h. orqali o'quv mavzusi bo'yicha tasavvo'rni/ bilimlarni shakllantirish.		Yangi bilimlar savol/vazifa/vaziyatlarning muammoligi orqali kiritiladi. Bu jarayonda talabalarning bilishi o'qituvchi bilan hamkorligiga va dialogiga asoslanadi, hamda izlanuvchilik faoliyatiga yaqinlashadi.
<i>Ko'rgazma ma'ro'za</i>		
O'TVdan keng foydalanish		Bunday ma'ro'zani o'qish, ko'rib chiqilayotgan

O'quv mashg'ulotning maqsadi	Ma'ro'za turi, uning o'ziga xos xususiyatlari
orqali o'quv mavzusi bo'yicha tasavvo'ni/ bilimlarni shakllantirish.	ko'rgazmali materiallarni ochib berishga va qisqacha sharhlashga olib keladi.
<i>Binar ma'ro'za</i>	
Talabalarga munozara madaniyatini, muammoni hamkorlikda yechishni namoyish etish orqali o'quv mavzusi bo'yicha tasavvo'ni/ bilimlarni shakllantirish.	Bunday ma'ro'zani o'qish ikki o'qituvchi/2-maktabning ilmiy vaqillari/olim va amaliyotchi/o'qituvchi va talabalarning dialogini o'zida namoyon etadi.
<i>Anjuman-ma'ro'za</i>	
O'quv axborotni izlash, tanlash va bayon etish jarayonida talabalarning faol ishtiroklarida yoritib berish orqali o'quv mavzusi bo'yicha tasavvo'ni/ bilimlarni shakllantirish.	Oldindan belgilangan muammo va uni har tomonlama yoritib berish nazarda tutilgan ma'ro'zalar tizimi (5-10 daq. davomiyligida) bilan, ilmiy-amaliy mashg'ulot ko'rinishida o'tkaziladi. Mashg'ulot yakunida o'qituvchi mustaqil ish va so'zga chiqishlarga yakun yasaydi, axborotni to'ldiradi/aniqlik kiritadi, asosiy xulosalarni ifodalaydi.
<i>Umumlashtiruvchi ma'ro'za</i>	
Bilimlarni batafsil yoritish va aniqlashtirishlarsiz tizimlashtirish.	Ma'ro'zada bayon etilayotgan nazariy holatlarning negizini kursning yoki katta bo'limlarning ilmiy-tushunchali va kontseptual asosi tashkil etadi.
<i>Maslahatli-ma'ro'za</i>	
Bilimlarni chuqurlashtirish, tizimlashtirish.	Turlicha stsenariy bo'yicha o'tishi mumkin. 1. "Savol-javoblar"- o'qituvchi bo'lim yoki to'liq kurs bo'yicha talabalar savollariga javob beradi. 2. "Savol-javoblar-munozaralar": o'qituvchi nafaqat savollarga javob beradi, balki javoblarni izlashni ham tashkillashtiradi.
<i>Yakuniy ma'ro'za</i>	
Bilimlarni batafsil yoritish va aniqlashtirishlarsiz tizimlashtirish.	Kursni o'rganishni yakunlaydi, butun davr mobaynida o'tilganlarni umumlashtiradi. Yakuniy ma'ro'zada o'qituvchi kursning asosiy g'oyalarini ajratadi, kelgusidagi tezkor-xizmat faoliyatda va boshqa fanlarni o'rganishda olgan bilimlarni qanday qo'llash yo'llarini ko'rsatadi, fan bo'yicha yakuniy nazorat xususiyatini tushuntiradi, yakuniy nazorat variantlarining murakab savollarini tushuntiradi.

2. AMALIY MASHG'ULOTLARNI TASHKIL ETISHNING ASOSIY SHAKLLARI

Amaliy mashg'ulot:

- o'quvchilarni o'qituvchi bilan va o'zaro faol suhbatga kirishishiga yo'naltirilgan,
- nazariy bilimlarni amaliy faoliyatda amalga oshirish uchun sharoitni ta'minlovchi,

- olingan bilimlarni amaliy foydalanish imkoniyatlarini muhokama qilishga mo'ljallangan mashg'ulotning o'qitish shakli.

Amaliy mashg'ulotning mazmuniga quyiladigan talablar

- muhokamaga munozarali savollar olib chiqiladi;
- muhokama qilinuvchi savollar ilm-fanning erishgan zamonaviy yutuqlari tomoni bilan ko'rib chiqiladi;
- nazariya va amaliyotni o'zviy birligi ochib beriladi;
- muhokama qilinuvchi materialning talabalarning bo'lg'usi kasbiy faoliyati bilan aloqasi ta'minlanadi;
- ko'rib chiqilayotgan material adabiyotda mavjud emas yoki material, qisman bayon etilgan.

Amaliy mashg'ulotlar turlari va ularga xos xususiyatlari

Amaliy mashg'ulot turi	Amaliy mashg'ulot shakli, uning o'ziga xos xususiyatlari
<p><i>Talabalarning nazariy bilimlarini tizimlashtirish/to'zilmaga keltirish/mustahkamlash/kengaytirish:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - metodologik nuqtai nazaridan eng muhim va o'ziga xos fan mavzularining yaxshi o'rganish. - tushunish va o'zlashtirish uchun murakkab bo'lgan mavzu savollarini batafsil o'rganish. - kasbiy tayyorgarlik sifatini aniqlovchi, alohida asosiy bo'lgan mavzularni batafsil o'rganish. 	<p><i>Keng ko'lamli suhbat</i></p> <p>Hamma uchun umumiy bo'lgan tavsiya etilayotgan majburiy va qo'shimcha adabiyotlar bilan mashg'ulotning har bir reja savollariga talabalarni tayyorgarligini nazarda tutadi. Faollashtirishni barcha vositalarini qo'llash bilan: so'zga chiquvchiga va barcha guruhga yaxshi o'ylab to'zilgan aniq ifodalangan savollar, so'zga chiquvchi talabalarni kuchli va kuchsiz tomonlariga talbalar diqqatlarini qarata olish, talabalar diqatti va qiziqishini, ish jarayonida ochib berilayotgan, yangi tomonlarga o'sha vaqtni o'zida ajratib ko'rsatish va boshqalar asosida ko'pchilik talabalarni savollarni muhokama qilishga jalb qilish imkonini beradi. Keng ko'lamli suhbat ba'zi savollar bo'yicha alohida talabalarni avvaldan rejalashtirilgan qo'shimcha ravishda so'zga chiqishlarini istisno qilmaydi, balki, taxmin qiladi. Biroq bunday ma'lumotlar muhokama uchun asos bo'lmaydi, balki muhokama qilingan savollar uchun to'ldiruvchi bo'ladi.</p> <p><i>Ma'ro'za va referatlar muhokamasi.</i></p> <p>Muhokamaga 12—15 daqiqa davomiyligidagi 2-3 ma'ro'zadan ko'p bo'lmagan ma'ro'zalar olib chiqiladi. Ba'zida qo'shimcha ma'ro'zachi va opponentlar (muxoliflar) belgilanadi. Oxirgi chiquvchilar mazmunni qaytarmaslik uchun, ma'ro'za matni bilan tanishadilar. Biroq ko'p hollarda, ma'ro'zachi va opponentlar, qo'shimcha ma'ro'zachilardan tashqari, hech kim seminarga jiddiy tayyorlanmaydi. So'zga chiquvchilarni o'zlari ham faqat bir savolni o'rganadilar. SHu bilan birga, odatiy seminar ishiga “quruq nazariyalik” elementini kiritib, bunday mashg'ulotlar talabalarda ba'zi qiziqishlarni uyg'otadi. Talabalarni har birini qo'shimcha</p>

ma'ro'zachi yoki opponent sifatida tayyorlanib kelishga o'rgatish juda muhim hisoblanadi. Referatli ma'ro'zalarni yakuniy seminarda, uning asosiy savollari avvaldan muhokama qilib bo'lingan, katta bir mavzu bo'yicha ko'rib chiqish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Press-konferentsiya.

Qisqa so'zga chiqishdan so'ng birinchi savol bo'yicha ma'ro'zachiga (agarda ma'ro'zalar bir qator talabalarga berilgan bo'lsa, o'qituvchining o'zi ulardan biriga so'z beradi) so'z beriladi. SHundan so'ng har bir talaba ma'ro'za mavzusi bo'yicha unga savol berishi lozim. Savol va javoblar seminarining markaziy qismini tashkil etadi. Qancha ko'p jiddiy tayyorgarlik ko'rilsa, savollar shunchalik chuqur va mahoratli beriladi. Savollarga avval ma'ro'zachi javob beradi, so'ngra u yoki boshqalar bo'yicha istagan bir talaba o'z fikrini bildirishi mumkin. Bunday holatlarda qo'shimcha ma'ro'zachilar, agarda shundaylar belgilangan bo'lsa, faol bo'ladilar. O'qituvchi har bir muhokama qilinayotgan savol bo'yicha, yoki seminar yakunida o'z xulosasini qiladi.

O'zaro o'qish.

Tushunish va o'zlashtirish uchun eng ko'p murakkablikdagi savollarni o'rganish asosiy maqsadga ega bo'lgan, seminar. Seminar mobaynida talabalarni o'zaro o'qishga yo'naltirish muhim hisoblanadi: har kichik-guruhga mavzuning bir savoli beriladi, bu bo'yicha ular ishlaydilar va bunga asos (ekspert varaqlar – savolni yoritish rejasi, tayyorlangan ma'lumotlarni vizual taqdim etish bo'yicha tavsiyalar) beriladi. Ekspert guruhlarining ish natijalari taqdimotidan so'ng o'qituvchi xulosalar qiladi.

Yumoloq (yozma /og'zaki) stol.

O'tgan mavzu bo'yicha bilimlarni chiqurlashtirish va aniqlashtirish, bor bilimlarni safarbar qilish va har xil vaziyatlarda ularni qo'llash, o'z fikrlarini qisqa va asoslangan xolda bayon qilish ko'nikmalarini rivojlantirish asosiy maqsadga ega bo'lgan, seminar.

Har xil stsenariylar bo'yicha o'tkazilishi mumkin.

1. «Yozma yumoloq stol» - talabaning savoli / yechimi topilishi kerak bo'lgan g'oya yozilgan varaq, doira bo'yicha o'zatiladi va har bir ishtirokchi o'z mulohazalarini qo'shadi.

2. «Og'zaki yumoloq stol» - har bir talaba qo'yilgan savolning javobiga o'z qo'shimchalarini kiritadi / oldingi ishtirokchi tomonidan taklif qilingan g'oyani qo'llab-quvvatlaydi va rivojlantiradi.

Spetsseminar.

Bakalavriyatning 4 kursida, magistraturada o'tkaziladi.

<p><i>Ilm-fanningalohida xususiy muammolarini chuqurroq ishlab chiqish.</i></p>	<p>Ilmiy mavzu bo'yicha yosh tadqiqotchilarni muloqat maktabini ifodalaydi. Spetsseminar vaqtida talabalarning guruhlarda ishlashga va uni baholashga, ilmiy tadqiqotlar usullaridan foydalanishga intilishlari katta rol o'ynaydi. Spetsseminarning yakuniy mashg'ulotida o'quituvchi, qoidaga ko'ra, seminarlarni va talabalarning ilmiy ishlarini muhokama qilingan muammolarni kelgusida tadqiqotlar qilish istiqbollarini va talabalarni ularda ishtiroq etish imkoniyatini ochib umumlashtiradi.</p>
<p>Maxsus (kasbiy) va umumo'quv ko'nikma va amaliy malakalarni shakllantirish: - amaliy muammoli vaziyatni tahlil qilish va yechish jarayonida xarakterlar algoritmini aniqlash bilan bog'liq egallagan nazariy bilimlarni amaliy qo'llash.</p>	<p>Ta'limiy o'yin. O'qitish samaradorligini uning ishtiroqchilarini nafaqat bilimlarni olish jarayoniga faol jalb qilish, balki ularni (hozir va shu yerda) foydalanish orqali oshirishga imkon beradi; o'zgaruvchan vaziyatlarda o'zini tutish taktika ko'nikmalarini shallantiradi; vqrabatqvaet dinamiku rolevogo povedeniya; amaliyot imitatsiyasini ifodalaydi; aniq ko'nikma va malakalarni shakllantirishga va ishlab berishga qaratilgan. Seminar natijaviyligini uning tashkiliy-uslubiy ta'minoti belgilaydi: o'yinning texnologik xaritasini ishlab chiqish; o'yin atributlarini va materiallar paketini: vaziyat bayoni, ishtiroksilar uchun yo'riqnomalar, personajlar ta'rifi (agar o'yin rolli yoki ishbilarmon bo'lsa) yoki vaziyatli ko'rsatmalar (agar o'yin modellashtiruvchi bo'lsa) tayyorlash.</p> <p>Amaliy topshiriqlarni bajarish. Amaliy topshiriqlarning ko'pchiligi kichik guruhlar tarkibida bajariladi va quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi: yo'riqnoma berish → o'quv topshiriqni bajarish bo'yicha yo'riqnoma bilan tanishish → topshiriqni bajarish → natijalarning ommaviy taqdimoti → natijalarni umumlashtirish va baholash.</p> <p>Masalalar yechish bo'yicha mashq. Yakka tartibda amalga oshiriladi va quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi: yo'riqnoma berish – masalani yechish – natijalarni tanlama taqdimoti - umumlashtirish.</p> <p>Muammoli masalalar va vaziyatlarni yechish. Muammoli masalalar va vaziyatlarni ishlab chiqish juda katta mexnat talab qiladi. Lekin talabalar tomonidan amaliy kasbiy faoliyatdan olingan muammoli masalalarni yechish va muammoli vaziyatlarni ko'rib tahlil qilish nazariyani haqiqiy amaliyot bilan bog'lashga imkon beradi. Bu o'qitishni faollashtirishga imkon beradi, talabalarga o'rganilayotgan materialni amaliy foydasini tushunishga yordam beradi.</p> <p>Ta'lim beruvchi amaliy muammoli vaziyatlarni (keyslarni) yechish. Keys (muammoli vaziyatdan farqli ravishda) talabalarni</p>

	<p>muammoni ifodalash, muammoli vaziyatni tahlil qilish va baholash, uni maqsadga muvofiq yechim variantlarini qidirishga yo'naltiruvchi tashkilotlar, insonlar guruhi yoki alohida individlarni hayotining muayyan sharoitlarini yozma ravishda taqdim etilgan bayonini o'z ichiga oladi.</p> <p>Keysni yechish jarayoni quyidagi bosqichlarini o'z ichiga olish muhim:</p> <ul style="list-style-type: none"> → muammoni yakka tartibda tahlil qilish va yechish, → yakka tartibda topilgan yechimni birgalikda (kichik guruhlarda) tahlil qilish, o'zaro maqbo'l yechim variantini rasmiylashtirish, → guruh ishini taqdimoti, → muammoni yechish usul va vositalarining eng maqbo'l variantini jamoaviy tarzda tanlash. <p>Fiklash jarayoni, muammoli vaziyatni yechish jarayonida paydo bo'lingan, mustaqil topilgan dalillar orientirlarni, kasbiy boylklarni topishga va mustaqamlashtirishga, kelgusi kasbiy faoliyati bilan aloqani anglashga ko'maklashadi.</p> <p style="text-align: center;"><i>O'quv loyihalarning taqdimoti va baholanishi</i></p> <p>Ushbu o'quv mashg'ulotini tayyorlashda o'qituvchining roli quyidagilardan iborat: loyiha topshirig'ini ishlab chiqish; talabalarga ma'lumotlarni izlashda yordam berish; o'zi axborot manbai bo'lishi; butun jarayonni muvofiqlashtiri; ishtirokchilarni qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish; o'zluksiz qayta aloqani amalga oshirish; maslahat berish.</p> <p>Ushbu o'quv mashg'ulotida guruhlar o'z faoliyatining natijalari to'g'risida ma'ro'za qilishadi va uni belgilangan shaklda taqdim etishadi (loyihaviy faoliyatning natijalarini, hamda loyiha mahsulotini tasviriy va og'zaki taqdimot ko'rinishida).</p> <p>O'qituvchi guruhlarning o'zaro baholanishini tashkillashtiradi va loyiha ishtirokchining faoliyatini baholaydi.</p>
<p><i>Talabalarni nazariy va amaliy tayyorgarlik darajasini nazorat qilish va baholash</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Kollokvium.</i></p> <p>O'qituvchining talabalar bilan kollokviumlari (suhbatlashuvi) odatda kursning u yoki bu mavzusi bo'yicha bilimlarini aniqlash, uni chuqurlashtirish maqsadida olib boradi. U ko'pincha 1) dasturda ko'zda tutilmagan, lekin talabalarda qiziqish uyg'otgan qo'shimcha mavzular bo'yicha; 2) fanning alohida murakkab, lekin talabalar tomonidan yetarli darajada o'zlashtirilmagan mavzulari bo'yicha qo'shimcha darslar mobaynida; 3) ohirgi seminar mashg'ulotlarida javob bermagan talabalarni birish darajasini aniqlash uchun.</p> <p>Seminar-kollokvium mobaynida ma'ro'za, referat va boshq. Yozma ishlar tekshirilishi mumkin.</p> <p style="text-align: center;"><i>Yozma (nazorat) ish.</i></p>

	Talabalar nazorat savollariga javob beradilar/ testlarni yechadilar/ nazorat topshiriqlarini bajaradilar. Ularning to'plamini to'g'ri to'zish muhim hisoblanadi: ular rejalashtirilayotgan o'quv materialni o'zlashtirish darajasiga mos kelishligi kerak va ularni tekshirishni ta'minlashi kerak.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. MA'RUZA VA AMALIY MASHG'ULOTLARDA QO'LLANILADIGAN PEDAGOGIK TEXNOLOGIYALAR

AQLIY HUJUM METODI

Aqliy hujum (breynstroming-aqlar to'zoni) – amaliy yoki ilmiy muammolar yechish g'oyasini jamoaviy yo'zaga keltirishda qo'llaniladigan metod.

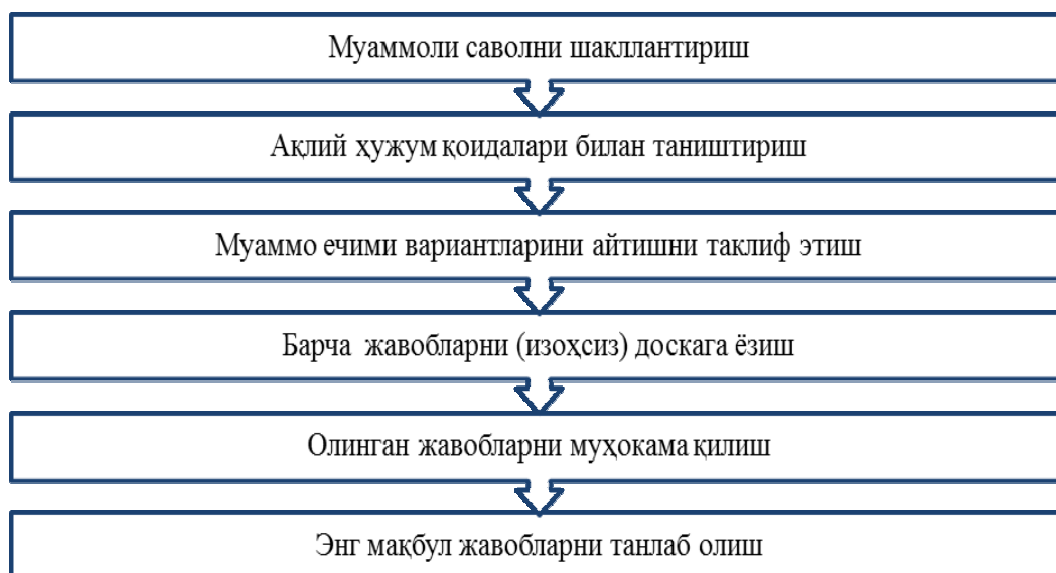
☞Metod chegaralangan vaqt oralig'i ichida aniq muammo (savol, masala)ni yechishning noan'anaviy yo'llarini izlash bo'yicha o'quvchilarni aqliy faoliyatini yo'naltirishga asoslangan.

☞O'quv mashg'ulotidagi aqliy hujum uchunmuammoni tanlash quyidagi tamoyillar bo'yicha amalga oshiriladi:

- tanlangan muammo nazariy va amaliy ahamiyatga ega bo'lishi hamda o'quvchilarda faol qiziqish uyg'otishi kerak;
- ko'p har xil ma'nodagi yechim variantlariga ega bo'lishi kerak.

O'qitish texnologiyasini ishlab chiqishda aqliy hujum metodi o'quv mashg'ulotining bir lavhasi yoki butun mashg'ulotni o'tkazish asosi sifatida rejalashtirilgan bo'lishi mumkin.

Aqliy hujum metodining texnologik chizmasi 1-rasmda keltirilgan.



Aqliy hujum metodining texnologik chizmasi

INSERT TEXNIKASI

INSERT (inglizcha soʻzdan olingan boʻlib - **INSERT** – Interaktive- interfaol Noting – belgilash System - tizim for-uchun Effective – samarali Reading – oʻqish and– va Thinking – fikrlash degan maʼnoni anglatadi).

1) Samarali oʻqish va fikrlash uchun matnda belgilar qoʻyishning interfaol tizimi hisoblanadi.

Matnni belgilash tizimi:

(√) - mening bilganimni tasdiqlovchi axborot;

(+) –men uchun yangi axborot;

(-) - mening bilganlarimga, zid axborot;

(?) - meni oʻylantirib qoʻydi. Bu boʻyicha menga qoʻshimcha axborot kerak.

PINBORD TEXNIKASI

Pinbord–(inglizchadan: *pin-* mahkamlash, *board* – yozuv taxtasi) – oʻquvchilarni tizimli va mantiqiy fikr bildirishga oʻrgatadigan metod.

Pinbord texnikasi:

1) muammoli masalalar va vaziyatlar, aqliy hujum va amaliy oʻqitish metodlari bilan birga jamoaviy tarzda (guruhlarda) muammoni yechish variantlarini baholash hamda ular ichidan eng yaxshisini tanlash imkonini beradi;

2) aqliy hujum va amaliy oʻqitish metodlari bilan birga jamoaviy tarzda (guruhlarda) toifali sharh oʻtkazish imkonini beradi.

Pinbord texnikasining texnologik chizmasi

KEYS–STADI METODI

KEYS – (ingl. sase – toʻplam, aniq vaziyat) – nazariy bilimlarni amaliy vazifalarni yechish jarayonida qoʻllash imkonini beruvchi *oʻqitish vositasi*.

Keysda bayon qilingan vaziyatni oʻrganib va tahlil qilib, oʻquvchilar oʻzining kelgusidagi kasbiy faoliyatida oʻxshash vaziyatlarda qoʻllashi mumkin boʻlgan tayyor yechimni oladi.

Keysda bayon qilingan vaziyatlar (kasbiy), amaliy mashgʻulotlarda yechiladigan vaziyatli masalalardan tubdan farq qilinadi. Agar vaziyatli masalalarda har doim shart (nima berilagan) va talab (nimani topish kerak) berilgan boʻlsa, keysda, qoidaga koʻra, bunday parametrlar mavjud emas.

Oʻquvchiga taqdim etilgan ixtiyoriy keysda:

- keysning belgilanishi va topshiriq/savollar aniq ifodalangan boʻlishi kerak;
- bayon qilingan muammoli vaziyatni yechish uchun kerakli va yetarli xajmda maʼlumotlarni oʻz ichiga olishi kerak

- keysni yechish uchun *uslubiy koʻrsatmalar* boʻlishi kerak.

Keys–stadi (ingl.sase– toʻplam, aniq vaziyat, stadi-oʻqitish)–amaliy oʻqitish vaziyatlarimethodi.

Keys-stadi - oʻqitish, axborotlar, kommunikatsiya va boshqaruvning qoʻyilgan taʼlim maqsadini amalga oshirish va keys-stadida bayon qilingan amaliy muammoli vaziyatni hal qilish jarayonida prognoz qilinadigan oʻquv natijalariga kafolatli yetishishni vositali tarzda taʼminlaydigan bir tartibga keltirilgan optimal usullari va vositalari majmuidan iborat boʻlgan oʻqitish texnologiyasidir.

Ushbu metod o'quvchilarni quyidagilarga undaydi:

- muammoni shakllantirishga;
- amaliy vaziyatni tahlil qilish va baholashga;
- muammo yechimini eng maqbo'l variantini tanlashga.

O'quv mashg'ulotning o'qitish texnologiyasini tanlashni ikki asosiy dalil belgilaydi:

1. Keysning hajmi (qisqa, o'rtacha miqdordagi, katta)
2. O'quv topshirig'ini taqdim etish usuli:
 - savolli (savollar keysdan keyin keltiriladi)
 - topshiriqli (topshiriq keys kirish qismining oxirida keltiriladi)

O'QUV LOYIHA METODI

Ushbu metodning mohiyati shundan iboratki, ma'lum muddat ichida (bitta o'quv mashg'ulot doirasidan 2-3 oy muddat ichida) ta'lim oluvchi guruhli yoki yakka tartibda berilgan mavzu yo'zasidan loyiha topshirig'ini bajaradi. Uning vazifasi – muayyan foydalanuvchiga yo'naltirilgan yangi ma'lumot olish, belgilangan muddat ichida berilgan u yoki bu muammoni ilmiy, texnikaviy yechimidan iborat.

O'quv loyihasi tushunchasi:

- muayyan istemolchiga mo'ljallangan, muammolarni izlash, tadqiq qilish va yechish, natijani noyob (moddiy yoki intellektual) mahsulot ko'rinishida rasmiylashtirishga qaratilgan. Talablarning mustaqil o'quv faoliyatini tashkil qilish *usuli*;

- nazariy bilimlar orqali amaliy vazifalarni yechishga qaratilgan o'quv *vosita va qurollari*;

- rivojlantiruvchi, ta'lim-tarbiya hamda bilimlarni kengaytirish, chuqurlashtirish va malakalarni shakllantirishga qaratilgan *didaktik vosita*.

GRAFIK TASHKIL ETUVCHILAR

KLASTER (klaster-tutam, bog'lam)-axborot xaritasini to'zish yo'li- barcha to'zilmaning mohiyatini umumlashtirish va aniqlash uchun qandaydir biror asosiy omil atrofida g'oyalarni yig'ish asosida aniq biror mazmunni keltirib chiqaradi.

Bilimlarni faollashtirishni tezlashtiradi, fikrlash jarayoniga mavzu bo'yicha yangi o'zaro bog'lanishli tasavvurlarni erkin va keng jalb qilishda yordam beradi.

Klasterni to'zish bo'yicha o'quv topshirig'igayo'riqnoma

1. Katta qog'oz varag'i markazida kalit so'z yoki 1-2 so'zdan iborat mavzu nomini aylana ichiga yozing.

2. Kalit so'z bilan birlashdigan yon tomoniga kichkina hajmdagi aylana- "yo'ldoshcha" ichiga mavzu bilan aloqador so'z yoki so'z birikmasini yozing. Ularni chiziq bilan "bosh" so'zga bog'lang.

3. Ushbu "yo'ldoshcha"larda "kichik yo'ldoshlar" ham bo'lishi mumkin, ular ichiga yana so'z yoki iboralar yozib ajratilgan vaqt tugagunga qadar yoki g'oyalar tugamagunga qadar davom ettiriladi.

«NIMA UCHUN?» SXEMASI –muammoning dastlabki sababini aniqlash bo'yicha fikrlar zanjiri bo'lib,tizimli, ijodiy, tahliliy mushohada qilish ko'nikmalarini rivojlantiradi.

«Nima uchun?» sxemasini to'zish bo'yicha o'quv topshirig'iga yo'riqnoma

O'quv topshiriqda ko'rsatilgan muammosababini aniqlash uchun:

1) Muammoni yozing va strelka chizig'ini chiqarib «Nima uchun?» so'rog'ini yozing.

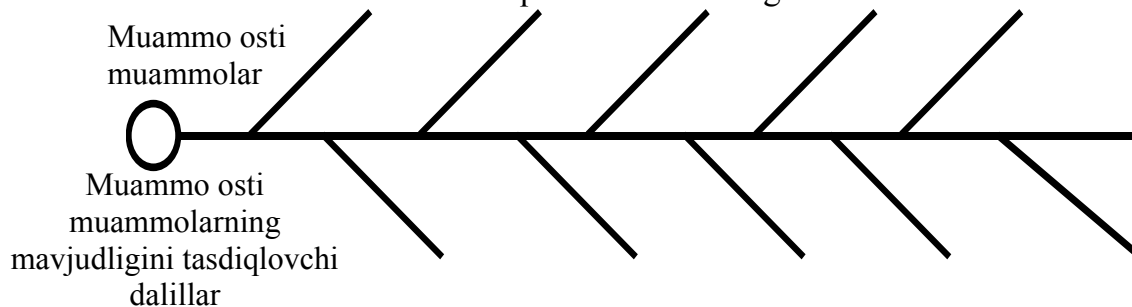
2) Savolga javob yozib nima uchun so'rog'ini takror yozib boravering. Bu jarayonni muammoning dastlabki sababi aniqlanmagunicha davom ettiring

«BALIQ SKELETI» CHIZMASI – bir qator muammolarni tasvirlash va uni yechish imkonini beradi. Tizimli fikrlash, to'zilmaga keltirish, tahlil qilish ko'nikmalarini rivojlantiradi.

“Baliq skeleti” sxemasini to'zish bo'yicha o'quv topshirig'iga yo'riqnoma

O'quv topshiriqda ko'rsatilgan muammo maydonini tavsiflash uchun:

1.«Baliq skeletini” chizing:



2. «Suyak»ning chap qismida (yoki yuqori suyakda) muammo osti muammoni yozing, o'ng qismida (pastki suyakda) – muammo osti muammoni amalda mavjud ekanligini tasdiqlovchi dalillarni yozing.

«QANDAY?» IERARXIK DIAGRAMMASI - muammo to'g'risida umumiy tasavvurlarni olishga, uning yechimini topish usul va vositalarini topishga imkon beruvchi mantiqiy savollar zanjiridan iborat.

Tizimli, ijodiy, tahliliy fikrlash ko'nikmalarini rivojlantiradi.

«Qanday?» diagrammasini to'zish bo'yicha o'quv topshirig'iga yo'riqnoma

«Qanday?» diagrammasini to'zishdan avval, siz quyidagilarni bilishingiz kerak: ko'p hollarda Sizga muammolar hal etishda «Nima qilish kerak?» haqida o'ylashga hojat bo'lmaydi. Muammo yechimini topish uchun asosan «Buni qanday qilish kerak?» qabilida bo'ladi. «Qanday?» - muammoni hal etishda asosiy savol hisoblanadi.

1. Doira chizing va uning ichiga yechilishi lozim bo'lgan muammoni yozing.

2. Ketma-ket ravishda «Qanday?» savolini qo'ying va shu savolga javob bering. SHu tartibda savollarni ketma-ket berib boravering va javoblarni o'ylab o'tirmasdan, solishtirmasdan, baholamasdan, tez-tez yozishda davom eting.

Maslahat va tavsiyalar:

Yangi g'oyalarni grafik ko'rinishda qayd etishni o'zingiz hal eting: daraxt yoki kaskad ko'rinishida, yuqoridan pastga yoki chapdan o'ngga. Eng muhimi esda tuting: nisbatan ko'p miqdordagi foydali g'oyalar va muammo yechimlarini topishga imkon beradigan usul eng maqbo'l usul hisoblanadi.

Agarda siz muammoni yechimini topish uchun to'g'ri savollar bersangiz va uning rivojlanish yo'nalishini namoyon bo'lishida ishonchni saqlasangiz, diagramma, siz har qanday muammoni amaliy jihatdan yechimini topishingizni kafolatlaydi.

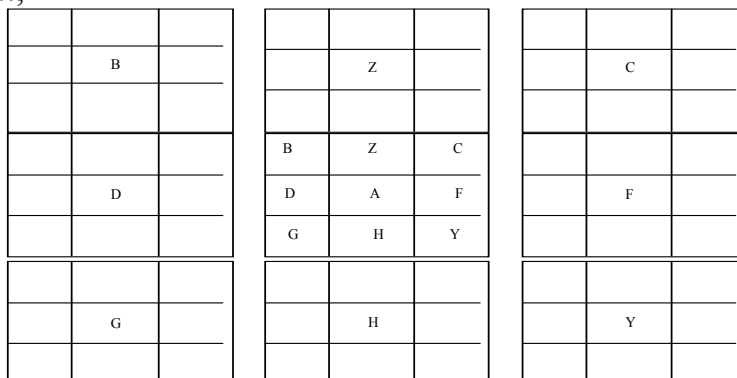
«NILUFAR GULI» CHIZMASI - muammoni hal etish vositasi. O'zida nilufar guli qiyofasini mujassam etgan. Uning asosini 9 ta katta kvadratlar tashkil etib, ularning har biri o'z navbatida to'qqizta kichik kvadratdan iborat.

Tizimli, ijodiy, tahliliy fikrlash qo'nikmalarini shakllantiradi.

«Nilufar guli» sxemasini to'zish bo'yicha o'quv topshirig'iga yo'riqnoma

O'quv topshiriqda ko'rsatilgan muammoni hal etish vositalarini topish uchun:

1) O'zida nilufar guli qiyofasini mujassam etgan sxemani chizing. Uning asosini 9 ta katta kvadratlar tashkil etib, ularning har biri o'z navbatida to'qqizta kichik kvadratdan iborat;



2) asosiy muammoni markaziy kvadratning markaziga yozing. Uni hal etish g'oyalarini markaziy kvadrat atrofida joylashgan qolgan sakkizta kvadratlarga yozing;

3) har bir ushbu sakkizta g'oyani markaziy kvadrat atrofida joylashgan sakkizta katta kvadrat markaziga o'tkazing, boshqacha aytganda, nilufar gulidan uning gul bargiga o'tkazing. SHunday qilib, ular har biri, o'z navbatida, yana bir muammo sifatida qaraladi.

III. NAZARIY MATERIALLAR

1-MAVZU. STRATEGIK BOSHQARISH JARAYONI

- 1.1. Strategik menejment fanining mohiyati
- 1.2. Strategik menejmentning besh vazifas.
- 1.3. Strategik boshqarish jarayonining ta'rifi
- 1.4. Strategik boshqarish ijrochilari
- 1.5. Strategik rejalashtirish va uning afzalliklari
- 1.6. Kompaniyani boshqarishda direktorlar kengashining o'rni va vazifalari
- 1.7. Strategik fikrlash va uning afzalliklari.
- 1.8. Strategik menejmentning ahamiyati

Tayanch iboralar: Strategiya, strategik menejment, strategiyani amalga oshirish, strategik ko'rish, kompaniya missiyasi, yangi yo'nalashlarni tahlil qilish, maqsadni aniqlash, strategiya yaratish, strategik rejalashtirish

1.1. Strategik menejment fanining mohiyati

Strategiya umumiy tarzda korxonaning mavqeini mustaxkamlash, istemolchilarning talablarini qondirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqarish rejasidir. Aniq strategiyani tanlash - rivojlanishning mumkin bo'lgan turli yo'llari va usullari ichidan eng maqbo'lini tanlab olish demakdir.

Korxonani boshqarish rejasi quyidagi asosiy funktsiya va bo'linmalarni o'z ichiga oladi: ta'minot, ishlab chiqarish, moliya marketing, xodimlar, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar.

Strategik tanlash - bu biznes yechimlar va raqobatga bardoshlilik xarakterlarini yagona tizimga bog'lash demakdir¹.

Strategiyani ishlab chiqish menejrlarning asosiy funktsiyalaridan biridir. Ba'zi menejerlar kuchli strategiya ishlab chiqadilar, biroq uni xayotga tadbiiq eta olmaydilar. Boshqalari o'rtacha strategiya ishlab chiqadilar va uni moxirona amalga oshiradilar. Strategiya qanchalik yaxshi o'ylangan va moxirona amalga oshirilgan bo'lsa, kompaniyaning mavqei shunchalik kuchayadi. Boshqarish yaxshi tashkil etilgan kompaniyalar xam kutilmagan noxush vaziyatlarga duch keladi. Pirovard natijada yaxshi strategiya bozorda kuchli mavqeni egallash, kutilmagan holatlarga, kuchli raqobatga va ichki muammolarga qaramay muvaffaqiyatli ishlashga zamin yaratadi.

«Menejment asoslari» kursidan bizga ma'lumki, menejment quyidagilarni aniqlashdan iboratdir:

- «biz qaerdamiz?»
- «qayoqqa ketyapmiz?»
- faoliyatimizning maqsadlari qanday?»
- maqsadga erishish yo'llari qanday?»
- optimal yo'lni tanlash mezonlari nimalardan iborat?
- pirovard natija qanday bo'lishi kerak?

Bu savollarning javoblari kelgusi boshqaruv tsikllarida foydalanish uchun maqsad va natijalarni aniqlash uchun o'ta muximdir.

¹Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p4

Strategik menejment kompaniyaning o'zoq muddatli maqsadlar va faoliyatiga ta'alluqlidir. Aytish mumkinki, strategiyani (xarakterlar tarzini) va uning aniq vositalarini ifodalash boshqaruvning negizini tashkil qiladi va kompaniyada menejmentning yaxshi yo'lga qo'yilganligini ko'rsatuvchi eng to'g'ri belgi bo'lib xizmat qiladi².

Strategik menejmentning mazmuni quyidagilardan iborat:

- Korxonada biznesning yo'nalish va asosiy maqsadlarni belgilab olish;
- Korxonaning tashqi muhitini tahlil qilish;
- undagi ichki vaziyatni tahlil qilish;
- Korxonada yoki xo'jalikning o'rta bo'g'inlarida strategiyani tanlash va ishlab chiqish;
- diversiyalangan Korxonaning portfelini tahlil qilish;
- uning tashkiliy strukturasi loyihalash;
- integratsiya darajasini va boshqaruv tizimini tanlash;
- «strategiya - struktura - nazorat» majmuasini boshqarish,
- Korxonada faoliyatining ba'zi sohalaridagi siyosatini va uning fel-atvor meyorlarni belgilash,
- kompaniya strategiya va natijalarining teskari aloqasini ta'minlash,
- strategiyani, strukturani va boshqaruvni takomillashtirish.

Strategiya - tashkilotning tashkiliy vazifa va maqsadlariga erishishda foydalaniladigan tashkiliy xatti-xarakterlar va boshqaruvga yondashuvlari tarzidir.

Biznes sohasini belgilash, maqsadni belgilash, qisqa va o'zoq muddatli vazifalarni (dasturlarni) aniqlash, maqsadga erishish strategiyasini belgilab olish strategik rejani tashkil qiladi.

1.2. Strategik menejmentning beshta vazifasi

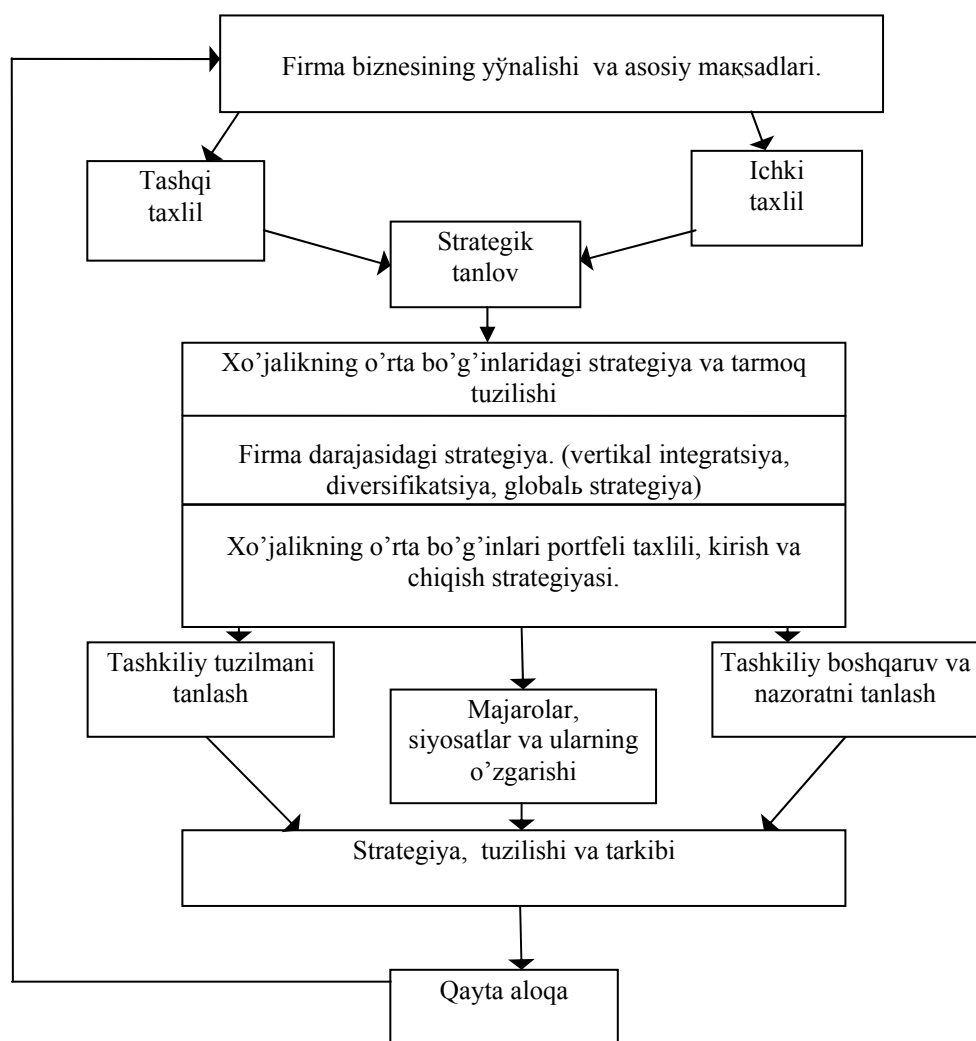
Korxonada strategiyasini yaratish o'zaro bogliq 5 ta qismdan iborat:

- 1) tijorat faoliyatining turini aniqlash va Korxonada rivojlanishining yo'nalishini belgilash, ya'ni maqsadni aniqlab o'zoq muddatli istiqbolni belgilash;
- 2) umumiy maqsadlarni ishning aniq yo'nalishlariga aylantirish;
- 3) ko'zlangan ko'rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani moxirona amalga oshirish;
- 4) tanlangan strategiyani samarali ijro etish;
- 5) bajarilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni tahlil qilish, faoliyatning o'zoq muddatli asosiy yo'nalishlariga, maqsadlarga, strategiyaga yoki uni amalga oshirish usullariga to'zatishtirish, yangi g'oyalarni kiritish .

A) Kompaniya strategiyasining asosiy masalasi quyidagicha: «Kompaniyamizni biz qanday tasavvur qilamiz, nima qilmoqchimiz va nimaga erishmoqchimiz?»

«Biz kimmiz, nima qilyapmiz va qayoqqa ketyapmiz»- degan savolning javobi Korxonaning yo'nalishini belgilab, kuchli o'ziga xoslikni ishlab chiqish imkonini beradi. Kompaniya nima qilayotgani va nima qilmoqchi ekanligi kompaniyaning missiyasini anglatadi. Menejer o'z kompaniyasining bozordagi o'rnini qanday tasavvur qilishi esa kompaniyaning strategik ko'rinishini shakllantiradi.

²Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland. p 7



1-rasm. Strategik menejmentning mazmuni

Menejrlarning asosiy funktsiyasi quyidagilardan iborat:

rejalashtirish → tashkil etish → motivatsiya → nazorat qilish

B) Aniq maqsadlarni belgilash kompaniya missiyasining umumiy taʼrifidan ishning aniq rejalariga oʻtish imkonini beradi.

Qoʻyilgan maqsad biz istagan natijadan iborat boʻladi. Agar yaxshi natijalarga erishmoqchi boʻlsangiz oʻz oldingizga yaxshi maqsadlar qoʻying. Maqsadlar qisqa muddatli va oʻzoq muddatli boʻladi. Maqsadlar yana moliyaviy va strategik boʻladi.

Moliyaviy maqsadlar majburiydir, chunki, moliyaviy mablagʻlar yetishmasa kompaniya tang axvolga tushib qoladi.

Strategik maqsadlar kompaniyaning bozordagi raqobat mavqeini kuchaytirishga qaratiladi. Moliyaviy maqsadlar foyda xajmi, sarmoyalardan qaytim, naqd pul tushumi, dividendlar kabi koʻrsatkichlarni koʻpaytirishga qaratiladi. Strategik maqsadlarga esa Korxonaning raqobatga bardoshlilikini oshirish, buning natijasida rivojlanishning yuqoriroq surʼatlariga, bozordagi salmogini oshirishga past xarajatlarga erishishga, korxonaning obroʻsini oshirishga qaratilgan boʻladi.

V) Maqsadlar - bu natijalardir, strategiya esa ularga erishish yoʻllaridir. Strategiyani aniqlash uchun korxonaning ichki holati va tashqi omillar oʻrganilishi lozim. Kompaniyaning strategiyasi odatda quyidagilardan iborat boʻladi:

1) chuqur oʻyilgan, maqsadga qaratilgan xarakatlar;

2)voqealarning kutilmagan rivoji va kuchaygan raqobat kurashiga javob berish;
Strategiya - bu faqatgina menejerlar avvalroq o'ylab chiqqan xarakatlar emas , balki kutilmagan vaziyatlarda kiritilshi lozim bo'lgan to'zatislardir³.

Strategiyani ishlab chiqish uchun tadbirkorlik istedodi va fikrlashning strategik tarzi bo'lishi kerak. Strategiyani ishlab chiqish maxorati menejerning tadbirkorlik istedodiga bogliq.

Menejerning tadbirkorlik maxoratini belgilash mezoni uning yangi strategik imkoniyatlarni ko'ra bilishi va yangiliklarga o'chiligidir.Tadbirkorlik istedodiga ega bo'lgan menejerlar odatda birinchi qaldirgochlar bo'ladilar.Ular yangiliklarni tez o'zlashtirib oladilar, tavakkalchi bo'ladilar va keskin yangi strategiyalar yaratadilar.

Kompaniya strategiyasiga to'zatislar kiritish meyordagi oddiy holat xisoblanadi. Ba'zan strategiyaga o'zgartirish kiritish zarur bo'lib qoladi. Kamdan-kam xollardagina kompaniya strategiyasi vaqt sinovidan o'ta oladi. Strategiyani qanday qilib yaxshilash mumkin, degan savol menejerni xech qachon tark etmasligi lozim. SHuning uchun strategiyani ishlab chiqish dinamik jarayondir.

Kompaniya strategiyasi qator savollarga javoblardan iborat bo'ladi. Bu savollar quyidagilardan iborat:

- ishniqanday rivojlantirish kerak?
- mijozlarniqandayqilib qanoatlantirish kerak?
- raqiblardan qanday qilib o'zib ketish mumkin?
- o'zgaruvchan bozor sharoitlariga qanday javob berish lozim?
- kompaniyaning ayrim funktsional bo'linmalarini qanday boshqarish kerak?
- moliyaviy va strategik maqsadlarga qanday qilib erishish mumkin?

Strategik ko'rish va kompaniya missiyasini ishlab chiqish, maqsadlarni aniqlash va va strategiyani tanlash - bu kompaniyaning rivojlanish yo'nalishini belgilashdagi asosiy vazifalardir. Kechikib to'zilgan strategik rejalar yoki o'z vaqtida kiritilmagan to'zatislar xech qanday natija bermaydi.

G) Strategiyani amalga oshirish ishlari ma'muriy vazifalarga kirib, quyidagilardan iborat :strategiyani muvaffaqiyatli bajarish uchun tashkiliy imkoniyatlar yaratish;

- mablaglarni foydali joylashtirish uchun byudjetni boshqarish;
- korxonaga strategiyasini amalga oshirishni ta'minlaydigan siyosatni belgilash;
- xizmatchilarning yanada samaraliroq ishlashlari uchun ragbatlantirish;
- erishiladigan natijalar va muqofotlar xajmini bir-biriga bog'lash;
- kompaniyada belgilangan vazifalarni bajarish uchun qulay muxit yaratish;
- kompaniya personalini ta'minlovchi ichki sharoitlarni yaratish, ya'ni xar bir personalning strategik rolini samarali ijro etish sharoitlarini yaratish;
- ishni doimiy yaxshilash uchun eng ilg'or tajribalardan foydalanish;
- ichki raxbarlikni ta'minlash;

D) Yuqoridagi 4 ta vazifalar bir necha bor qayta ko'rib chiqiladi, chunki yangi yo'zaga keladigan holatlar to'zatislar kiritishni talab qiladi. O'tgan tajribalar va kompaniyaning istiqbol maqsadlari o'zgarishlar kiritilishi mumkin. Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish yo'llarini axtarish doimiy xisoblanadi.Strategiyani amalga oshirishda ba'zi qismlari keraksiz bo'lib, ularni o'zgartirish kerak bo'ladi.

³Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.p.7

1.3. Strategik boshqarish jarayonining ta'rifi

Yuqorida ko'rib o'tilgan strategik boshqarish vazifalarining xar biri doimiy tahlil va qarorlar qabo'l qilishni talab etadi: ishni belgilangan yo'nalishda davom ettirish kerakmi yoki unga o'zgartirishlar kiritish kerakmi? Chunki strategik menejment doimiy xarakatdagi jarayondir.

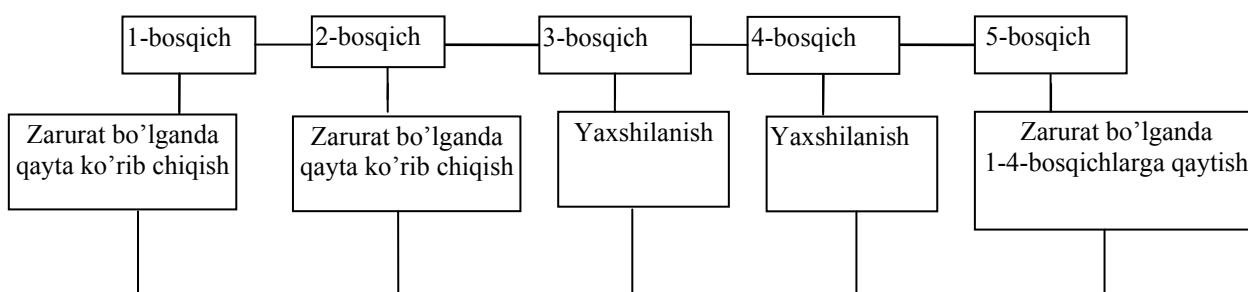
1) bu besh vazifa bir-biridan ajralgan xolda bo'lmay, ular o'zaro o'zviy boglangan. Masalan, kompaniyaning missiyalariga bogliq masalalar ma'yyan maqsadlar bilan jips boglangan;

2) bu besh vazifa aloxida xolda amalga oshirilmaydi;

3) strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish ogir jarayon xisoblanadi va menejerlardan turli xil xarakatlarni talab qiladi;

4) strategik menejmentga doimiy yetarli etibor berish strategiyani takomillashtirish zaruriyati va uni amalga oshirish usullarini yangilash strategiyaning sifati, samaradorligini oshirish uchun xar bir xodimdan talab qilinadi.

Bu bosqichlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik 2-rasmda ko'rsatilgan.



2 - rasm. Strategik menejment jarayoni

*Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari*⁴.

Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Biznes sohasini aniqlash va Korxonaning asosiy maqsadini ishlab chiqish.
2. Korxonaning asl maqsadini aloxida o'zoq muddatli va qisqa muddatli faoliyat maqsadlariga aylantirish.
3. Faoliyat maqsadlariga erishish strategiyasini belgilash.
4. Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish
5. Faoliyatni baholash, vaziyatni ko'z atib borish va unga to'zatislar kiritish.

1.4. Strategik boshqarish ijrochilari

Korxonaning ijrochi direktori strategiya bo'yicha eng ta'sirli va javobgar menejer bo'lib xisoblanadi. Asosiy direktor lavozimi vazifalarini qo'yuvchi funktsiyalarni bajarishni ko'zda tutadi. U maqsadlarni belgilaydi, strategiyani, uni bajarish yo'llarini ishlab chiqadi.

Ishlab chiqarish, marketing, moliya, kadrlar va boshqa funktsiyalar bo'yicha vitse-prezidentlar xam strategiya ishlab chiqadilar va uni amalga oshirish bo'yicha javobgar xisoblanadilar. Xar bir menejer o'zining javobgarlik sohasi bo'yicha strategiyani ishlab chiqish va uning bajarilishini ko'z atib boradi.

⁴Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p. 13

Diversifikatsiyali kompaniyalarda bir necha tarmoqlarda boshqaruv talab etilib, strategiya bo'yicha menejrlarning 4 darajasi mavjud bo'ladi:

- ijrochi direktor yoki yuqori boshqaruv pogonasi raxbari;
- aloxida korxonalarining foyda va zararlari uchun javobgar menejerlar;
- muayyan ishlab chiqarish bo'linmasi bo'yicha funktsional menejerlar;
- asosiy operativ bo'linmalar va regional bo'limlar menejerlari;

Xususiy kompaniyalar va korxonalarda odatda strategiya bo'yicha bitta yoki ikkita menejer mavjud bo'ladi.

Strategik menejerga qo'yiladigan asosiy talablar.

Bugungi kundagi murakkab va tez o'zgaruvchan vaziyatda raqobatlashish uchun Korxonada strategiyani ishlab chiqishni boshqaruvchilarni - strategik menejrlarni aniqlab olishi lozim. Ularning vazifasi - butun tashkilot faoliyatining ma'lum bir yo'nalishda borishini ta'minlashdir (ular ko'pincha kompleks menejerlar deb ataladi). Ular biznesning ayrim funktsiyalarining (xodimlar, ta'minot, ishlab chiqarish, savdo, mijozlarga xizmat ko'rsatish, xisob) bajarilishini ta'minlaydigan funktsional menejrlardan farq qiladi va butun tashkilotni strategik jixatdan boshqarib, kompaniyada o'ziga xos o'rin egallaydi.

E.Vrappning fikricha (Chiqago universiteti), eng omadli strategik menejerlar quyidagi xislatlarga ega bo'lishi kerak:

- ko'p narsadan yaxshi xabardor bo'lishlari,
- o'z vaqti va energiyasini boshqara olishlari,
- yaxshi siyosatchi bo'lishlari (konsensus topa olishlari),
- ekspertlarga o'xshab «bir narsaga yopishib olmasliklari»,
- dasto'rni xususiy yo'nalishlarda ilgari sura olishlari lozim.

Ko'p narsadan xabardor bo'lish boshqaruvning turli pog'onalarida keng ko'lamli boshqaruv qarorlarini qabo'l qila olishga imkon beradi. Menejerlar tashkilotning turli qismlarida axborot manbalari tarmog'ini tashkil qilishlari kerak, bu ularga operativ voqelikdan xabardor bo'lib turishga imkon beradi.

Ular o'z vaqti va energiyasini turli ishlar, qarorlar va muammolar o'rtasida to'g'ri taqsimlay olishlari kerak. Ular qachon javobgarlikni taqsimlash kerakligi, qaysi paytda esa xususiy muammolarga aralashish kerakligini bilishlari lozim.

Yaxshi siyosatchi o'z fikrlari asosida konsensus topa olish san'atini egallagan bo'lishi, ularni o'z obro'si bilan ilgari surish uchun bosim ko'rsatmasligi kerak. Udiktator emas, balki koalitsiyaning a'zosi yoki raxbari sifatida ish tutishi lozim.

O'zgaruvchan dunyo strategik menejerdan moslashuvchanlikni talab qiladi. U manevrlarga va vujudga kelgan vaziyatga moslashishga tayyor turishi kerak. Bu esa Korxonada ma'lum bir maqsadlarsiz ish tutsa-da, biroq ularni o'zgartirishga tayyor turishi kerakligini anglatadi.

1.5. Strategik rejalashtirish va uning afzalliklari

Strategik rejalashtirish bo'limining roli va vazifalari axborotlar tuplash va ularni ishlash, strategiyani xar yili qayta ko'rib chiqish tizimini yaratish va kelajakda uni boshqarishdan iborat bo'ladi. Direktorlar kengashi muxim strategik yunalishlarni ko'rib chiqadi va yuqori boshqaruv tizimi tavsiya etgan strategik rejalarni rasmiy jixatdan tasdiqlaydi. Mana shu marosim davomida kengash oxir-oqibatda qabo'l qilingan strategiya uchun javobgar bo'ladi.

Direktorlar kengashining vazifasi - bu barcha korxonalar yetarli darajada tahlil qilib va ko'rib chiqilganligiga xamda taklif etilgan strategik chora-tadbirlar mavjud variantlardan eng yaxshisi ekanligiga ishonch xosil qilishdan iboratdir.

Strategik rejalashtirishning afzalliklari⁵:

1. Ishni tashkil etishni strategiyaning «biz nima qilish uchun xarakat qilayapmiz va nimaga erishyapmiz?» degan asosiy aspektga yunaltirilganligini ta'minlash;

2. Vujudga kelayotgan o'zgarishlar, yangi imkoniyatlar va taxdid solayotgan tendentsiyalarga menejerlarning yanada aniq reaksiya ko'rsatish zaruriyati;

3. Kapital quyilmalar va personal sonini kengaytirishning muqobil variantlarini baholash, ya'ni resurslarni strategik asoslangan va yuqori rentabelli loyixalarga oqilona yunaltirish imkoniyati;

4. Boshqarishning barcha darajalari raxbarlarini karorlarini birlashtirish imkoniyati;

5. Faol raxbarlikka yaxshi imkoniyatlar yaratadigan va o'zgarishlarga passiv reaksiya ko'rsatish tendentsiyalariga karshilik qiladigan muxitni yaratish.

1.6. Kompaniyani boshqarishda direktorlar kengashining o'rni va vazifalari

Yuqorida ko'rib o'tilgan strategik boshqarish vazifalarining xar biri doimiy tahlil va qarorlar qabo'l qilishni talab etadi: ishni belgilangan yo'nalishda davom ettirish kerakmi yoki unga o'zgartirishlar kiritish kerakmi? Chunki strategik menejment doimiy xarakatdagi jarayondir.

5) Bu besh vazifa bir-biridan ajralgan xolda bo'lmay, ular o'zaro o'zviy boglangan. Masalan, kompaniyaning missiyalariga bogliq masalalar ma'yyan maqsadlar bilan jips boglangan;

6) Bu besh vazifa aloxida xolda amalga oshirilmaydi;

7) Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish ogir jarayon xisoblanadi va menejerlardan turli xil xarakatlarni talab qiladi;

8) Strategik menejmentga doimiy yetarli etibor berish strategiyani takomillashtirish zaruriyati va uni amalga oshirish usullarini yangilash strategiyaning sifati, samaradorligini oshirish uchun xar bir xodimdan talab qilinadi.

Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari⁶.

Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. Biznes sohasini aniqlash va Korxonaning asosiy maqsadini ishlab chiqish.

2. Korxonaning asl maqsadini aloxida o'zoq muddatli va qisqa muddatli faoliyat maqsadlariga aylantirish.

3. Faoliyat maqsadlariga erishish strategiyasini belgilash.

4. Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish

5. Faoliyatni baholash, vaziyatni ko'z atib borish va unga to'zatislar kiritish.

1.7. Strategik fikrlash va uning afzalliklari

Korxonaning ijrochi direktori strategiya bo'yicha eng ta'sirli va javobgar menejer bo'lib xisoblanadi. Asosiy direktor lavozimi vazifalarini qo'yuvchi funksiyalarni

⁵Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p. 23

⁶Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p. 26

bajarishni ko'zda tutadi. U maqsadlarni belgilaydi, strategiyani, uni bajarish yo'llarini ishlab chiqadi.

Ishlab chiqarish, marketing, moliya, kadrlar va boshqa funktsiyalar bo'yicha vitse-prezidentlar xam strategiya ishlab chiqadilar va uni amalga oshirish bo'yicha javobgar xisoblanadilar. Xar bir menejer o'zining javobgarlik sohasi bo'yicha strategiyani ishlab chiqish va uning bajarilishini ko'zatib boradi.

Diversifikatsiyali kompaniyalarda bir necha tarmoqlarda boshqaruv talab etilib, strategiya bo'yicha menejerlarning 4 darajasi mavjud bo'ladi:

- ijrochi direktor yoki yuqori boshqaruv pogonasi raxbari;
- aloxida korxonalarining foyda va zararlari uchun javobgar menejerlar;
- muayyan ishlab chiqarish bo'linmasi bo'yicha funktsional menejerlar;
- asosiy operativ bo'linmalar va regional bo'limlar menejerlari;

Xususiy kompaniyalar va korxonalarda odatda strategiya bo'yicha bitta yoki ikkita menejer mavjud bo'ladi.

Strategik menejerga qo'yiladigan asosiy talablar.

Bugungi kundagi murakkab va tez o'zgaruvchan vaziyatda raqobatlashish uchun Korxonalar strategiyani ishlab chiqishni boshqaruvchilarni - strategik menejerlarni aniqlab olishi lozim. Ularning vazifasi - butun tashkilot faoliyatining ma'lum bir yo'nalishda borishini ta'minlashdir (ular ko'pincha kompleks menejerlar deb ataladi). Ular biznesning ayrim funktsiyalarining (xodimlar, ta'minot, ishlab chiqarish, savdo, mijozlarga xizmat ko'rsatish, xisob) bajarilishini ta'minlaydigan funktsional menejerlardan farq qiladi va butun tashkilotni strategik jixatdan boshqarib, kompaniyada o'ziga xos o'rin egallaydi.

E.Vrappning fikricha (Chiqago universiteti), eng omadli strategik menejerlar quyidagi xislatlarga ega bo'lishi kerak:

- ko'p narsadan yaxshi xabardor bo'lishlari,
- o'z vaqti va energiyasini boshqara olishlari,
- yaxshi siyosatchi bo'lishlari (konsensus topa olishlari),
- ekspertlarga o'xshab «bir narsaga yopishib olmasliklari»,
- dasto'rni xususiy yo'nalishlarda ilgari sura olishlari lozim.

Ko'p narsadan xabardor bo'lish boshqaruvning turli pog'onalarida keng ko'lamli boshqaruv qarorlarini qabo'l qila olishga imkon beradi. Menejerlar tashkilotning turli qismlarida axborot manbalari tarmog'ini tashkil qilishlari kerak, bu ularga operativ voqelikdan xabardor bo'lib turishga imkon beradi.

Ular o'z vaqti va energiyasini turli ishlar, qarorlar va muammolar o'rtasida to'g'ri taqsimlay olishlari kerak. Ular qachon javobgarlikni taqsimlash kerakligi, qaysi paytda esa xususiy muammolarga aralashish kerakligini bilishlari lozim.

Yaxshi siyosatchi o'z fikrlari asosida konsensus topa olish san'atini egallagan bo'lishi, ularni o'z obro'si bilan ilgari surish uchun bosim ko'rsatmasligi kerak. Udiktator emas, balki koalitsiyaning a'zosi yoki raxbari sifatida ish tutishi lozim.

O'zgaruvchan dunyo strategik menejerdan moslashuvchanlikni talab qiladi. U manevrlarga va vujudga kelgan vaziyatga moslashishga tayyor turishi kerak. Bu esa Korxonalar ma'lum bir maqsadlarsiz ish tutsa-da, biroq ularni o'zgartirishga tayyor turishi kerakligini anglatadi.

1.8. Strategik menejmentning ahamiyati

Strategik rejalashtirish bo'limining roli va vazifalari axborotlar tuplash va ularni ishlash, strategiyani xar yili qayta ko'rib chiqish tizimini yaratish va kelajakda uni boshqarishdan iborat bo'ladi. Direktorlar kengashi muxim strategik yunalishlarni ko'rib chiqadi va yuqori boshqaruv tizimi tavsiya etgan strategik rejalarni rasmiy jixatdan tasdiqlaydi. Mana shu marosim davomida kengash oxir-oqibatda qabo'l qilingan strategiya uchun javobgar bo'ladi.

Direktorlar kengashining vazifasi - bu barcha korxonalar yetarli darajada tahlil qilib va ko'rib chiqilganligiga xamda taklif etilgan strategik chora-tadbirlar mavjud variantlardan eng yaxshisi ekanligiga ishonch xosil qilishdan iboratdir.

Strategik rejalashtirishning afzalliklari⁷:

1. Ishni tashkil etishni strategiyaning «biz nima qilish uchun xarakat qilayapmiz va nimaga erishyapmiz?» degan asosiy aspektga yunaltirilganligini ta'minlash;

2. Vujudga kelayotgan o'zgarishlar, yangi imkoniyatlar va taxdid solayotgan tendentsiyalarga menejerlarning yanada aniq reaksiya ko'rsatish zaruriyati;

3. Kapital quyilmalar va personal sonini kengaytirishning muqobil variantlarini baholash, ya'ni resurslarni strategik asoslangan va yuqori rentabelli loyixalarga oqilona yunaltirish imkoniyati;

4. Boshqarishning barcha darajalari raxbarlarini karorlarini birlashtirish imkoniyati;

5. Faol raxbarlikka yaxshi imkoniyatlar yaratadigan va o'zgarishlarga passiv reaksiya ko'rsatish tendentsiyalariga karshilik qiladigan muxitni yaratish.

Nazorat uchun savollar

1. Strategik ko'rish tushunchasining mazmuni nima?
2. Moliyaviy maqsadlar nimalarni o'z ichiga oladi?
3. Strategik maqsadlar mazmuni qanday?
4. Muddatiga ko'ra strategik maqsadlar necha xil bo'ladi?
5. Strategik reja qanday xususiyatlarga ega?
6. Strategiyani ifodalashga qanday talablar qo'yiladi?

2-MAVZU. STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI

2.1. Strategik ko'rishni shakllantirish.

2.2. Kompaniya maqsadlarini o'rnatish.

2.3. O'zoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlar.

2.4. Strategiyani ishlab chiqish.

2.5. Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar.

2.6. Strategiya yaratishga turli xil yondoshuvlar.

2.7. Falaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon.

2.8. Strategiya yaratishda missiya, maqsadlar, strategiyalar birligi.

2.9. G'olib strategiya mezonlari. Muvofiq kelish darajasi. Raqobat kurashida ustunlik. Ishlarning jadallashuvi.

2.10. Strategik menejmentni jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida ishlab chiqish.

⁷Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p. 29

Tayanch iboralar: Kompaniya maqsadlari, o'zoq muddatli maqsadlar, qisqa muddatli maqsadlar, strategiyani shakllanishi, ta'sir etuvchi omillar, yondoshuv, -g'alaba qozonish strategiyasi, mezon, missiya, maqsadlar, strategiyalar, raqobat.

2.1. Strategik ko'rishni shakllantirish

Kompaniya menejerlarining «tashkilot faoliyatning qanday turlari bilan shugullanmoqchi va kelajakda qanday bo'lmoqchi?» - degan masalaga qarashlari strategik ko'rish deyiladi. Strategik ko'rish - «biz kimmiz, nima qilyapmiz, nima qilmoqchimiz» degan savollarga javob beradi. Ba'zan kompaniyalar o'zining vazifasini noto'g'ri belgilab, uni faqat foydada ifodalaydilar. Biroq foyda kompaniya bajaradigan ishning natijasidir. Faqat foyda olishga qaratilgan kompaniyaning missiyasi korxonalarni bir-biridan farqlash imkonini yo'qotadi. Vaxolanki, xar bir kompaniya o'zining qiyofasiga - imidjiga ega bo'lishi kerak.

Yaxshi o'ylab ko'rilgan strategik ko'rish va kompaniya missiyasini asoslash quyidagi 3 ta jixatdan iborat⁸:

- 1) kompaniya biznesning qaysi sohasida ishlayotganligini tushunish;
- 2) kompaniyaning strategik ko'rish va missiyasini aniq, lo'nda va ilxom bilan tushuntirib berish;
- 3) kompaniya strategik ko'rish va missiyasini o'zgartirish xaqida o'z vaqtida qaror qabo'l qilish;

Faoliyat doirasini to'g'ri aniqlash uchun quyidagi omillarni xisobga olish lozim:

- 1) axolining extiyoji, ya'ni nima ishlab chiqarish kerak
- 2) xaridorlar guruxi, yoki tovarni kim uchun ishlab chiqaramiz
- 3) texnik va funktsional ijro, ya'ni xaridorlar extiyojini qanday qondiramiz

SHunday qilib, birinchi masalani to'g'ri xal qilish uchun «nimaga bo'lgan extiyojni, qanday qilib va kimning extiyojini qondiramiz» - degan savollarga javob topish lozim.

Faoliyat doirasini belgilash 2 xil bo'ladi:

- 1) umumiy
- 2) detallashtirilgan

Umumiy belgilashga misol: ichimliklar, mebel, xalqaro pochta xizmati, sayoxatlar va turizm. Detallashtirilgan belgilashga misol: alkogolsiz ichimliklar, sport poyafzali, ofis uchun mebel, jo'natmalarni tunda yetkazib berish, Karib dengizida plyaj tashkil etish va xokazo.

2.2. Kompaniya maqsadlarini o'rnatish

Maqsadni aniqlash strategik ko'rish va kompaniyaning rivojlanish yo'nalishlarini aniq maqsadga aylantirib beradi. **Maqsad - bu korxonaga boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish majburiyatidir.**

Korxonaning o'zoq muddatli rejaları aniq o'lchanadigan konkret vazifalarga aylantirilmaguncha missiya va Korxonaning kelajak niyatlari chiroyli so'zlar bo'lib qolaveradi. **Maqsadni aniqlash strategik boshqarishning xal qiluvchi daqiqasidir.**

Korporativ maqsad - bu tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko'rsatuvchi birinchi hal qiluvchi ko'rsatkichdir. Maqsadga yo'nalganlik Korxonaning biznesini, asosiy maqsadlarini, xarakteristiqalarini va uning yetakchi

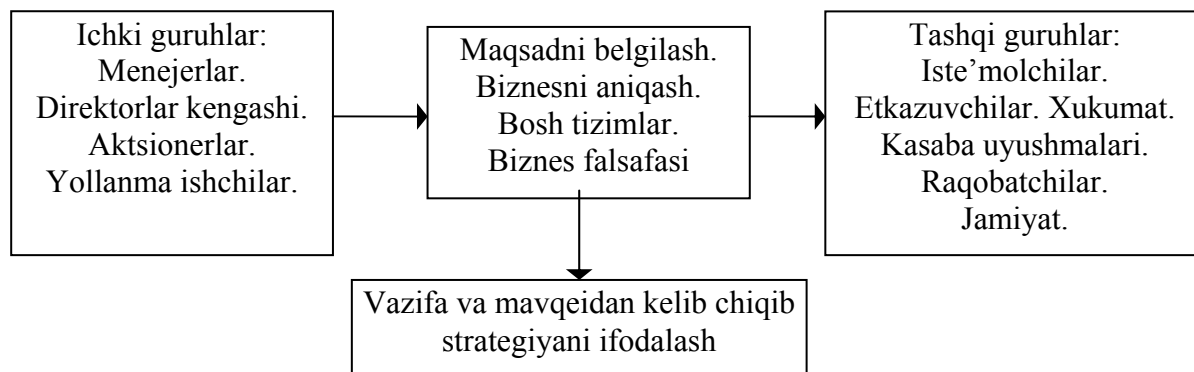
⁸Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland. p.34

falsafasini ifodalaydi. Maqsadga yo'nalganlik kelgusi strategik qarorlar uchun tashkiliy mazmun kasb etadi.

Korporativ maqsadga yo'nalganlikning uch asosiy tarkibiy qismi quyidagilardan iborat:

- Korxonaning biznesini aniqlash
- uning asosiy maqsadlarini belgilash
- korporativ falsafani aniqlash.

Kompaniyaning maqsadga yo'nalganligi va strategiyasini ifodalashga turli tashqi va ichki guruhlar ta'sir ko'rsatadi (3-rasm.)



3-rasm. Maqsadni belgilash va korxonaga strategiyasini shakllantirishda xarakatlanuvchi guruhlar

Biznesni aniqlashda quyidagi savollarga javob berish lozim:

- Bizning biznesimiz nimadan iborat?
- U qanday bo'ladi?
- U qanday bo'lishi kerak?

Birgina biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?» degan savolga beriladigan javob quyidagi savollarga javob topishni taqozo etadi:

- kimning ehtiyoji qondiriladi (istemolchilarning qanday guruxlari)?
- qanday extiyojlar qondiriladi (istemolchilarning qaysi extiyojlari)?
- istemolchilarning extiyojlari qanday qondiriladi (san'at yoki farq qiluvchi ustunliklar)?

Diversiyalangan kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?» degan savol ikki tabaqada ko'rib chiqilishi kerak:

- xo'jalikning o'rta bo'g'inlari uchun istemolchiga yo'naltirilgan (birgina biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun ham);
 - korporatsiya miqyosidagi xo'jalikning o'rta bug'inlari portfeliga yo'naltirilgan.
- Bu esa quyidagilarni o'z ichiga oladi:
- kompaniya portfelining maqsadlari;
 - xo'jalikning o'rta bug'inlari portfeli diversifikatsiyasi;
 - portfeldagi xo'jalikning o'rta bug'inlari o'rtasidagi balans.

2.3. O'zoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlar

Maqsadlarni qo'yish - biznes missiyasining maxsus maqsadlar qatoriga aylanish jarayonidir. Ayni paytda tashkilotning xar bir bo'linmasini kerakli tomonga yo'naltirish jarayoni ham ana shunday boshlanadi. Maqsadlar menejer muvaffaqiyatga

erishish uchun muxim deb xisoblagan xar bir muxim natija uchun zarurdir. Maxsus muhim natijalar odatda tarmoqning miqyosi va darajasini, ishning rivojlanishi, investitsiyalarning qaytarilishini, dividendlarning o'sishini, bozorning o'lchamlarini, sifatli mahsulotning yoki texnologik peshqadamlikning obro'sini, beqaror iqtisodiyotda ishlay olish qobiliyatini, diversifikatsiya darajasini, moliyaviy qudratni, istemolchilarga xizmat ko'rsatishni, qiymat bo'yicha raqobatlasha olish qobiliyatini o'z ichiga olishi mumkin.

Mashxur kompaniyalarning maqsadlariga misol keltiramiz⁹:

- Federal Express: Dunyodagi eng katta va eng yaxshi transport kompaniyasi bo'lish
- Alcan Aluminum: Eng arzon alyuminiy ishlab chiqaruvchi korxon bo'lish.
- General Electric: Dunyodagi eng qudratli raqobatchi bo'lish, kompaniya biznesining har bir sohasida bozordagi ulush bo'yicha birinchi yoki ikkinchi o'rinni egallash.
- Atlas Corp: arzon oltin ishlab chiqaruvchi o'rtacha ishlab chiqaruvchi bo'lish va oltin ishlab chiqarish xajmini yiliga 125000 untsiyaga yetkazib, 1500000 untsiyaga teng oltin zaxirasiga ega bo'lish.
- Black and Decker: yangi mahsulotlar chiqarishni va biznesni globalashtrishni davom ettirish

Bu yerda ham o'zoq muddatli, ham qisqa muddatli maqsadlar talab qilinadi. O'zoq muddatli maqsadlar ikki xil bo'ladi: birinchidan, ular o'zoq muddatli maqsadlarga erishish uchun bugun nima qilish kerakligini ko'rsatadi, ikkinchidan bunday maqsadlarning mavjudligi menejerni o'zoq muddatli istiqbolni xisobga olgan xolda bugungi qarorlarni qabo'l qilishga undaydi.

Qisqa muddatli maqsadlar izchillik bilan eng yaqin kelajakda qaysi natijalarga zudlik bilan erishish kerakligini ko'rsatib beradi. Ular tashkilotga tanlab olingan yo'ldan borish uchun kerak bo'lgan tezlikni xam, qilinishi kerak bo'lgan ishlarning talab qilingan darajasini xam (qachon va qanchalik ko'p ish qilish kerakligini) ko'rsatadilar.

Tashkilotning maqsad va vazifalari ochiq-oydin bo'lishi lozim. Ba'zi kompaniyalarning menejerlari xar bir xal qiluvchi natija uchun maqsadlar belgilaydilar va so'ngra erishish lozim bo'lgan maqsadlar sari qat'iy xarakat qiladilar. Odatda ular menejerlari umidga, iltimosga va yaxshi niyatlarga tayanadigan kompaniyalarga qaraganda g'oliblikka yaxshiroq nomzod bo'ladilar. Bu yerda «daromadni maksimallashtirish», «xarajatlarni kamaytirish», «samaradorlikni oshirish», «savdo xajmini oshirish» kabi iboralarni ishlatmaslik kerak.

Strategik fikrlash uchun maqsadlar ierarxiasini raxbarlikning barcha tabaqalari uchun kompleks ravishda belgilab olish muximdir. Bu barcha menejerlar uchun vazifalarni aniqlashtirishdan tashqari, ularga erishishning realligini ham ta'minlaydi (bu maqsadda jarayonda quyi tabaqadagi menejerlar xam ishtirok etadi).

Maqsadni belgilashda kompaniya paychilari manfaatlarini xisobga olish.

Paychilar kompaniyani kapital bilan ta'minlaydilar va buning evaziga o'z investitsiyalaridan munosib daromad olish ulushini qo'lga kiritadilar. Kompaniyaning aksionerlari uning qonuniy mulk egalari xisoblanadilar. Binobarin, ko'pchilik korporatsiyalarning maqsadi aksionerlarning daromadlarini imkon qadar ko'paytirishdan iboratdir. Paychilar o'z kapitallaridan ikki xil yo'l bilan foyda oladilar:

⁹Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.40

- dividendlardan;
- bozorning ko'lamini kengaytishda (aktsiyalarning bozor narxi ortganda) kapitalning qiymati ortishidan

Kompaniya uchun aktsionerlar daromadini oshirishning eng yaxshi yo'li investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish strategiyasidan foydalanishdir, bu esa kompaniya samaradorligini ko'rsatuvchi juda yaxshi indikator, ya'ni uning samaradorligi qanchalik yuqori bo'lsa, dividend to'lash qobiliyati shunchalik yuqori bo'ladi. Bundan tashqari, investitsiyalarning tez qaytishi kompaniya aktsiyalariga bo'lgan talabning kuchayishiga ham olib keladi.

2.4. Strategiyani ishlab chiqish

Tashkilot strategiyasi - bu kompaniyaning to'rgan joyidan erishmoqchi bo'lgan joyiga qanday qilib o'tkazish mumkin, degan masalani yechish xaqidagi yo'riqnomadir. Odatda strategiya 4 ta darajada ishlab chiqiladi:

- 1) korporativ strategiya (kompaniya va uning faoliyat yo'nalishlari bo'yicha umumiy strategiya);
- 2) ishbop strategiya (kompaniyaning xar bir yo'nalishi uchun strategiya);
- 3) funktsional strategiya (kompaniyaning xar bir funktsional to'zilmasi uchun strategiya);
- 4) amaliy strategiya (asosiy to'zilmalar: zavodlar, savdo shaxobchalari va bo'limlar uchun);

Strategiyani ishlab chiqishning asosiy tashkiliy pog'onalari¹⁰.

Strategiya faqat oliy raxbariyat miqyosidagina ishlab chiqilishi mumkin emas. Uni ishlab chiqishning quyidagi to'rtta pog'onasini ajratib olish maqsadga muvofiqdir:

- korporatsiya miqyosi,
- bo'linmalar miqyosi
- funktsional miqyosi
- quyi pog'ona menejerlari (dala komandirlari).

2.5. Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar

Kompaniya strategiyasini aniqlashga ko'plab omillar ta'sir qiladi. Bu omillarning o'zaro ta'siri xar bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, vaqt davomida o'zgarib turadi. Strategiyani belgilovchi omillar doim bir-biridan farq qiladi. Korxonalar hamisha xam o'zi xoxlagan strategiyani tanlay olmaydi. Uning xarakatlari qonun , davlat siyosati, ijtimoiy tartiblash va jamiyat mavqei bilan chegaralanadi.

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi¹¹:

- 1) jamiyat manfaatlari va odob meyorlari doirasida ishchanlik ko'rsatish;
- 2) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat ehtiyojlariga ijobiy qarab o'z faoliyatini tartibga solish;
- 3) tartiblashtiruvchi meyorlar bilan ziddiyatga bormaslik uchun zarur xarakatlarni o'z vaqtida amalga oshirish;
- 4) aktsiyadorlar manfaati va jamiyat manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash;
- 5) jamiyatda kompaniyaning fuqarolik pozitsiyasini ta'minlash.

¹⁰Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.43

¹¹Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.46

Tarmoqning jozibadorligi va raqobat darajasi strategiyani belgilashga katta ta'sir ko'rsatadi. Kompaniya strategiyasini shugullanilmagan sohaga asoslab qurish mutlaqo yaramaydi. Strategiya kompaniyaning yaxshi bilgan ishiga asosan qurilishi lozim.

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

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

2.6. Strategiya yaratishga turli xil yondoshuvlar

Strategiya to'zishga yondoshuvlar quyidagicha bo'ladi¹²:

1) Bosh strategik yondoshuv - bunda strategiyani boshliqning o'zi ishlab chiqadi. Bunday xolda boshqaruvchi axvolni baholashga, muqobil strategiyalarga va strategiya detallariga kuchli ta'sir qiluvchi asosiy strategik va asosiy tadbirkor sifatida chiqadi.

2) Vakolatlarni berish yondoshuvi - bunda strategiyani to'zish xodimlarga yoki komissiyaga topshiriladi. Bunday xolda mas'ul boshqaruvchi strategiyani ishlab chiqishni boshqalarga, asosan, strategik rejalashtirish bo'yicha personalga yoki ishonch bildirilgan xodimlardan to'zilgan maxsus komissiyaga topshiradi.

3) Qo'shma (kollaboratsion) yondoshuv - bu avvalgi ikki yondoshuv o'rtasidagi oraliq variant. Bunday usulning eng kuchli tomoni shundaki, strategiyani ishlab chiqish kimlarga topshirilgan bo'lsa, uni ushalarning o'zlari bajarishlari kerak bo'ladi.

4) Tashabbusli yondoshuv. Bunday yondoshuvda boshqaruvchi kelishilgan strategiyani ishlab chiqish uchun strategiya detallarini ishlab chiqishdan xam, «g'oyalar generatorlari» guruxini boshqarishdan xam manfaatdor emas. Bilaks, boshqaruvchi oqilona strategiyani ishlab chiqish, ximoya qilish va xayotga tadbiiq etish uchun menejerlarni o'zlarini safarbar etadi. Strategiyani ishlab chiqish uchun boshqaruvchilar foydalanishlari mumkin bo'lgan turt asosiy yondoshuvning birortasi xam eng yaxshi yondoshuv sifatida yo'zaga chiqmaydi. Ularning xar birini kuchli va kuchsiz tomonlari mavjud.

Kompaniya va boshqaruvchilar strategiyani ishlab chiqish bo'yicha variantlarni turlicha bajaradilar. Kompaniya egasi tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiy kechadi. Yirik Korxonalar strategiyani xar yili rejalashtirish ishlab chiqishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshqaruvchilar shaxsan qatnashadilar.

Strategiya ma'naviy jixatdan sog'lom bo'lishi kerak. Kompaniyaning xar bir xarakati axloq-odob, ma'naviyat doirasida bo'lishi lozim. Kompaniya mulkdorlar, xizmatchilar, xaridorlar, yetkazib beruvchilar va jamiyat oldida burchlidir. Kompaniyaning yetkazib beruvchilar oldidagi burchi bozor munosabatlariga quriladi. Kompaniya bilan yetkazib beruvchi xam sherik, xam o'zaro raqibdir. SHuning uchun ular o'rtasidagi munosabatlar aniq belgilab olinishi lozim.

Jamiyat nazarida xar bir kompaniya «yaxshi fuqaro» tushunchasiga mos bo'lishi, o'z vazifalarini xalollik bilan bajarishi, ya'ni soliqlarni o'z vaqtida to'lashi lozim.

¹²Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.51

2.7. Falaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon

Agar strategiya kompaniyaning axvoliga mos bo'lmasa, raqobat ustunligi yaratilmasa, ishni yaxshilashga yaramasa - bunday strategiya g'olibona strategiya deyilmaydi. G'olibona strategiyaning 3 ta belgisi bo'ladi¹³:

- 1) moslik darajasi mezoni;
- 2) raqobat kurashida ustunlik mezoni;
- 3) ishning jadalligini oshirish mezoni.

Moslik darajasi mezoni. Yaxshi strategiya uning imkoniyatlari va intilishlari, ichki va tashqi omillar no'qtai nazaridan kompaniyadagi vaziyatga mos kelmas ekan, u shubxalidir.

Raqobat kurashida ustunlik mezoni. Yaxshi strategiya raqobatda barqaror ustunlikka erishishga olib keladi. Strategiya yordamida raqobat kurashida qanchalik katta ustunlikka erishilsa, strategiya shunchalik kuchli va samarali bo'ladi.

Ishlarning jadalligini oshirish mezoni. Yaxshi strategiya kompaniya ishining intensivligini oshiradi. Ishlarni takomillashtirishning ikkita turi o'ta muxim bo'lib, ular quyidagilar:

1. Daromadlilikning oshishi.
2. Kompaniyaning o'zoq kelajakdagi faolligi xamda raqobatbardoshligining oshishi.

2.8. Strategiya yaratishda missiya, maqsadlar, strategiyalar birligi

Kompaniya va boshqaruvchilar strategiyani ishlab chiqish bo'yicha variantlarni turlicha bajaradilar. Kompaniya egasi tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiy kechadi. Yirik Korxonalar strategiyani xar yili rejalashtirish ishlab chiqishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshqaruvchilar shaxsan qatnashadilar.

Strategiya ma'naviy jixatdan sog'lom bo'lishi kerak. Kompaniyaning xar bir xarakati axloq-odob, ma'naviyat doirasida bo'lishi lozim. Kompaniya mulkdorlar, xizmatchilar, xaridorlar, yetkazib beruvchilar va jamiyat oldida burchlidir. Kompaniyaning yetkazib beruvchilar oldidagi burchi bozor munosabatlariga quriladi. Kompaniya bilan yetkazib beruvchi xam sherik xam o'zaro raqibdir. SHuning uchun ular o'rtasidagi munosabatlar aniq belgilab olinishi lozim.

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

1. jamiyat manfaatlari va odob meyorlari doirasida ishchanlik ko'rsatish;
2. ijtimoiy afzalliklar va jamiyat extiyojlariga ijobiy qarab o'z faoliyatini tartibga solish;
3. tartiblashtiruvchi meyorlar bilan ziddiyatga bormaslik uchun zarur xarakatlarni o'z vaqtida amalga oshirish;
4. aktsiyadorlar manfaati va jamiyat manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash;
5. jamiyatda kompaniyaning fuqarolik pozitsiyasini ta'minlash.

Tarmoqning jozibadorligi va raqobat darajasi strategiyani belgilashga katta ta'sir ko'rsatadi. Kompaniya strategiyasini shugullanilmagan sohaga asoslab qurish mutlaqo yaramaydi. Strategiya kompaniyaning yaxshi bilgan ishiga asosan qurilishi lozim.

¹³Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.p.62

Strategiyada xisobga olinishi va aslida uni belgilovchi birlamchi omillarning oddiy modeli 5-rasmda keltirilgan. Bu omillarning o'zaro ta'siri odatda kompleks xarakterga ega bo'lib, tarmoq va kompaniya uchun alohida farqlanadi.

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

2.9. G'olib strategiya mezonlari. Muvofiq kelish darajasi. Raqobat kurashida ustunlik. Ishlarning jadallashuvi

Strategik fikrlash uchun maqsadlar ierarxiasini raxbarlikning barcha tabaqalari uchun kompleks ravishda belgilab olish muximdir. Bu barcha menejerlar uchun vazifalarni aniqlashtirishdan tashqari, ularga erishishning realligini ham ta'minlaydi (bu maqsadda jarayonda quyi tabaqadagi menejerlar xam ishtirok etadi)¹⁴.

Maqsadni belgilashda kompaniya paychilari manfaatlarini xisobga olish.

Paychilar kompaniyani kapital bilan ta'minlaydilar va buning evaziga o'z investitsiyalaridan munosib daromad olish ulushini qo'lga kiritadilar. Kompaniyaning aksionerlari uning qonuniy mulk egalari xisoblanadilar. Binobarin, ko'pchilik korporatsiyalarning maqsadi aksionerlarning daromadlarini imkon qadar ko'paytirishdan iboratdir. Paychilar o'z kapitallaridan ikki xil yo'l bilan foyda oladilar:

- dividendlardan;
- bozorning ko'lami kengayganda (aktsiyalarning bozor narxi ortganda) kapitalning qiymati ortishidan

Kompaniya uchun aksionerlar daromadini oshirishning eng yaxshi yo'li investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish strategiyasidan foydalanishdir, bu esa kompaniya samaradorligini ko'rsatuvchi juda yaxshi indikator, ya'ni uning samaradorligi qanchalik yuqori bo'lsa, dividend to'lash qobiliyati shunchalik yuqori bo'ladi. Bundan tashqari, investitsiyalarning tez qaytishi kompaniya aksiyalariga bo'lgan talabning kuchayishiga ham olib keladi.

2.10. Strategik menejmentni jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida ishlab chiqish

Korxonaning o'zoq muddatli rejalari aniq o'lchanadigan konkret vazifalarga aylantirilmaguncha missiya va Korxonaning kelajak niyatlari chiroyli so'zlar bo'lib qolaveradi. *Maqsadni aniqlash strategik boshqarishning xal qiluvchi daqiqasidir.*

Korporativ maqsad - bu tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko'rsatuvchi birinchi hal qiluvchi ko'rsatkichdir. Maqsadga yo'nalganlik Korxonaning biznesini, asosiy maqsadlarini, xarakteristikalarini va uning yetakchi falsafasini ifodalaydi. Maqsadga yo'nalganlik kelgusi strategik qarorlar uchun tashkiliy mazmun kasb etadi.

Korporativ maqsadga yo'nalganlikning uch asosiy tarkibiy qismi quyidagilardan iborat:

- Korxonaning biznesini aniqlash
- uning asosiy maqsadlarini belgilash
- korporativ falsafani aniqlash.

¹⁴Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland .p 65

Kompaniyaning maqsadga yo'nalganligi va strategiyasini ifodalashga turli tashqi va ichki guruxlar ta'sir ko'rsatadi (4-rasm.)

Biznesni aniqlashda quyidagi savollarga javob berish lozim:

- Bizning biznesimiz nimadan iborat?

- U qanday bo'ladi?

- U qanday bo'lishi kerak?

Birgina biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?» degan savolga beriladigan javob quyidagi savollarga javob topishni taqozo etadi:

- kimning ehtiyoji qondiriladi (istemolchilarning qanday guruxlari)?

- qanday extiyojlar qondiriladi (istemolchilarning qaysi extiyojlari)?

- istemolchilarning extiyojlari qanday qondiriladi (san'at yoki farq qiluvchi ustunliklar)?

Diversiyalangan kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?» degan savol ikki tabaqada ko'rib chiqilishi kerak:

- xo'jalikning o'rta bo'g'inlari uchun istemolchiga yo'naltirilgan (birgina biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun ham);

- korporatsiya miqyosidagi xo'jalikning o'rta bug'inlari portfeliga yo'naltirilgan.

Bu esa quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- kompaniya portfelining maqsadlari;

- xo'jalikning o'rta bug'inlari portfeli diversifikatsiyasi;

- portfeldagi xo'jalikning o'rta bug'inlari o'rtasidagi balans.

Nazorat uchun savollar

1. Kompaniya rahbariyatining rivojlanishi yo'nalishlarini aniqlash bo'yicha vazifalari.

2. Missiya mazmuni va uning asosiy savollari.

3. Missiyani ifodalashga qanday talablar qo'yiladi?

4. Strategiyani ishlab chiqish bosqichlari nima?

5. Strategiya qanday darajalarda ishlab chiqiladi?

6. Strategiyani shakllantiruvchi omillar.

7. Strategiyani ishlab chiqishga qanday yondoshuvlar bo'ladi?

3-MAVZU. TARMOQDAGI UMUMIY HOLAT VA UNDAGI RAQOBATNING TAHLILI

3.1. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari

3.2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar

3.3. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta'sirining darajasi

3.4. Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar

3.5. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari

3.6. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari

3.7. Soha va raqobat tahlillarini umumlashtirish

3.8. Tajovo'zkor kompaniyalarni aniqlash. Raqiblarning maqsadlari va strategiyalarini turkumlash

3.9. Muvaffaqiyatning kalit omillari. Tarmoqdagi vaziyatni umumiy baholash

Tayanch iboralar:tarmoq, umumiy vaziyat, kompaniyaning kuchli va zaif jixatlari, raqobat, muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlik, raqobat kuchlari, soha va raqobat tahlillari, raqiblarning maqsadlari va strategiyalari, muvaffaqiyatning kaliti, omillar, vaziyat, baholash

3.1. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari

Strategiyani ishlab chiqish tahlilga asoslangan ish bo'lib, tahlil 2 yo'nalishda olib boriladi¹⁵:

1-Tarmoqdagi vaziyat va undagi raqobatning shartlari.

2-Kompaniya ichidagi vaziyat, uning raqobatbardoshligi.

Tarmoqlar o'zining iqtisodiy ta'rifi, ulardagi raqobat va rivojlanish istiqbollari bo'yicha bir - biridan farq qiladi. Masalan: Ilmiy texnika taraqqiyoti sur'atlari yuqori va past bo'lishi mumkin.Xar bar tarmoq uchun zarur bo'lgan kapital qo'yilmalar xajmi xam xar xil bo'ladi. Bozorlar esa maxalliydan tortib dunyo bozorigacha farqlanadi. Raqobat kuchli yoki zaif bo'ladi. Talab xam o'sib boruvchi yoki kamayib boruvchi bo'ladi.

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatni tahlil qilishda aloxida usullar qo'llanilib, bu usullar tarmoqda bo'layotgan o'zgarishlar va raqobat kurashini baholash imkonini beradi. Buning uchun quyidagi 7 ta savolga javob topish lozim:

1. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.
2. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta'sirining darajasi.
3. Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar.
4. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jixatlari.
5. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari.
6. Raqobat qaysi yo'nalishda borishini kim belgilaydi?
7. Foyda olish nuqtai nazaridan tarmoqning jozibadorligi

Vaziyat tahlilining maqsadi kompaniyaning ichki va tashqi muxitiga xos bo'lgan va kompaniyaning strategik yunalishi va imkoniyatlarini eng yorqin ifodalovchi jixatlarni aniqlashdan iboratdir. Bunda asosiy etibor strategiyaga oid bir qator muxim savollarga aniq javoblar topishga qaratiladi. Sungra bu savollar kompaniyadagi strategik vaziyatning aniq manzarasini shakllantirish va uning strategik xatti-harakatlariga muqobil variantlarni belgilash uchun foydalaniladi.

Yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniyadagi strategik vaziyatni tahlil qilish usullari kelgusida ko'pincha diversiyalangan kompaniyaning strategiyasini tahlil qilishda ham foydalaniladi.

Yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniyadagi tashqi vaziyatni (makromuxitni) tahlil qilishda odatda soha va raqobat tahlillaridan foydalaniladi. Vaziyatni tahlil qilishda Korxonaning eng yaqin atrofi (mikromuxiti) o'rganiladi. 6-rasmda yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun strategik tahlilning strukturasi keltirilgan. Kompaniya strategik tahlilining mantiqiy yechimi strategiyani

¹⁵Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.p.78

tanlashda muqobil variantlarga baho berishdir. SHunday qilib, ushbu tahlil strategik rejani shakllantirishning dastlabki nuqtasidir.

3.2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning tahlili asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'rganishdan boshlanadi. Bu ko'rsatkichlar quyidagilardan iborat¹⁶:

1. Bozor xajmi.
2. Raqobat miqyosi (maxalliy, regional, dunyo).
3. Bozorning o'sish sur'atlari va uni rivojlanishining qaysi bosqichda ekanligi.
4. Raqobatchilar soni va ularning xajmi.
5. Xaridorlar soni va ularning moliyaviy imkoniyatlari.
6. Integratsiya qaerga qarab ketayapti?
7. Texnologik o'zgarishlarning yo'nalishi va sur'atlari.
8. Tarmoqqa kirish va undan chiqish osonligi.
9. Raqobatchilarning mahsuloti va xizmatlarining tabaqalanish darajasi.
10. Kompaniyaning ishlab chiqarish xajmi, transportirovka qilish, marketing va reklamani tashkil qilishda tejamkorlikka erishish imkonining borligi.
11. Tarmoqdagi «o'qitish / tajriba» egri chizig'i ijobiy tendentsiyaga egami?
12. Tarmoqqa zarur bo'lgan kapital sarmoyalar qo'yilyaptimi?
13. Tarmoqdagi daromad darajasi umumiy daromad darajasidan pastmi yoki yuqorimi?

Ushbu ko'rsatkichlar bo'yicha sohaning «portretini» to'zib, so'ng uni tahlil qilib chiqish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun ushbu jadvalda ayrim iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik jihatdan muximligiga doir ma'lumotlar keltirilgan.

3.3. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta'sirining darajasi

«GARVARD» universitetining professori Maykl Porter tarmoqdagi raqobatchi kuchlarni quyidagicha guruxlagan:

1. Tarmoq ichida sotuvchilar o'rtasidagi raqobat.
2. Boshqa tarmoqdagi kompaniyalarning o'z tovarlari bilan bu tarmoqdagi xaridorlarni egallab olishga xarakat qilishi.
3. Tarmoq ichida yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi.
4. Xom ashyo va butlovchi detallar yetkazib beruvchilarning o'z shartlarini o'tkazishga urinishlari.
5. Xaridorlarni o'z shartlarini o'tkazishga urinishlari.

Bu tahlil korxonada mazkur tarmoqda duch kelishi mumkin bo'lgan qulay imkoniyatlar va xavf-xatarlarni aniqlab olish maqsadida amalga oshiriladi.

Porter buning «beshta kuch» modelini taklif qilgan. U ushbu modelni asoslab berar ekan, bu ko'rsatkichlarning ta'sir kuchi qanchalik yuqori bo'lsa, mavjud kompaniyalarda narx va daromadni oshirish imkoniyati shunchalik kam bo'lishini ta'kidlagan edi. Bu kuchlarning zaiflashishi esa kompaniyalar uchun qulay imkoniyatlarni vujudga keltiradi. Kompaniya o'z strategiyasini o'zgartirib, ushbu ko'rsatkichlarni o'z foydasiga o'zgartirishi mumkin.

¹⁶Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.81

Potensial raqobatchilarning kirish xavfi (Porterning birinchi kuchi) kompaniyaning daromadlariga taxdid solishi mumkin. Ikkinchi tomondan, agar bu xavf kichik bo'lsa, kompaniya narxlarni oshirib, o'z daromadlarini ko'paytirishi mumkin. Bu omilning raqobatchilik kuchi kirish tusiqlarining (tarmoqqa kirish qiymatining) balandligiga kuchli darajada bog'liqdir. Bunday tusiqlarning uchta asosiy manbai bor:

- xaridorlarning savdo markasiga sodiqligi (kirib kelayotgan kompaniyalar buni katta investitsiyalar evaziga bartaraf qilishlari mumkin);

- xarajatlar bo'yicha mutloq ustunliklar (ishlab chiqarish xarajatlarining yanada kamligi bunday kompaniyalar uchun yangi kompaniyalar erishishi qiyin bo'lgan katta ustunliklar beradi);

- ko'lamdan tejash (bunday ustunlikka odatda katta kompaniyalar ega bo'ladilar). U standartlashtirilgan mahsulotni yoppasiga ishlab chiqarishda xarajatlarning kamaytirilishi, xom ashyo, material va tarkibiy qismlarni katta miqdorlarda sotib olishdagi chegirmalar, reklamaga sarflanadigan xarajatlarning kamaytirilishi va xokazolar bilan bog'liqdir. Bularning barchasi ishlab chiqarishni endi boshlayotgan kompaniyalar uchun katta qiyinchiliklar tug'diradi.

Porter nazariyasi bo'yicha ikkinchi raqobatchi kuch tarmoqda mavjud bo'lgan kompaniyalarning raqobatlashuvidir. Bu yerda ham uchta omilning ta'sirini ko'rsatib o'tish mumkin:

- tarmoqdagi raqobatning strukturasi;

- talabning shart-sharoitlari;

- tarmoqqa kirish tusiqlarning balandligi.

Tarmoqdagi raqobatning strukturasi tarmoqdagi konsolidatsiya darajasiga (uning fragmentlanganligi, oligopoliya yoki monopoliya sharoitlari mavjudligi) bog'liqdir. Fragmentlangan tarmoqda potensial xatarlar qulay imkoniyatlarga qaraganda ko'proq bo'ladi, chunki bunday tarmoqlarga kirib kelish nisbatan yengildir.

Konsolidatsiyalangan tarmoqlarda odatda katta va mustaqil kompaniyalar faoliyat ko'rsatadilar. Binobarin, bir kompaniyaning raqobatchilik faoliyati boshqa raqobatchilarning bozordagi ulushiga bevosita ta'sir qiladi, natijada ular tezda bunga javoban xarakat qilib, raqobat kuchayadi. Bunday kompaniyalarning narx urushi olib borish imkoniyati raqobatning asosiy xatarli kuchidir. Bunday xollarda kompaniyalar sifatdagi ustunliklar bo'yicha raqobatlashishga intiladilar, ya'ni raqobatchilik urushi savdo markasiga sodiqlik va narx urushi extimolini kamaytirish pozitsiyalaridan olib boriladi. Bunday taktikaning muvaffaqiyati tarmoqda mahsulotni tabaqalash imkoniyatlariga bog'liqdir.

Tarmoqda talabning usib borishi raqobatning susayishiga va ayni paytda ekspansiya uchun katta imkoniyatlarning vujudga kelishiga olib keladi. Talab bozor bilan birgalikda usib boradi, kompaniyalar investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish imkoniyatiga ega bo'ladilar, bu esa ularga bo'lgan etiborni kuchaytiradi. Aksincha, o'sishning sekinlashishi raqobatni kuchaytirib yuboradi, kompaniyalar sotish bozorlarini faqat boshqa kompaniyalardan tortib olish xisobigagina qo'lga kiritishlari mumkin bo'lib qoladi. SHunday qilib, talabning kamayishi - raqobatning kuchayishiga olib keladigan asosiy xatardir¹⁷.

Tarmoqda talab kamaygan paytda chiqish tusiqlari jiddiy xavfga aylanadi. CHiqish tusiqlari iqtisodiy va emotsional omillar bo'lib, ular kompaniyani daromadi juda kichik bo'lgan xollarda ham qo'llab-quvvatlab turadi. Natijada ortiqcha ishlab

¹⁷Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.94

chiqarish quvvatlari paydo bo'ladi, bu esa narx raqobatining jonlanishiga olib keladi, chunki kompaniyalar bekor to'rgan quvvatlardan foydalanishga urinib, narxni pasaytirib yuboradilar.

Odatda chiqish tusiqlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- asbob-uskunalarga ajratilgan investitsiyalarni boshqa muqobil yunalishlarga ishlatib bo'lmaydi va agar kompaniya bu sohani tark etsa, asbob-uskunalarini tashlab yuborishga tug'ri keladi;

- chiqish qiymatining ishdan bushatiladigan ishchilarga to'lanadigan mablag'lar xisobiga qat'iy belgilab qo'yilganligi;

- xo'jalikning o'rta bo'g'inlari o'rtasidagi strategik o'zaro munosabatlar, masalan, senerjizm yoki ular o'rtasidagi integratsiya;

- tarmoqqa iqtisodiy bog'liqlik; masalan, agar kompaniya diversiyalanmagan bo'lsa, u tarmoqda qolishga majburdir.

Tarmoqdagi Korxonaga ta'sir qilayotgan raqobat kuchlari tarmoqning xayot tsikli mobaynida o'zgarib, rivojlanib boradi. Tarmoqning jadal sur'atlar bilan o'sishi raqobat kuchlarini zaiflashtirib qo'yadi. Bu bosqichda ekspansiya va bozor sohalarini egallab olish uchun qulay imkoniyatlar mavjud bo'ladi. O'sish sekinlashgan paytda raqobatning va ayniqsa narx raqobatining xavfi kuchayib ketadi. Yetuklik bosqichida raqobat xavfi kamayadi, narx raqobatini narx peshqadamlarining kelishuvi xisobiga cheklash imkoniyati vujudga keladi. SHuning uchun bu bosqichda daromadlar nisbatan yuqori bo'ladi. Bu bosqichda narxga bog'liq bo'lmagan raqobat katta roly uynashi mumkin bo'lib, u mahsulotlarni tabaqalash ustunliklaridan foydalanadigan kompaniyalar uchun juda muximdir. Tanazzul bosqichida vaziyat o'zgaradi. CHiqish tusiqlari yuqori bo'lsa, raqobat ayniqsa kuchayadi, daromad kamayadi va narx urushi xavfi vujudga keladi.

Porterning uchinchi kuchi xaridorlarning «savdolashish» imkoniyatidir. U eng yaxshi sifat yoki xizmat ko'rsatishga bo'lgan talab tufayli narxlarga bosim ko'rsatish xavfini vujudga keltiradi. Zaif xaridorlar esa, aksincha, narxlarning o'sishiga va daromadning ortishiga yul qo'yadilar.

Xaridorlar quyidagi hollarda ayniqsa kuchlidirlar¹⁸:

- yetkazib beruvchi soha bir necha kichik kompaniyalardan tarkib topgan bo'lib, xaridorlar kam bo'lganda;

- xaridorlar tovarlarni katta miqdorda sotib olganda;

- tarmoq o'z faoliyat turidan kelib chiqqan xolda xaridorlarga kuchli darajada bog'liq bo'lganda;

- xaridorlar bir necha yetkazib beruvchi tarmoqlar ichidan eng past narx taklif qilayotgan bittasini tanlash imkoniyatiga ega bo'lganda (bu ushbu tarmoqda narx raqobatini kuchaytiradi);

- xaridorlar uchun turli kompaniyalardan tovar sotish olishni iqtisodiy jixatdan yaxlit bitta xarid deb qarash mumkin bo'lganda va xokazo;

Turtinchi raqobat kuchi yetkazib beruvchilarning bosim ko'rsatishidir. Bu bosim natijasida yetkazib beruvchilar narxlarni ko'tarish bilan taxdid solib, kompaniyalarni yetkazib berilayotgan mahsulot miqdorini kamaytirishga majbur qiladi va daromadni pasaytiradi. Bunga muqobil ravishda - zaif yetkazib beruvchilar o'z mahsulotlariga bo'lgan narxni pasaytirishga va yuqoriroq sifatni talab qilishga imkon beradilar.

¹⁸Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.97

Quyidagi xollarda yetkazib beruvchilar tomonidan ko'rsatiladigan bosim ayniqsa kuchli bo'ladi:

- yetkazib berilayotgan mahsulotning o'rnini bosa oladigan tovarlar kam bo'lib, u kompaniyaning ishonchli mahsuloti bo'lganda;
- tarmoqdagi kompaniyalar ta'minotchi korxonalar uchun muxim bo'lmaganda;
- yetkazib berilayotgan mahsulotlarning sifati yuqoriligi tufayli kompaniyalarning boshqa mahsulotga o'tishi qimmatga tushganda;
- yetkazib beruvchilar ilgari tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalanganda;
- sotib oluvchi kompaniyalar orqaga tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalana olmaganda.

Beshinchi raqobatchi kuch tovarning o'rnini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfidir. Tovarining o'rnini tuliq bosa oladigan mahsulotlarning mavjudligi jiddiy xavf tug'diradi va kompaniyaning narxlarini xamda daromadlarini cheklab qo'yadi. Ammo, agar kompaniya mahsulotlarining o'rnini bosa oladigan tovarlar kam bo'lsa, kompaniya narxlarni oshirishi va qo'shimcha daromad olishi mumkin. Kompaniyaning strategiyasi bu faktdan foydalana olishi lozim.

Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko'ra quyidagilarga bo'lanadi:

1. SHavqatsiz raqobat
2. Intensiv raqobat
3. Meyordagi raqobat
4. Jalb qiluvchi zaif raqobat

Bozorga yangi kirib kelgan Korxonalar yangi ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lishi, ayrim xollarda kattagina resurslarga ega bo'lishi mumkin. Bunday Korxonalar bozorda o'z o'rnini topib egallash uchun kurashadi. Bozorda yangi raqobatchining paydo bo'lishi quyidagi omillarga bog'liq:

1. Bozorga kirish yo'lidagi to'siqlar:
 - Bozorda ishlayotgan kompaniyalarning reaksiyasi:
 - Bozorga kirish yo'lidagi to'siqlar quyidagicha bo'ladi:
 - Ishlab chiqarish miqiyosining tejankorligi (bunday ustunlik bozorda ishlayotgan katta xajmga ega bo'lgan kompaniyalarda bo'ladi. Yangi Korxonalar esa bozorga birdaniga katta xajm bilan chiqolmaydi.)
 - Texnologiya va NOU XAU ga erishishning imkoniyati yo'qligi:
 - «O'qitish/Tajriba» egri chizigining samarasi:
 - Xaridorlarning ma'lum markalariga moyilligi:
 - Korxonalar xajmlariga bogliq bo'lmagan xarajatlarning teng emasligi:
 - Sotish kanallariga kira olish:
 - Nazorat qiluvchi organlarning xarakatlari. (litsenziya, ruxsatnomalar)
 - Tariflar va tarifdan tashqari cheklashlar (dempingga qarshi qonunchilik, maxalliy Korxonalarining majburiy qatnashishlari)

3.4.Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar

Bozordagi vaziyat tez-tez o'zgarib turadi, chunki bozorda ishlayotgan kompaniyalar bozorga kirib kelayotgan yangi Korxonalarini o'z siyosatini o'zgartirishga majbur qiladi. Bozorda eng ko'p ta'sir qiladigan kuchlar raqobatni

xarakatlantiruvchi kuchlar deb ataladi. Bu kuchlarni tahlil qilish 2 bosqichdan iborat¹⁹:

1. Xarakatlantiruvchi kuchlarni aniqlash.
2. Ushbu kuchlar ta'sirini aniqlash.

Bozorda eng ko'p uchraydigan xarakatlantiruvchi kuchlar quyidagilardan iborat:

- Iqtisodiy o'sishning o'zoq muddatli tendentsiyalaridagi o'zgarish:
- Istemolchilar tarkibi va tovarlardan foydalanish usullarining o'zgarishi:
- Yangi mahsulotlarni joriy qilish:
- Texnologik o'zgarishlar:
- Marketing tizimidagi o'zgarishlar:
- Yirik Korxonalarining bozorga kirishi yoki chiqishi:
- NOU XAU ni tarqalishi:
- Tarmoqlar globallashuvining o'sishi:
- Unumdorlik va xarajatlar tarkibining o'zgarishi:
- Xaridorlar moyilligining tabaqalangan tovarlardan standart tovarlarga o'tishi
- Davlat qonunchiligi va siyosatidagi o'zgarishlarning ta'siri
- Ijobiy qadriyatlar, moyilliklar va turmush tarzining o'zgarishi:
- Noaniqlik va tavakkalchilik omillari ta'sirining kamayishi:

3.5. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari

Tarmoqdagi raqobat tarkibini o'rganishdagi keyingi qadam - bu raqobatlashayotgan kompaniyalarning bozordagi o'rnini aniqlashdir. Tarmoqdagi korxonalar raqobat mavqeini taqqoslashning asosiy usuli - bu strategik guruxlar kartasini to'zishdir.

Strategik guruxlar kartasi - tarmoqda raqobatlashayotgan Korxonalarining raqobat mavqelarini aks ettiruvchi asbobdir. Bu tahliliy usul tarmoqning umumiy tahlili va xar bir Korxonaning bozordagi mavqeini bir biriga bog'laydi. Buning uchun tarmoqda ishlayotgan barcha kompaniya va korxonalar strategik guruxlarga bo'linadi. Strategik guruxlarga raqobat uslubi va bozordagi mavqei bir xil bo'lgan Korxonalar kiritiladi. Bozordagi asosiy raqobatchilar nechta bo'lsa strategik guruxlar soni xam shuncha bo'ladi, ammo buning uchun raqobatchilarning xar biri o'zining raqobat usuliga va bozorda o'z mavqeiga ega bo'lishi lozim²⁰.

Strategik guruxlar kartasini-to'zish tartibi quyidagicha:

- Tarmoqdagi korxonalarining bir biridan farqlantiruvchi belgilari aniqlanadi.
- Kartaning o'qlari bo'ylab turli xarakteristikalarni juftligi tushiriladi.
- Kartaga korxonalar 2 o'zgaruvchan ko'rsatkichlarga asosan joylashtiriladi.
- Bitta strategik zonaga kirgan Korxonalar strategik guruxga birlashtiriladi.
- Xar bir strategik gurux atrofida aylana chiziladi. Aylananing diametri xar bir strategik guruxning bozordagi o'rniga proporsional bo'ladi. Ana shu ko'rsatkichlardan foydalanib strategik guruxlarning 2 o'lchamli kartasini to'zish mumkin.

¹⁹Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.104

²⁰Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.114

Bir tarmoqda faoliyat ko'rsatayotgan Korxonalarining nisbiy raqobat pozitsiyalarini o'rganish uchun strategik guruxlash jarayonlaridan foydalaniladi.

Bir strategik guruxdagi kompaniyalar mahsulotlar diapazonining kengligi, tovar xarakati kanallaridan foydalanish usullari; uxshash texnologik yondashuvlar, vertikal integratsiyalanish darajasi, servisning va texnologik xizmat ko'rsatish xarakteri kabi turli belgilar bo'yicha birlashishlari mumkin. Tarmoqda bozorga nisbatan strategik yondashuvlari bir xil bo'lgan bitta strategik gurux mavjud bo'lishi mumkin.

Strategik guruxlar xaritasini to'zish va Korxonalarni u yoki bu gurux tarkibiga kiritish quyidagicha amalga oshiriladi:

1. Tarmoqdagi Korxonalarni bir-biridan farqlovchi raqobatli xarakteristiqalar aniqlanadi (narx, sifat, faoliyat geografiyasi, integratsiya darajasi, mahsulot nomenklaturasi va xokazo).

2. Korxonalarining holati ikki chiziqli chizmaga joylashtiriladi (tanlab olingan xususiyatlari bo'yicha).

3. Bir strategik sohaga to'g'ri keladigan Korxonalar aniqlanadi.

4. Xar bir guruxning tarmoqdagi umumiy savdo xajmidagi ulushi aniqlanadi.

SHunday qilib, tarmoqni strategik guruxlashning yuqorida aytib o'tilgan ikki o'lchovli xaritasi yasaladi.(8-rasm).

Agar jiddiy tafovutlar ikkitadan ortiq bo'lmasa, bir necha xarita to'zish maqsadga muvofiqdir.

Turli strategik guruxlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bo'lsa, ular o'rtasidagi raqobat shunchalik kuchli bo'ladi. Eng yaqin raqobatchilarning fel-atvorini o'rganish muximdir. Raqobatchilarning strategiyasini, ularning kelgusida qanday yul tutishini bilmay turib, ular bilan muvaffaqiyatli raqobatlashish mumkin emas. Raqobatchilar nima qilmoqda va nima qilmoqchi - bu savollarga javob topish kompaniyaning strategik faoliyati uchun nixoyatda muximdir, aks xolda u xar doim mudofaa pozitsiyasida bo'lishga majbur bo'ladi.

Raqobatchilarning strategiyalari 3.2-jadval yordamida aniqlanadi. Odatda, raqobatchilarning maqsadlari va strategiyalari xaqidagi ma'lumotlarni ushbu jadval yordamida umumlashtirish muayyan raqobatchilik xatarlari va pozitsiyalarini baholash uchun yetarlidir.

Korxonalarining raqobatdagi kelgusi pozitsiyalarini baholash uchun etiborni ularning bozordagi o'z axvolini yaxshilash imkoniyatlariga qaratish lozim. Agressiv raqobatchilar yangi strategik tashabbuslar manbaidirlar. O'z maqsadiga erishgan raqobatchilar o'zlarining xozirgi strategiyasini amalga oshirishda davom etadilar. Bezovta va moliyaviy jixatdan og'ir axvolda qolgan raqiblar xujumchi yoki mudofaachi sifatida yangi-yangi strategik xatti-xarakatlarga o'tishlari mumkin. SHu munosabat bilan o'zingizni ushbu kompaniya menejerlarining o'rniga qo'yib ko'rishingiz va ularning qanday yul tutishlarini muloxaza qilib ko'rishingiz mumkin.

3.6. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari

Agar rorxona yoki kompaniya o'z raqiblarining xatti xarakatlarini kuzatib bormasa u ko'zini bog'lab olib raqobatlashmoqchi bo'lgan xisoblanadi. Xuddi shaxmatdagidek raqobat kurashida xam raqibining keyingi yurishini oldindan ko'ra bilish bebaho axamiyatga egadir. Agar raqibining keyingi qadamini

bilmasa, kompaniya Galaba qozonolmaydi. Bu boradagi raqobat kurashi quyidagi yo'nalishlarda olib boriladi²¹:

1-Raqiblar strategiyasini aniqlash. Buning uchun raqib kompaniya faoliyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari, uning bozordagi mavqei, strategik maqsadlari raqobat strategiyasi o'rganiladi.

2-Kelajakda tarmoqning yetakchisi bo'lishi y'ki yetakchi bo'lgan Korxonalarini aniqlash. Buning uchun xar bir korxonaning potentsial imkoniyatlarini o'rganib ularning ichidan boshqalardan o'zib ketish y'ki o'zib bo'lgan korxonalar belgilanadi. Kelajakda qaysi korxonalar o'z mavqeini yo'qotadi, qaysi biri yetakchi bo'lishi mumkinligini to'g'ri belgilash korxonaning strategiyasini tuzishda muxim ahamiyat kasb etadi.

3-Raqiblarning keyingi qadamini oldindan ko'ra bilish. Agressiv raqib odatda qandaydir yangi strategik qadam qo'yadi. O'zining bozordagi mavqeidan qanoatlanadigan korxonalar esa amaldagi strategiyasini saqlab turadi. Omadsiz korxonalarining axvoli shu qadar yomon bo'ladi-ki, ular yaxshi o'ylanmagan bo'lsa xam xujumga o'tishga majbur bo'ladilar.

Raqibning keyingi qadamini oldindan aytib berish uchun o'sha kompaniyadagi vaziyatni raxbariyatning kayfiyatini, ularning fikrlash tarzini bilish lozim. Raqib xaqida axborot yig'ishga qaratilgan razvedka faoliyati uning xarakatlarini oldindan bilish va samarali qarshi choralar ko'rish imkonini beradi.

Muvaffaqiyatning asosiy omillari (MAO) - muayyan tarmoqdagi moliyaviy va raqobatli muvaffaqiyatning asosiy belgilovchi omillaridir. Ularni aniqlash - strategiya ishlab chiqishning asosiy yo'nalishlaridan biridir. Ular strategiyani ishlab chiqishda hal qiluvchi rol o'ynashi mumkin, biroq ular turli tarmoqlarda turlicha bo'ladi. Odatda bir tarmoqqa shunga o'xshash uch-to'rtta omil xarakterli bo'lib, ularning bir-ikkitasi eng muhimi bo'lib, tahlilning vazifasi ularni aniqlashdan iborat bo'ladi.

Quyida MAOning turlari va ularning tarkibiy qismlari sanab o'tilgan²²:

1. Texnologiyaga bog'liq omillar:
 - ilmiy tadqiqotlarning saviyasi;
 - ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik;
 - mahsulotda innovatsiyalarga qodirlik;
 - mazkur texnologiyada ekspertlarning roli.
2. Ishlab chiqarish bilan bog'liq omillar:
 - kam xarajatli ishlab chiqarishning samaradorligi (ishlab chiqarish ko'lamidan tejash, to'plangan tajriba samarasi);
 - ishlab chiqarish sifati;
 - yuqori fond qaytimi;
 - ishlab chiqarish xarajatlarning kam bo'lishi, kafolatlanadigan xolda joylashtirilishi;
 - tegishli malakali ishchi kuchi bilan ta'minlash,
 - yuqori mexnat unumdorligi (ayniqsa ko'p mehnat talab qiladigan sohalarda);
 - arzon loyihalashtirish va texnik ta'minot;
 - ishlab chiqarishning model va o'lchamlarning o'zgarishiga moslashuvchanligi.
3. Taqsimlash bilan bog'liq omillar:
 - distribyutorlar/dilerlarning qudratli tarmog'i;

²¹Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.p. 120

²²Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.124

- chakana savdodan tushadigan daromadlar extimoli;
- kompaniyaning o'z tarmog'i;
- tez yetkazib berish.

4. Marketing bilan bog'liq omillar:

- savdoning yaxshi sinalgan, tekshirilgan usuli;
- qulay, arzon servis va texnik xizmat ko'rsatish;
- xarid talablarini aniq qondirilishi;
- tovarlar diapazonining kengligi;
- tijorat san'ati;
- jozibali dizayn va upakovka ;
- xaridorlar uchun kafolatlar.

5. Malakaga bog'liq omillar:

- noyob istedadlar;
- sifatni nazorat qilish «nou-xau»si;
- loyixalash sohasidagi ekspertlar;
- texnologiya sohasidagi ekspertlar;
- aniq va sodda reklama qilish qobiliyati;
- ITTKI bosqichida ishlab chiqarish natijasida yangi mahsulotlarni xosil qilish va ularni tez bozorga olib chiqa olish.

6. Tashkilotning imkoniyatlariga bog'liq omillar:

- oliy darajadagi axborot tizimlari;
- o'zgarib turgan bozor sharoitlariga tez moslasha olish qobiliyati;
- boshqaruv maxorati va boshqaruv sohasidagi «nou-xau»larning mavjudligi.

7. MAOning boshqa turlari:

- ijobiy imidj va obro' ;
- o'zini peshqadam deb xis qilish;
- qulay joylashuv;
- xushmuomala va muloyim xizmat ko'rsatish;
- patent ximoyasi;
- umumiy xarajatlarning kamligi.

Bundan tashqari, tarmoqning jozibadorligiga umumiy baho berish lozim («Menejment asoslari» kursiga qarang)

Muvaffaqiyatning kalit omillari (M.K.O)-bu raqobatbardosh bo'lish va moliyaviy barqarorlikka erishish uchun roxona ta'minlashi lozim bo'lgan raqobat imkoniyatlari va faoliyat natijalaridir. M.K.O shunday omillarki, ularga korxonalar aloxida etibor berishi kerak, chunki ular korxonaning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligini belgilab beradi. Masalan: pivo sanoatida ishlab chiqarish quvvatlarining to'liq bandligini ta'minlash shunday omilga kiradi. (bu ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtirib beradi) M.K.O xar bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatga , ko'rinishga ega bo'ladi. Ayrim tarmoqlarda MKOlar 3-4ta bo'lishi mumkin, lekin xal qiluvchi axamiyatga 1 yoki 2 tasi ega bo'ladi.

Tarmoq va undagi raqobat tahlilining pirovardida tarmoqning jozibadorligi aniqlanadi. Buning uchun quyidagi ko'rsatkichlar asos qilib olinadi:

A-tarmoqning o'sish imkoniyatlari

B-xarakatlantiruvchi kuchlarning tarmoqqa ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatishi:

V-Tarmoqqa yirik korxonalarining kirish (chiqish) imkoniyatlari:

G-Talabning barqarorligi:

D-Raqobat kuchlari ta'sirining kuchayishi yoki zaiflashishi:
E-Tarmoq oldida turgan muammolarning jiddiyligi:
J-Tavakkalchilik va noaniqlik darajasi:
Z-Raqobat natijasida tarmoqdagi daromad darajasining pasayishi yoki ko'tarilishi.

3.7. Soha va raqobat tahlillarini umumlashtirish

Bunday umumlashtirish 3.3-jadval yordamida amalga oshiriladi.

SHuni ham qayd qilib o'tish lozimki, tahlil o'ylab o'tirmay qo'llayveradigan algoritm emas. Dastlabki ma'lumotlardan foydalanish ham, natijalarni talqin qilish ham ijodiy yondashuvni talab qiladi. Bunday tahlil bir martali jarayon bo'lmay, real o'zgarishlarni hamda uni qo'llash amaliyotining natijalarini xisobga olgan xolda davriy takrorlab turishni talab qiladi.

3.8. Tajovuzkor kompaniyalarni aniqlash. Raqiblarning maqsadlari va strategiyalarini turkumlash

Porterning uchinchi kuchi xaridorlarning «savdolashish» imkoniyatidir. U eng yaxshi sifat yoki xizmat ko'rsatishga bo'lgan talab tufayli narxlarga bosim ko'rsatish xavfini vujudga keltiradi. Zaif xaridorlar esa, aksincha, narxlarning o'sishiga va daromadning ortishiga yul qo'yadilar.

Xaridorlar quyidagi hollarda ayniqsa kuchlidirlar²³:

- yetkazib beruvchi soha bir necha kichik kompaniyalardan tarkib topgan bo'lib, xaridorlar kam bo'lganda;
- xaridorlar tovarlarni katta miqdorda sotib olganda;
- tarmoq o'z faoliyat turidan kelib chiqqan xolda xaridorlarga kuchli darajada bog'liq bo'lganda;
- xaridorlar bir necha yetkazib beruvchi tarmoqlar ichidan eng past narx taklif qilayotgan bittasini tanlash imkoniyatiga ega bo'lganda (bu ushbu tarmoqda narx raqobatini kuchaytiradi);
- xaridorlar uchun turli kompaniyalardan tovar sotish olishni iqtisodiy jixatdan yaxlit bitta xarid deb qarash mumkin bo'lganda va xokazo;

Turtinchi raqobat kuchi yetkazib beruvchilarning bosim ko'rsatishidir. Bu bosim natijasida yetkazib beruvchilar narxlarni ko'tarish bilan taxdid solib, kompaniyalarni yetkazib berilayotgan mahsulot miqdorini kamaytirishga majbur qiladi va daromadni pasaytiradi. Bunga muqobil ravishda - zaif yetkazib beruvchilar o'z mahsulotlariga bo'lgan narxni pasaytirishga va yuqoriroq sifatni talab qilishga imkon beradilar. Quyidagi xollarda yetkazib beruvchilar tomonidan ko'rsatiladigan bosim ayniqsa kuchli bo'ladi:

- yetkazib berilayotgan mahsulotning o'rnini bosa oladigan tovarlar kam bo'lib, u kompaniyaning ishonchli mahsuloti bo'lganda;
- tarmoqdagi kompaniyalar ta'minotchi rorxonalar uchun muxim bo'lmaganda;
- yetkazib berilayotgan mahsulotlarning sifati yuqoriligi tufayli kompaniyalarning boshqa mahsulotga o'tishi qimmatga tushganda;

²³Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.p.128

- yetkazib beruvchilar ilgari tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalanganda;

- sotib oluvchi kompaniyalar orqaga tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalana olmaganda.

Beshinchi raqobatchi kuch tovarning o'rnini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfidir. Tovarning o'rnini tuliq bosa oladigan mahsulotlarning mavjudligi jiddiy xavf tug'diradi va kompaniyaning narxlarini xamda daromadlarini cheklab qo'yadi. Ammo, agar kompaniya mahsulotlarining o'rnini bosa oladigan tovarlar kam bo'lsa, kompaniya narxlarni oshirishi va qo'shimcha daromad olishi mumkin. Kompaniyaning strategiyasi bu faktdan foydalana olishi lozim.

Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko'ra quyidagilarga bo'lanadi:

1. SHavqatsiz raqobat
2. Intensiv raqobat
3. Meyordagi raqobat
4. Jalb qiluvchi zaif raqobat

Bozorga yangi kirib kelgan orxona yangi ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lishi, ayrim xollarda kattagina resurslarga ega bo'lishi mumkin. Bunday Korxonalar bozorda o'z o'rnini topib egallash uchun kurashadi.

3.9.Muvaffaqiyatning kalit omillari. Tarmoqdagi vaziyatni umumiy baholash

Beshinchi raqobatchi kuch tovarning o'rnini bosuvchi mahsulotlarning paydo bo'lish xavfidir. Tovarning o'rnini to'liq bosa oladigan mahsulotlarning mavjudligi jiddiy xavf tug'diradi va kompaniyaning narxlarini xamda daromadlarini cheklab qo'yadi. Ammo, agar kompaniya mahsulotlarining o'rnini bosa oladigan tovarlar kam bo'lsa, kompaniya narxlarni oshirishi va qo'shimcha daromad olishi mumkin. Kompaniyaning strategiyasi bu faktdan foydalana olishi lozim.

Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko'ra quyidagilarga bo'lanadi²⁴:

1. SHavqatsiz raqobat
2. Intensiv raqobat
3. Meyordagi raqobat
4. Jalb qiluvchi zaif raqobat

Bozorga yangi kirib kelgan Korxonalar yangi ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lishi, ayrim xollarda kattagina resurslarga ega bo'lishi mumkin. Bunday Korxonalarbozorda o'z o'rnini topib egallash uchun kurashadi. Bozorda yangi raqobatchining paydo bo'lishi quyidagi omillarga bog'liq:

2. Bozorga kirish yo'lidagi to'siqlar:

- Bozorda ishlayotgan kompaniyalarning reaksiyasi:
- Bozorga kirish yo'lidagi to'siqlar quyidagicha bo'ladi:
- Ishlab chiqarish miqiyosining tejamkorligi (bunday ustunlik bozorda ishlayotgan katta xajmga ega bo'lgan kompaniyalarda bo'ladi. Yangi Korxonalar esa bozorga birdaniga katta xajm bilan chiqolmaydi.)
- Texnologiya va NOU XAU ga erishishning imkoniyati yo'qligi:
- «O'qitish/Tajriba» egri chizigining samarasi:
- Xaridorlarning ma'lum markalariga moyilligi:

²⁴Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.134

- Korxonalariga bog'liq bo'lmagan xarajatlarning teng emasligi:
- Sotish kanallariga kira olish:
- Nazorat qiluvchi organlarning xarakatlari . (litsenziya, ruxsatnomalar)
- Tariflar va tarifdan tashqari cheklashlar (dempingga qarshi qonunchilik, maxalliy Korxonalarining majburiy qatnashishlari)

Nazorat uchun savollar

1. Tarmoqni ta'riflovchi asosiy ko'rsatkichlar qanday?
2. Tarmoqda qanday raqobat kuchlari bo'ladi?
3. Tarmoqdagi raqobat kuchlari nisbati nimalar o'zgartirib yuborilishi mumkin?
4. Qanday kompaniya kuchli yoki zaif mavqega ega bo'ladi?
5. Muvaffaqiyatning kalit omili nima?
6. Tarmoqning jozibadorligi qanday aniqlanadi?

4-MAVZU. KOMPANIYA HOLATI TAHLILI

4.1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubi

4.2. Amaldagi strategiya qay darajada samarali?

4.3. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?

4.4. Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi?

4.5. Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustaxkam?

4.6. Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi?

4.7. Qadriyatlar zanjiri. Asosiy faoliyatdagi qadriyatlar zanjiri.

Yordamchi faoliyatdagi qadriyatlar zanjiri. Muvaffaqiyatning kalit omillari.

Muvaffaqiyatning kalit omillari ro'yxatini to'zish tartibi

4.8. Muammolarni aniqlash va ifodalash. Muammolarni aniqlash uchun qo'yiladigan savollar. Kompaniya avvalgi strategiyasini amalga oshira oladimi?

4.9. Kompaniyalar ahvolini tahlili

Tayanch iboralar: strategik pozitsiya, baholash, raqobat pozitsiyasi, strategiya samarasi, kuchli va zaif tomonlar, strategik muammolar, qadriyatlar zanjiri

4.1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubi

Bu mavzuda kompaniya holati tahlilining uslubiyatini ko'rib chiqamiz. Bu 5 ta savolga kelib taqaladi²⁵:

- 1) Amaldagi strategiya qay darajada samarali?
- 2) Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?
- 3) Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi?
- 4) Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustaxkam?
- 5) Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi ?

Bu savollarga javob berish uchun 4 ta tahliliy asbobdan foydalaniladi: SWOT - tahlil, qiymatlar zanjiri, xarajatlar tahlili va raqobatbardoshlikni baholash.

SWOT-tahlil.

²⁵Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.140

SWOT - inglizcha Strengths (kuchlar), Weaknesses (zaif tomonlar), Opportunities (qulay imkoniyatlar) va Threats (taxdidlar) so'zlaridan tuzilgan akronimdir. Kompaniyaning ichki holati asosan S va W bilan, tashqi muxiti esa O va T ko'rsatkichlarda ifodalanadi. 4.1-jadvalda SWOT-tahlilda xisobga olish maqsadga muvofiq bo'lgan asosiy omillar keltirilgan.

Kompaniyaning strategik istiqboli uchun kuchli jixatlar ayniqsa muximdir, chunki ular strategiyaning poydevorini tashkil qiladi, raqobatli ustunliklar ana shu jixatlar asosiga qurilishi lozim. Ayni paytda yaxshi strategiya zaif jixatlarni ko'rib chiqishni xam talab qiladi. Tashkiliy strategiya bajarish mumkin bo'lgan ishlarga yaxshi moslashgan bo'lishi lozim. Kompaniyaning o'ziga xos jixatlarini aniqlash aloxida ahamiyat kasb etadi. Bu esa strategiyani shakllantirish uchun muximdir, chunki:

- noyob imkoniyatlar Korxonaga bozordagi qulay vaziyatlardan foydalanish imkoniyatini beradi;

- bozorda raqobat ustunliklarini vujudga keltiradi;

- potentsial jixatdan strategiyaning asosini tashkil etishi mumkin.

Tarmoqdagi qulay imkoniyatlarni kompaniyaning qulay imkoniyatlaridan farqlash kerak. Tarmoqdagi ustivor va qayta paydo bo'layotgan qulay imkoniyatlar raqobat ustunligiga ega bo'lgan yoki o'sish uchun boshqa imkoniyatlari bo'lgan kompaniyalar uchun ayniqsa mos keladi.

SWOT-tahlil quyidagi savollarga javob topishga yordam beradi:

- kompaniya o'z strategiyasida o'zining ichki kuchli tomonlaridan yoki ustunliklaridan foydalanadimi? Agar kompaniyaning xech qanday ajralib turuvchi ustunliklari bo'lmasa, uning qanday potentsial kuchli jixatlari ana shu ustunliklarga aylanishi mumkin?

- kompaniyaning zaif jixatlari uning raqobatdagi eng nozik tomonlarimi? Ular ma'lum bir qulay jixatlardan foydalanishga imkon bermaydimi? Strategik jixatdan kelib chiqqan xolda qaysi zaif jixatlarga to'zatish kiritish kerak?

- qanday qulay sharoitlar kompaniyaga muvaffaqiyat qozonishga imkoniyat yaratadi? SHuni qayd qilib utish lozimki, foydalanish usullari bo'lmagan qulay imkoniyatlar sarobdan boshqa narsa emas. Korxonaning kuchli va zaif tomonlari uning boshqa Korxonalariga qaraganda qulay imkoniyatlardan foydalanishga yaxshiroq yoki yomonroq darajada moslashishiga yordam beradi.

- menejerni qaysi taxdidlar ko'proq tashvishlantirishi kerak? U himoyani yaxshi tashkil qilish uchun qaysi strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim?

Strategik qiymat tahlili.

Kompaniyada yo'zaga kelgan vaziyatni eng aniq ko'rsatadigan indikatorlardan biri - uning o'z raqobatchilariga nisbatan narx pozitsiyasidir. Bu ayniqsa mahsuloti kam differentsiyalashgan tarmoqlarga ta'alluqli bo'lib, kompaniya har qanday sharoitda ham o'z raqiblardan orqada qolmasligi kerak, aks xolda raqobatli pozitsiyani qo'ldan boy berib qo'yishi mumkin. Raqobatchilarning xarajatlaridagi farqlarga quyidagilar sabab bo'lishi mumkin:

- xom ashyo, materiallar, tarkibiy qismlar, energiya va shu kabilarning narxlaridagi farqlar;

- asosiy texnologiyalar, asbob-uskunalarining yoshidagi farqlar;

- ishlab chiqarish birliklarining kattaligi turlicha bo'lganligi, ishlab chiqarishning kumulyativ ta'siri, ishlab chiqarish unumdorlik darajalari, turli soliq sharoitlari, ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasi va xokazolar tufayli ichki tannarxlardagi farqlar;

- inflyatsiya va valyuta kurslarining o'zgarishiga kuchli bog'liqlik;
- transport xarajatlaridagi farqlar;
- taqsimot kanallariga sarflanadigan xarajatlardagi farqlar.

Strategik qiymatli tahlilda asosiy etibor Korxonaning o'z raqiblariga nisbatan qiymat pozitsiyasiga qaratiladi. Bunday tahlilning birlamchi tahliliy yondashuvi qiymat zanjirini yasash bo'lib, ushbu zanjir xom ashyodan pirovard istemolchilarning narxlarigacha bo'lgan qiymat manzarasini aks ettiradi (4.2-jadval). Ushbu jadval xarakterlar/xarajatlar zanjirida raqobatchi Korxonalar bir-biridan eng katta farq qiladigan uchta asosiy soha borligini ko'rsatadi: ta'minot sohasi, taqsimot kanallarining ilg'or qismlari, kompaniyaning o'z ichki faoliyati. Agar Korxonalar zanjirning orqa yoki oldingi qismlarida raqobatbardoshlikni kuldan boy bersa, u raqobatbardoshlikni tiklash maqsadida o'z ichki xatti-xarakatlarini o'zgartirishi mumkin.

Qiymat bushliqlari asosan zanjirning orqa qismida yotsa, Korxonalar quyidagi olti xil strategik xatti-xarakatlarni amalga oshirishi mumkin²⁶:

- yetkazib beruvchilar bilan o'zi uchun qulay narxlar tug'risida kelishib olishi;
- yetkazib beruvchilar bilan ularning xarajatlarini kamaytirish maqsadida ish olib borishi;
- moddiy xarajatlarni nazorat qilish uchun orqaga tomon integratsiyalanishi;
- arzonroq o'rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi;
- taqsimotning narxlarini maqbo'l bo'lgan yangi manbalarini topishi;
- zanjirning boshqa qismlarida tejamkorlik evaziga farqni kamaytirishga urinishi mumkin.

Qiymat bo'yicha raqobatbardoshlikning boy berilishiga sabab zanjirning ichki sohalarida bo'lsa, quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- byudjetning ichki moddalarini taftish qilish;
 - ishchilarning va qimmatbaho asbob-uskunalarining mexnat unumdorligini kutarishga urinish;
 - ba'zi texnologik jarayonlarni Korxonaning o'zida emas, balki chetda bajarish foydaliroq bo'lish-bo'lmasligini o'rganib chiqish;
 - resurslarni tejoychi texnologik yangiliklarni investitsiyalash;
 - qiymatning xavf tug'dirayotgan tarkibiy qismlarini ishlab chiqarish va asbob-uskunalariga yangi investitsiyalar ob'ekti sifatida ko'rib chiqish;
 - mahsulotning qiymatini kamaytirish maqsadida uni yangilash va xokazo;
- Korxonaning raqobat pozitsiyasi kuchini baholash*²⁷.

Qiymat, raqobat pozitsiyasini baholashga qo'shimcha ravishda kompaniyaning raqobat pozitsiyasi va raqobatchilik kuchini umumiy tahlil qilish xam talab qilinadi. U quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- Korxonaning bugungi raqobat pozitsiyasi qanchalik kuchli?
- bugungi strategiyadan foydalanilganda raqobat pozitsiyasining qanday o'zgarishini kutish mumkin?
- Korxonaning qanday raqobat ustunliklari bor?

Korxonaning raqobat pozitsiyalarini baholash uchun muvaffaqiyatning asosiy omillari bo'yicha balli baholar shkalasidan foydalaniladi. Bunda Korxonalar va uning raqiblari bo'yicha ana shunday omillar solishtirib kuriladi (4.3-jadval).

²⁶Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.p.144

²⁷Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.151

Umumiy qoida: kompaniya o'zining raqobatdagi kuchli jixatlarini ko'paytirib borishi va o'zining raqobatchilikdagi zaif jixatlarini ximoya qilishi kerak. U o'z strategiyasida o'zining kuchli jixatlariga tayanishi va zaif jixatlarini mustahkamlashga oid chora-tadbirlarni kurishi lozim.

Ayni paytda raqiblarning kuchli jixatlari reytingi xujumning qaysi tomondan bo'lishini va aksincha, raqiblarning zaif tomoni qaerda ekanligini ko'rsatadi.

Agar aynan kompaniya raqobatda kuchli bo'lgan jixatlarda raqiblar zaif bo'lsa, ushbu vaziyatdan foydalanib qolish chora-tadbirlarini kurish lozim.

4.2. Amaldagi strategiya qay darajada samarali?

Strategiya qanchalik yaxshi amalga oshirilayotganini baholash uchun quyidagilar muxim:

- 1) kompaniyaning raqobatchilar orasidagi o'rnini aniqlash;
- 2) kompaniyaning tarmoqdagi raqobat chegaralarini aniqlash;
- 3) kompaniyaning ishlab chiqarish, marketing, moliya va kadrlar sohasidagi funksional strategiyalarini baholash;

Kompaniya strategik va moliyaviy holatining ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat:

- 1) kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rni;
- 2) foyda xajmi oshadimi, kamayadimi va u raqobatchilarning shunday ko'rsatkichlariga nisbatan qanday;
- 3) sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasi;
- 4) kompaniyaning sotuvlari umumiy bozordagiga nisbatan tez o'syaptimi yoki sekin o'syaptimi;
- 5) kreditlar xajmi;
- 6) Korxonaning xaridorlar nazaridagi obro'si, uning imidji;
- 7) kompaniyaning texnologiya, innovatsiya, sifat va xaridorlarga xizmat ko'rsatishda yetakchiligi va xokazo.

Qullanilayotgan strategiyani baholash.

Qullanilayotgan strategiyani baholash uchun kompaniya qanday strategiyaga amal qilayotganligini tushunib olish lozim - bu:

- arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish;
- raqobatchilardan farq qilib turish;
- istemolchilarning tor guruxlariga yoki marketing bushliqlariga ixtisoslashish.

Tarmoqdagi raqobatli vaziyatning yana bir xarakteristiqasi vertikal integratsiyalanish darajasi va bozorning geografik kulamidir. Bu yerda ishlab chiqarish, marketing, moliya, ishchi kuchidan foydalanish sohalaridagi yordamchi strategiyalarni tahlil qilish lozim.

Bunga qo'shimcha ravishda kompaniya strategiyasining ayrim raqobatli ustunliklarni ta'minlash maqsadida raqobatli pozitsiyani yaxshilashga imkon beradigan sunggi amaliyotini tahlil qilib chiqish kerak.

Strategik faoliyatning eng aniq ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat:

- Korxonada nazorat ostiga olgan bozor ulushining kattalashishi yoki kichrayishi;
- Korxonada oladigan daromad xajmining o'sishi yoki usmayotganligi xamda bu daromadning raqobatchilarga nisbatan qay darajada ekanligi;
- Korxonada sof foyda tendentsiyalari xamda investitsiyalarning qaytish tezligi qanday;

- Korxonada savdo xajmining bozordagi umumiy o'sishga nisbatan tez yoki sekin usayotganligi va xokazo.

Tabiiyki, eng yaxshi strategiya xech qanday radikal o'zgarishlarni talab qilmaydigan strategiyadir.

4.3. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?

Kuch - bu shunday xususiyatki, kompaniyaga qo'shimcha imkoniyatlar beradi. Bu kuch maxoratda, sezilarli tajribada, qimmatli tashkiliy resurslarda yoki aniq imkoniyatlarda, Korxonaga bozorda ustunlik yaratib beruvchi yutuqlarda bo'lishi mumkin. Kuch shuningdek, bozorda raqobatchilikni kuchaytirish tajribasiga ega bo'lgan boshqa bir kompaniya bilan qo'shilishi yoki sherikchilik qilish yo'li bilan xam yaratilishi mumkin.

Zaiflik - bu kompaniya faoliyati uchun zarur bo'lgan nimaningdir yetishmasligi, kompaniya qila olmaydigan qandaydir ish yoki kompaniyani noqulay vaziyatga solib qo'yadigan sharoit. Kompaniyaning kuchli va zaif jixatlari aniqlangach, xar ikkala ro'yxat o'rganilishi va baholanishi lozim²⁸. Buning uchun SWOT tizimi qo'llaniladi (tahlil, xarajatlar tahlili, imkoniyatlar va boshqalar tahlili). Bunda kuch va zaiflik balansi to'ziladi. Kompaniyaning eng muxim yutugi - bu raqiblariga nisbatan kompaniya yaxshi bajara oladigan ishdur.

4.4. Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi?

Kompaniya axvoli tahlilining muxim qismi - bu Korxona xarajatlarining raqobatga bardoshlilikini aniqlashdur. Baholardagi farqlarning kelib chiqish sabablari xilma-xil bo'lishi mumkin. Ularning eng muximlari quyidagilar:

- 1) xom ashyolar, butlovchi qismlar, quvvatlar va boshqa tovarlar narxlaridagi farq;
- 2) texnologiyaning turliligi va jixozlar yoshining turliligi;
- 3) ishlab chiqarish xarajatlarining turliligi;
- 4) raqiblarning inflyatsiyaga va xorijiy valyutalar almashtiruv kurslarining o'zgarishiga bogliqlik darajasining turliligi;
- 5) marketing xarajatlarining turliligi;
- 6) transportirovka xarajatlarining turliligi ;
- 7) sotish shaxobchalarini tashkil etish xarajatlarning turliligi.

Raqobatga bardoshli bo'lish uchun kompaniyaning xarajatlari raqiblar xarajatlariga teng yoki undan past bo'lishi lozim. Buning uchun kompaniya qiymatlar zanjirining xar bir bo'ginida tahlil o'tkaziladi. Qiymat yaratuvchi zanjir quyidagilardan iborat bo'ladi.

Asosiy faoliyat doirasida:

- moddiy-texnika ta'minoti;
- tayyorlash;
- tovarlarni istemolchilarga yetkazish;
- sotish va marketing;
- xizmat ko'rsatish;

Qo'shimcha faoliyat doirasida:

²⁸Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.p.162

tadqiqotlar va ishlanmalar, texnologiyalar va tizimlarni rivojlantirish;
inson resurslarini boshqarish;
umumiy boshqarish;

Xarajatlarni to'g'ri baholash uchun menedjer 4 ta ishni bajarishi lozim:
Korxonaning qiymatlar zanjirini to'zish;
zanjir ichida turli uchastkalar o'rtasidagi aloqani o'rganish;
bozorda muvaffaqiyat keltiruvchi faoliyat turlarini aniqlash;
solishtirma baholash o'tkazish;

4.5. Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam?

Kompaniyaning raqobatga bardoshlilikini aniqlash uchun qiymatlar zanjiridan foydalanish yetarli emas. Kompaniyaning raqobatchilik kuchi va pozitsiyasi chuqurroq tahlil qilinishi lozim. Buning uchun quyidagilar aniqlanadi²⁹:

- hozirgi vaqtda kompaniya o'zining raqobat pozitsiyasini qanchalik qattiq ushlab turibdi;
- amaldagi strategiya saqlanib qolsa kompaniya raqobat pozitsiyasining mustaxkamlanish va zaiflashish istiqboli qanday;
- asosiy raqiblar ichida kompaniya qanday o'ringa ega;
- hozirgi vaqtda kompaniya asosiy raqiblardan ustunmi yoki orqadami;
- tarmoqning xarakatlantiruvchi kuchlari, raqobat bosimlari, raqobatchilarning kutilayotgan qadamlaridan kelib chiqib kompaniya o'zining pozitsiyasini ximoya qila oladimi;

Bu savollarga javob topish uchun quyidagilarni bajarish lozim:

- 1-qadam - tarmoqdagi muvaffaqiyatning kalit omillari ro'yxati to'ziladi;
- 2-qadam - xar bir ko'rsatkich bo'yicha kompaniya va uning raqiblariga baho beriladi;
- 3-qadam - raqiblarning kuchli tomonlariga berilgan baho umumlashtiriladi;
- 4- qadam - raqiblarning raqobatda ustunlik yoki zaif jixatlari xaqida xulosa chiqariladi;

4.6. Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi?

Yuqoridagi tahlil natijasini o'rganib, menejerlar nimaga etibor berish kerakligini aniqlashlari lozim. Kompaniyaning zaif joyini topa bilish, ana shu zaifliklarni bartaraf qilish choralari ishlab chiqish menejerlarning asosiy vazifasiga aylanadi. Ushbu vazifani muvaffaqiyatli bajarish uchun menejerlar quyidagi savollarga javob topishlari lozim:

1)tarmoqdagi xarakatlantiruvchi kuchlarni xisobga olganda Korxonaning bugungi strategiyasi ma'qulmi;

2)Korxonaning amaldagi strategiyasi tarmoqning kelajakdagi muvaffaqiyatning kalit omillariga mos keladimi;

3) tarmoqdagi 5 ta raqobat kuchlaridan amaldagi strategiya yaxshi ximoya qiladimi;

4) qanday vaziyatlarda bugungi strategiya kompaniyani tashqi xavflar va ichki zaifliklardan ximoya qila olmaydi;

²⁹Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.164

- 5) bir yoki bir nechta raqiblarning xujumi kompaniyaga zarar yetkaza oladimi, agar yetkaza olsa qanday zarar yetkaza oladi;
- 6) kompaniya raqobat ustunligiga egami yoki u raqobatchilikdagi kamchiliklarni tugatish uchun yanayam ko'proq ishlashi kerakmi;
- 7) bugungi strategiyaning kuchli va zaif tomonlari nimalardan iborat;
- 8) kompaniyaning raqobat pozitsiyasini kuchaytirish uchun qo'shimcha choralar ko'rish lozimmi;

Ushbu savollarning javoblari kompaniya amaldagi strategiyasini davom ettirgani ma'qulmi yoki strategiyani tubdan o'zgartirish lozimmi degan savolga javob beradi.

Vaziyat tahlilining sunggi bosqichida kompaniyaning ish rejasini tashkil qiluvchi barcha muxim strategik yondashuvlar aniqlanadi. U bajarilgan vaziyat taxliliga tayanishi va quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- mavjud strategiya tarmoqdagi xarakatlantiruvchi kuchlarga mosmi?
- mavjud strategiya tarmoqning kelgusidagi muvaffaqiyat omillari bilan qanchalik kuchli bog'liq?
- mavjud strategiya xozir va ilgari emas, kelgusidagi beshta raqobat kuchidan qanchalik yaxshi ximoyalangan?
- mavjud strategiya kompaniyani ichki xatarlar va tashqi zaifliklardan ximoyalay oladimi?
- kompaniya bir yoki bir nechta raqiblarning xujumlaridan xavfsirashi kerakmi?
- kompaniyaning qiymat pozitsiyasini yaxshilash, ijobiy imkoniyatlarni ko'paytirish yoki uning raqobatli pozitsiyasini yaxshilash uchun qo'shimcha chora-tadbirlarni amalga oshirish kerakmi?

4.7. Qadriyatlar zanjiri. Asosiy faoliyatdagi qadriyatlar zanjiri. Yordamchi faoliyatdagi qadriyatlar zanjiri. Muvaffaqiyatning kalit omillari. Muvaffaqiyatning kalit omillari ro'yxatini to'zish tartibi

Qiymat bushliqlari asosan zanjirning orqa qismida yotsa, korxonaga quyidagi olti xil strategik xatti-xarakatlarni amalga oshirishi mumkin³⁰:

- yetkazib beruvchilar bilan o'zi uchun qulay narxlar tug'risida kelishib olishi;
- yetkazib beruvchilar bilan ularning xarajatlarini kamaytirish maqsadida ish olib borishi;
- moddiy xarajatlarni nazorat qilish uchun orqaga tomon integratsiyalanishi;
- arzonroq o'rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi;
- taqsimotning narxlari maqbo'l bo'lgan yangi manbalarini topishi;
- zanjirning boshqa qismlarida tejamkorlik evaziga farqni kamaytirishga urinishi mumkin.

Qiymat bo'yicha raqobatbardoshlikning boy berilishiga sabab zanjirning ichki sohalarida bo'lsa, quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- byudjetning ichki moddalarini taftish qilish;
- ishchilarning va qimmatbaho asbob-uskunalarining mexnat unumdorligini kutarishga urinish;
- ba'zi texnologik jarayonlarni Korxonaning o'zida emas, balki chetda bajarish foydaliroq bo'lish-bo'lmasligini o'rganib chiqish;

³⁰Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.166

- resurslarni tejoychi texnologik yangiliklarni investitsiyalash;
 - qiymatning xavf tug'dirayotgan tarkibiy qismlarini ishlab chiqarish va asbob-uskunalariga yangi investitsiyalar ob'ekti sifatida ko'rib chiqish;
 - mahsulotning qiymatini kamaytirish maqsadida uni yangilash va xokazo;
- Korxonaning raqobat pozitsiyasi kuchini baholash.*

Qiymat, raqobat pozitsiyasini baholashga qo'shimcha ravishda kompaniyaning raqobat pozitsiyasi va raqobatchilik kuchini umumiy tahlil qilish xam talab qilinadi. U quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- Korxonaning bugungi raqobat pozitsiyasi qanchalik kuchli?
- bugungi strategiyadan foydalanilganda raqobat pozitsiyasining qanday o'zgarishini kutish mumkin?
- Korxonaning qanday raqobat ustunliklari bor?

Korxonaning raqobat pozitsiyalarini baholash uchun muvaffaqiyatning asosiy omillari bo'yicha balli baholar shkalasidan foydalaniladi. Bunda Korxonaga va uning raqiblari bo'yicha ana shunday omillar solishtirib kuriladi (4.3-jadval).

Umumiy qoida: kompaniya o'zining raqobatdagi kuchli jixatlarini ko'paytirib borishi va o'zining raqobatchilikdagi zaif jixatlarini ximoya qilishi kerak. U o'z strategiyasida o'zining kuchli jixatlariga tayanishi va zaif jixatlarini mustahkamlashga oid chora-tadbirlarni kurishi lozim.

Ayni paytda raqiblarning kuchli jixatlari reytingi xujumning qaysi tomondan bo'lishini va aksincha, raqiblarning zaif tomoni qaerda ekanligini ko'rsatadi.

Agar aynan kompaniya raqobatda kuchli bo'lgan jixatlarda raqiblar zaif bo'lsa, ushbu vaziyatdan foydalanib qolish chora-tadbirlarini kurish lozim.

4.8. Muammolarni aniqlash va ifodalash. Muammolarni aniqlash uchun qo'yiladigan savollar. Kompaniya avvalgi strategiyasini amalga oshira oladimi?

Kompaniyaning strategik istiqboli uchun kuchli jixatlar ayniqsa muximdir, chunki ular strategiyaning poydevorini tashkil qiladi, raqobatli ustunliklar ana shu jixatlar asosiga qurilishi lozim. Ayni paytda yaxshi strategiya zaif jixatlarni ko'rib chiqishni xam talab qiladi. Tashkiliy strategiya bajarish mumkin bo'lgan ishlarga yaxshi moslashgan bo'lishi lozim. Kompaniyaning o'ziga xos jixatlarini aniqlash aloxida ahamiyat kasb etadi. Bu esa strategiyani shakllantirish uchun muximdir, chunki³¹:

- noyob imkoniyatlar Korxonaga bozordagi qulay vaziyatlardan foydalanish imkoniyatini beradi;
- bozorda raqobat ustunliklarini vujudga keltiradi;
- potentsial jixatdan strategiyaning asosini tashkil etishi mumkin.

Tarmoqdagi qulay imkoniyatlarni kompaniyaning qulay imkoniyatlaridan farqlash kerak. Tarmoqdagi ustivor va qayta paydo bo'layotgan qulay imkoniyatlar raqobat ustunligiga ega bo'lgan yoki o'sish uchun boshqa imkoniyatlari bo'lgan kompaniyalar uchun ayniqsa mos keladi.

SWOT-tahlil quyidagi savollarga javob topishga yordam beradi:

- kompaniya o'z strategiyasida o'zining ichki kuchli tomonlaridan yoki ustunliklaridan foydalanadimi? Agar kompaniyaning xech qanday ajralib turuvchi

³¹Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland. p.168

ustunliklari bo'lmasa, uning qanday potentsial kuchli jixatlari ana shu ustunliklarga aylanishi mumkin?

- kompaniyaning zaif jixatlari uning raqobatdagi eng nozik tomonlarimi? Ular ma'lum bir qulay jixatlardan foydalanishga imkon bermaydimi? Strategik jixatdan kelib chiqqan xolda qaysi zaif jixatlarga to'zatis kiritish kerak?

- qanday qulay sharoitlar kompaniyaga muvaffaqiyat qozonishga imkoniyat yaratadi? SHuni qayd qilib utish lozimki, foydalanish usullari bo'lmagan qulay imkoniyatlar sarobdan boshqa narsa emas. Korxonaning kuchli va zaif tomonlari uning boshqa Korxonalariga qaraganda qulay imkoniyatlardan foydalanishga yaxshiroq yoki yomonroq darajada moslashishiga yordam beradi.

- menejerni qaysi taxdidlar ko'proq tashvishlantirishi kerak? U himoyani yaxshi tashkil qilish uchun qaysi strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim?

4.9. Kompaniyalar axvolini tahlili

Strategik qiymatli tahlilda asosiy etibor Korxonaning o'z raqiblariga nisbatan qiymat pozitsiyasiga qaratiladi. Bunday tahlilning birlamchi tahliliy yondashuvi qiymat zanjirini yasash bo'lib, ushbu zanjir xom ashyodan pirovard istemolchilarning narxlarigacha bo'lgan qiymat manzarasini aks ettiradi (4.2-jadval). Ushbu jadval xarakterlar/xarajatlar zanjirida raqobatchi Korxonalar bir-biridan eng katta farq qiladigan uchta asosiy soha borligini ko'rsatadi: ta'minot sohasi, taqsimot kanallarining ilg'or qismlari, kompaniyaning o'z ichki faoliyati. Agar Korxonalar zanjirining orqa yoki oldingi qismlarida raqobatbardoshlikni kuldanday bersa, u raqobatbardoshlikni tiklash maqsadida o'z ichki xatti-xarakterlarini o'zgartirishi mumkin.

Qiymat bushliqlari asosan zanjirning orqa qismida yotsa, Korxonalar quyidagi olti xil strategik xatti-xarakterlarni amalga oshirishi mumkin³²:

- yetkazib beruvchilar bilan o'zi uchun qulay narxlar tug'risida kelishib olishi;
- yetkazib beruvchilar bilan ularning xarajatlarini kamaytirish maqsadida ish olib borishi;
- moddiy xarajatlarni nazorat qilish uchun orqaga tomon integratsiyalanishi;
- arzonroq o'rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi;
- taqsimotning narxlarini maqbo'l bo'lgan yangi manbalarini topishi;
- zanjirning boshqa qismlarida tejamkorlik evaziga farqni kamaytirishga urinishi mumkin.

Qiymat bo'yicha raqobatbardoshlikning boy berilishiga sabab zanjirning ichki sohalarida bo'lsa, quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- byudjetning ichki moddalarini taftish qilish;
- ishchilarning va qimmatbaho asbob-uskunalarining mexnat unumdorligini kutarishga urinish;
- ba'zi texnologik jarayonlarni Korxonaning o'zida emas, balki chetda bajarish foydaliroq bo'lish-bo'lmasligini o'rganib chiqish;
- resurslarni tejovchi texnologik yangiliklarni investitsiyalash;
- qiymatning xavf tug'dirayotgan tarkibiy qismlarini ishlab chiqarish va asbob-uskunalariga yangi investitsiyalar ob'ekti sifatida ko'rib chiqish;
- mahsulotning qiymatini kamaytirish maqsadida uni yangilash va xokazo;

³²Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland.p.174

Korxonaning raqobat pozitsiyasi kuchini baholash.

Qiymat, raqobat pozitsiyasini baholashga qo'shimcha ravishda kompaniyaning raqobat pozitsiyasi va raqobatchilik kuchini umumiy tahlil qilish xam talab qilinadi. U quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- Korxonaning bugungi raqobat pozitsiyasi qanchalik kuchli?
- bugungi strategiyadan foydalanilganda raqobat pozitsiyasining qanday o'zgarishini kutish mumkin?
- Korxonaning qanday raqobat ustunliklari bor?

Umumiy qoida: kompaniya o'zining raqobatdagi kuchli jixatlarini ko'paytirib borishi va o'zining raqobatchilikdagi zaif jixatlarini ximoya qilishi kerak. U o'z strategiyasida o'zining kuchli jixatlariga tayanishi va zaif jixatlarini mustahkamlashga oid chora-tadbirlarni kurishi lozim.

Ayni paytda raqiblarning kuchli jixatlari reytingi xujumning qaysi tomondan bo'lishini va aksincha, raqiblarning zaif tomoni qaerda ekanligini ko'rsatadi.

Agar aynan kompaniya raqobatda kuchli bo'lgan jixatlarda raqiblar zaif bo'lsa, ushbu vaziyatdan foydalanib qolish chora-tadbirlarini kurish lozim.

Nazorat uchun savollar

1. Kompaniya axvolining tahlili qanday savollardan iborat?
2. Amaldagi strategiyaning samaradorligi qanday aniqlanadi?
3. Kompaniyaning kuchi yoki zaifligi nimalardan iborat?
4. Kompaniya baholari va xarajatlarining raqobatgabdoshliligi qanday aniqlanadi?
5. Kompaniyaning raqobat mavqei qanday?

5-MAVZU. STRATEGIYA VA RAQOBAT USTUNLIGI

5.1. Strategik menejmentda raqobat strategiyasi

5.2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish

5.3. Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish

5.4. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi

5.5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari

Tayanch iboralar: raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi, raqobat ustunligi, hujumkorlik strategiyasi, mudofaa strategiyalari, vertikal integratsiya strategiya, Boshlovchilik, ustunliklar, kamchiliklar.

5.1. Strategik menejmentda raqobat strategiyasi

Kompaniyaning raqobat strategiyasi - bu biznesga yondoshuv va mijozlarni jalb qilishga qaratilgan tashabbuslar, kompaniyaning bozordagi pozitsiyani mustahkamlash uchun olib boradigan kurashidan iborat. Bozordagi raqobatni urushga o'xshatish mumkin. Bu urushda raqiblar yarador bo'lishi, zarar ko'rishini mumkin. Bunda faqat eng yaxshi strategiya galaba qozonadi. Kompaniyaning raqobat strategiyasi xujumkorlik va mudofaa xarakterlarini, qisqa muddatli taktik va o'zoq muddatli xarakterlarni o'z ichiga oladi.

Bozordagi raqobatchilar nechta bo'lsa raqobatchilik strategiyasining variantlari va ko'rinishlari shuncha bo'ladi. Biroq ularning turi qanchalik ko'p bo'lmasin,

ularning o'xshashliklari topiladi. Strategiyaga yondoshishning keng tarqalgan 5 ta varianti mavjud bo'lib ular quyida keltirilgan³³:

1. *Xarajatlar bo'yicha ilgorlik strategiyasi*. Tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda tula xarajatlarini pasaytirishni ko'zda tutadi. Bu esa ko'p sonli xaridorni jalb qiladi.

2. *Keng tabaqalashtirish strategiyasi*. Kompaniya tovarlariga raqobatchi Korxonalar tovarlaridan fark qildiradigan o'ziga xos chizgilarni berishga karatilgan. Bu xam xaridorlarni jalb etishga yordam beradi.

3. *Optimal xarajatlar strategiyasi*. Xaridorlarga past xarajatlar va mahsulotni keng tabaqalashtirishni uygunlashtirish xisobiga kimmatli tovar olish imkoniyatini beradi. Asosiy vazifa uxshash tovarni ishlab chiqaruvchilarga nisbatan optimal xarajat va past baholarni ta'minlashdan iboratdir.

4. *Fokuslangan strategiya*. Bunda strategiya past xarajatlarga asoslangan bo'lib, xaridorlarning tor segmentiga yunaltiriladi. Bunda Korxonalar o'z raqobatchilaridan ancha past baholar xisobiga utib ketadi.

5. *Ifodalangan strategiya yoki mahsulotni tabaqalashtirishga asoslangan bozor uyasi strategiyasi*. Uning maqsadi - tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada tularok javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlashdir.

5.2.Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish

Raqobat ustunligiga deyarli xar doim muvaffakiyatli xujumkor strategik xarakterlar xisobiga erishiladi. Ustunlikka erishishni ta'minlash uchun muvaffakiyatli xujumkor strategiyaga qancha vakt talab etilishi tarmoqdagi raqobat tavsifiga bog'liq. Ustunlikni ta'minlash vakti kiska bo'lishi, xizmat ko'rsatish sohasidagi kabi, murakkab texnologik jarayonli kapital talab etadigan tarmoqlardagi kabi ancha davomli bo'lishi xam mumkin. Ideal darajada sozlangan xarakterlar miqyosi ancha katta bo'lgan (masalan, yangi kimmatbaho dorining patentiga farmatsevtikada ega bo'lish sezilarli ustunlikni ta'minlaydi) yoki uncha katta bo'lmagan (masalan, tikuvchilik sanoatida. Bunda kiyimlarning yangi modadagi fasonlari osongina o'zlashtirilishi mumkin, nusxa kuchirish orkali) raqobat ustunligini yaratishi mumkin.

Muvaffakiyatli xujumdan sung «mevalarning samarasini» kurish davri keladi. Bu davrning davomiyligi esa rakiblarga yuqotilgan pozitsiyalarni qaytarib olish uchun xujumga utishga qancha vakt kerak bo'lishiga bog'liqdir.

Rakiblar Korxonalar yaratgan ustunlikka karshi jiddiy karshi xujum boshlashlari bilan uning yemirilishi boshlanadi. Egallangan mavkeini saklab kolish uchun Korxonalar ikkinchi strategik xujumni amalga oshirishi kerak. Uning fundamentini esa raqobatchi ustunlikka erishish maqsadida kurashni kuchaytirgan paytlarida xujumga utishga tayyor turish uchun «mevalarni samarasini» kurish davrida ko'rib kuyish kerak bo'ladi. Raqobat ustunligini saklab turish uchun Korxonalar rakiblardan bir bosh baland bo'lishi kerak. Bozordagi o'zining pozitsiyasini mustaxkamlash uchun ketma-ket strategik xujumlar uyushtirishi va xaridorlarning moyilligini saklab turishi lozim.

Xujumkor strategiyaning oltita asosiy turi ajratiladi³⁴:

³³Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.181

³⁴Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.184

1. Raqobatchining kuchli tomonlariga qarshilik ko'rsatish yoki ulardan o'zib ketishga qaratilgan xarakterlar.

1. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan xarakterlar.
2. Bir nechta frontlarda bir vaqtda xujumga o'tish.
3. Egallanmagan bushliqlarni egallash.
4. Partizan urushi.
5. Zarbalar.

5.3.Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish

Raqobat bozorlarida barcha Korxonalar raqobatchilar uyushtiradigan xujumlarning ob'ektlari bo'lishi mumkin. Xujumlar xuddi eski, amaldagi Korxonalar tomonidan bo'lganidek, yangi Korxonalar tomonidan bo'lganidek, yangi Korxonalar tomonidan xam bo'lishi mumkin. Ximoyaviy strategiyaning maqsadi xujumga uchrash xavfini kamaytirish yoki ularni eng kam yuqotish bilan utkazib yuborish. Ximoya strategiyasi kompaniyaning raqobat ustunligini kuchaytirmasa xam, raqobat pozitsiyasi atrofida mudofaa inshootlarini tashkil etish va raqobat ustunligini saklab kolish imkonini beradi.

Raqobat ustunligini ximoya qilishning bir qancha yullari mavjud. Ulardan biri - raqobatchilarning sozlangan xarakterlarni boshlashlari uchun xalal berish. Bunday yondoshuv kuyidagi asosiy qadamlarni ko'zda tutadi³⁵:

1. Bo'sh bozor uyalarini tuldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish.
 2. Raqobatchilar ega bo'lgan yoki ega bo'lishi mumkin bo'lgan modellar va mahsulotlar sortlarini ishlab chiqish.
 3. Pastroq narxlarda raqobatchilarning mahsulotlariga yakin modellarni taklif etish.
 4. Raqobatchilarni vositachi va distribyuterlarning taksimlash tarmogidan sikib chiqarish uchun ular bilan shartnomalar imzolash.
 5. Vositachilar va distribyuterlar boshqa ta'minotchilar bilan aloka boglashlariga xalal berish uchun ularga sezilarli skidkalarini kafolatlash.
 6. Istemolchilarni bepul yoki past narxlarda ukitishni taklif etish.
 7. O'z mahsulotiga istemolchilar talabini saqlab kolish uchun choralar ko'rish.
 8. Kreditga sotish xajmlarini oshirish.
 9. Butlovchi qismlar yetkazib berish vaktini qisqartirish.
 10. Muqobil texnologiyalarni patentlash.
 11. Xususiy nou-xaularni ximoyalash.
 12. Eng yaxshi ta'minotchilar bilan eksklyo'ziv kontraktlar imzolash.
 13. Raqobatchilarni yakinlashtirmaslik uchun xom ashyolarni katta xajmlarda sotib olish.
 14. Raqobatchilar bilan ishlaydigan ta'minotchilardan voz kechish.
 15. Tovarlar va raqobatchilar xarakterlarni doimo nazorat qilib turish.
- Ximoyaviy strategiyaga bo'lgan ikkinchi yondoshuv raqobatchilarga ularning xarakterlari javobsiz kolmasligi va kompaniya xujumga tayyor ekanligini yetkazib turishdan iborat.

³⁵Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.186

Raqobatchilarning xujumkor xarakterlariga qarshilik ko'rsatishning boshqa yuli raqobatchilarni o'ziga jalb etadigan va ularni xujumkor xarakterlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinishdan iborat.

Korxonaning foydaliligi qanchalar yuqori bo'lsa, bu boshqalar uchun o'ziga jalb etadigan «xurak» vazifasini utaydi va xujumkor xarakterlar qilish istagini tugdiradi. Bunday sharoitda kompaniya xisob mexanizmlari yordamida ximoyalanishi mumkin.

5.4. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi

Kompaniya mablaglarini vertikal integratsiyaga investitsiya qilishning asosiy sababi uning raqobat pozitsiyasini kuchayishidir. Agar vertikal integratsiya kompaniya xarajatlarini sezilarli darajada pasayishiga yoki kushimcha raqobatustunligiga erishishga olib kelmas ekan, u strategik xisoblanmaydi va unga mablag sarflashning foydasi yuq.

«Orqaga» integratsiya shundagina xarajatlarni pasayishiga olib keladiki, unda ishlab chiqarishning talab etiladigan xajmi shu darajada yuqori bo'ladiki, u xuddi ta'minotchilardagi kabi ishlab chiqarish miqyoslarida shunday tejamkorlikni ta'minlaydi.

«Oldinga» vertikal integratsiya xam ana shunday ildizlarga ega.

Vertikal integratsiyaning kamchiliklariga kuyidagilar kiradi:

1. Integrallashgan Korxonalar yangi texnologiyalarga sekin kunikish tendentsiyasiga ega bo'ladilar, chunki bu katta xarajatlar bilan bog'liq.

2. Integratsiya ta'minotchilarni erkin tanlash xususida Korxonaning imkoniyatlarini cheklaydi.

3. Vertikal integratsiya kadriyatlar zanjiridagi xar bir bosqichda kuvvatlarni balansligi bilan bog'liq bo'lgan muammolarga olib keladi.

4. «Oldingi» yoki «orkaga» integratsiya turli malaka, maxorat va ishbop kobiliyatlarini talab etadi.

SHunday qilib, vertikal integratsiya strategiyasining xam kuchli, xam kuchsiz tomonlari bo'lishi mumkin. Integratsiyaning kandy yunalish va kandy mikyoslarini tanlash kuyidagilarga bog'liq:

1. Integratsiya kompaniyaning strategik jixatdan muxim bo'lgan ish sohalari xarajatlarini pasaytirish yoki tabaqalashtirishni chuqurlashtirish tomoniga yaxshilashga kodirmi?

2. Kapital xarajatlar, javobiy reaksiyaning chapdastligi va tezligiga, ma'muriy xarajatlarga kandy ta'sir ko'rsatadi?

3. Raqobat ustunligini yaratishga kodirmi?

5.5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari

Vakt omili strategiyani tanlashda xal qiluvchi roly uynaydi: Ustunlikka erishish uchun «kaldirgoch» Korxonaning «kaltis vaktida strategik xarakter kerakmi yoki kerak emas?» degan savolga javob beradi.

Strategik qadamlarni birinchi bo'lib kuygan Korxonaga shundagina yuqori natijalarga erishishi mumkin, kachonki³⁶:

1. Tashabbuskorlik Korxonaning obro' orttirishiga yordam bersa.

³⁶ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. p.190

2. Xom ashyo, yangi texnologiyalar ta'minotchilari, sotish tarmoqlari bilan erta urnatilgan alokalar mutlok ustunlikni egallashga imkoniyat yaratishi mumkin.

3. Birinchi xaridorlar takroriy xaridlarni amalga oshirib kompaniyaga kuchli ixlosmandlikni saklab koladilar.

Ammo kutish xar doim xam muvaffakiyatsiz yondoshuv bo'lavermaydi.

«Qaldirgoch»lar uchun kiyinchiliklar paydo bo'ladi, qachonki:

1. Birinchi bo'lib yurish, yulboshchilardan keyin yurishga karaganda ancha kimmatga tushadi.

2. Texnologik o'zgarishlar shunchalik tez amalga oshadiki, ilk investitsiyalar tezda samarali bo'lmay koladi.

3. Kutayotganlarga bozorga kirish osonrok, chunki xaridorlar xar doim xam «kaldirgoch»larga sadokatni saklab kolavermaydilar.

4. Ilgarilab ketayotganlarning maxorat va nou-xaularidan osongina nusxa kuchirilishi mumkin yoki xatto orkada kolayotganlar tomonidan takomillashtirilishi xam mumkin.

Nazorat uchun savollar

1. Raqobat strategiyalarining turlari.
2. Xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasi qanday vaziyatda qo'llaniladi?
3. Tabaqalashtirish strategiyasi qachon qo'llaniladi?
4. Xujumkorlik strategiyasining turlari.
5. Raqiblar xujumini oldini olish uchun nimalar qilinadi?
6. Raqobat ustunligini himoyalash yo'llari.

6-MAVZU. MARKETING STRATEGIYASINI MAVJUD VAZIYATGA MOSLASHTIRISH

6.1. Korxonalar strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish

6.2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiya

6.3. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi

6.4. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya

6.5. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi

6.6. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi

6.7. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan korxonalar strategiyasi

6.8. Muvaffaqiyatli ishlab chiqish strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar

Tayanch iboralar: raqobat strategiya, raqobat imkoniyatlar, bozordagi pozitsiya, yangi tarmoqlardagi raqobat, tez o'sayotgan tarmoqlardagi raqobat, yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlardagi raqobat, depsinayotgan, tushkunlik holatida bo'lgan tarmoqlardagi raqobat, tarqoq tarmoqlardagi raqobat, xalqaro bozorlardagi raqobat.

6.1. Korxonalar strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish

Korxonalar strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish vazifasi ancha murakkabdir, chunki bunda bir qancha ichki va tashqi omillarni tahlil qilish kerak bo'ladi. Eng asosiy omillarni ikkita katta guruxga ajratish mumkin:

1. Tarmoqholatini va undagi raqobat shartlarini tavsiflovchi omillar.
2. Korxonaning raqobat imkoniyatlarini, uning bozordagi pozitsiya va imkoniyatlarini tavsiflovchi omillar.

Marketing strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirishni amalga oshirish uchun tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik variantini va korxonaning axvolining uchta klassik variantini ko'rib chikib, namoyish etish mumkin.

Tarmoqdagi sharoit variantlari:

1. Yangi va tez usayotgan tarmoqlardagi raqobat.
2. Etuklik bosqichida bo'lgantarmoqlardagi raqobat.
3. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatida bo'lgantarmoqlardagi raqobat.
4. Tarqoq tarmoqlardagi raqobat.
5. Xalkaro bozorlardagi raqobat.

Korxonaning axvolining variantlari:

1. Bozordagi ilgorlar (etakchilar).
2. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lganlar.
3. Zaif yoki raqobatda talofat ko'rgan korxonalar.

6.2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi

Yangi tarmoq - bu «oyokka turish»ning ilk bosqichida bo'lgantarmoq. Yangi tarmoqlar strategiyani ishlab chikuvchilar oldiga aloxida muammolar kuyadi. Ular quyidagilar:

- yangi bozor yaxshi o'rganilmaganligi, statistiq ma'lumotlar yetarli bo'lmaganligi uchun uning kelajakdagi rivojlanish tendentsiyalarini aniq belgilash imkoniyati bo'lmaydi;

- nou-xoularning ko'p qismi patentlangan bo'lib, astoydil qo'riqlanadi, shuning uchun ulardan foydalanish imkoniyati bo'lmaydi;

- raqobat kurashida texnologiyalarning kaysinisi yutib chiqishi va kaysi tovarlar xaridorlarga ma'kul kelishi xaqida bir xil fikrga kelish kiyin bo'ladi;

- xar bir korxonaning o'zining texnologiyasini, tovar turini va mahsulotni tarkatishga bo'lgan strategik yondoshuvini istemolchilarga tan oldirishga xarakat qiladi;

- ishlab chiqarish xajmlarining o'sishi bilan tajribaning egri chizigi samarasi ishlab chiqarish xarajatlarini sezilarli darajada pasaytiradi;

- korxonalar o'z raqobatchilari xaqidagi ma'lumotlarni yetishmasligini doim xis qiladilar;

- ko'p xollarda korxonalarda xom ashyo va materiallar bilan ta'minlaydigan ishonchli ta'minotchilarni kidirish muammolari yo'zaga keladi;

- juda ko'p kompaniyalar pul mablaglarini yetishmasligini xis qiladilar va rakib korxonalarga kushilib ketadilar yoki ularni sotib oladilar.

Yangi tarmoqda biznes qilishning eng muxim strategik muammolaridan biri shuki, unda doimo tavakkalchilik qilish va imkoniyatlarni baholab berish talab etiladi. Yangi tarmoqda muvaffakiyatga erishish uchun bir qancha tavsiyalarga amal qilish zarur bo'ladi.

Tavsiyalar:

1. Tavakkalchilik qilib va yaratuvchilikning dadil strategiyasidan foydalanib ilgorlik uchun kurashishga birinchi bosqichda galabaga erishishga xarakat qiling

2. Texnologik jarayonni takomillashtirish, mahsulot sifatini yaxshilash tashabbuslarini faol kullab-kuvvatlang.
 3. «Qaldirgochlik»ning xar kandy ustunliklaridan foydalanishga xarakat qiling.
 4. Yangi istemol segmentlarini, tovarni istemolchilarga yetkazib berishning yangi vositalarini kidiring, faoliyatning geografik chegaralarini kengaytiring.
 5. Reklamada asosiy urguni xaridorlarni tovar bilan tanishtirishdan asta-sekin ularda korxon va tovar markasi xaqida yaxshi fikr paydo qilishga kuchiring.
 6. Texnologik o'zgarishlarga tez reaksiya ko'rsating.
 7. Bozorga xaridorlar guruxini jalb etish uchun narxlarni pasaytirishdan foydalaning.
 8. Bozorga moliyaviy jixatdan bakuvvat autsayderlar kirishini kuting. Bu tarmoqqa investitsiyalar kuyishdagi xavf kamayganda mumkin bo'ladi.
 9. Kuchli raqobatchilar paydo bo'lishiga tayyorlaning.
- Korxon ilgorlik uchun kurashda ilk galabadan keladigan bir dakikalik manfaatni o'zoq muddatli raqobat ustunligi va bozorda mustaxkam pozitsiya yaratish extiyoji bilan muvofiqashtirishi zarur.

6.3. Etuklik bosqichida bo'lgantarmoqlarda raqobat strategiyasi

Yangi tarmoqlarning tez sur'atlar bilan o'sishi o'zoq davom etmaydi. Yetuklik bosqichiga utish davrida, tarmoqning raqobat muxitida sezilarli o'zgarishlar sodir bo'ladi.

Bo'lar quyidagilar:

1. Istemol talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yo'zaga keltiradi.
2. Mijozlar injiqroq bo'lib boradilar va takroriy xaridlarida katta foyda talab qiladilar.
3. Raqobatko'p xollarda xarajatlarga va xizmat ko'rsatish darajasiga katta ta'sir ko'rsatadi.
4. Ishlab chiqarish kuvvatlarini kengaytirishda jiddiy muammolar paydo bo'ladi.
5. Innovatsion jarayon va tovarlarni qo'llashning yangi usullarini izlash kiyinlashadi.
6. Xalkaro raqobat kuchayadi.
7. Tarmoqning daromadliligi pasayadi.
8. Raqobatning kuchayishi avvalgi raqobatchilarning bir-birga kushilib ketishlariga va bir-birlarini «yutib» yuborishlariga olib keladi.

Etuklik bosqichi rivojlanib borgan sari korxonalar o'zlarining strategik xarakatlarini raqobatchilar orasida pozitsiyalarini mustaxkamlashga yunaltiradilar. Bunda ular kuyidagi vositalardan foydalanadilar:

- Parametrik katorlarini kiskartirish.
- Ishlab chiqarish jarayonini modernizatsiya qilishga etiborni karatish.
- Xarajatlarni kamaytirishga etiborni kuchaytirish.
- Mavjud xaridorlarga sotuvni oshirish.
- Raqobatchi korxonalarini past baholarda sotib olish.
- Xalkaro bozorga chiqish.

6.4. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya

Ko'pgina korxonalar sanoatga nisbatan o'sish past bo'lgan tarmoqlarda ish olib boradilar.

Bunday korxonalar yoki kompaniyalar davom etayotgan turgunlikning aniq vokeligi tan olishlari va bozorning mavjud imkoniyatlariga mos keladigan maqsadlarni ifodalashga o'z kuchlarini sarflashlari kerak bo'ladi.

Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi tarmoqlarda muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalar asosan quyidagi strategiyalarga amal qiladilar:

1. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqish yuli bilan fokuslash strategiyasi tomon yul tutish.

2. Sifatni yaxshilash va innovatsiya asosida differentsiyalash tomon yul tutish.

3. Xarajatlar darajasini pasaytirish uchun zur berib va o'zlashtirish ishlash.

Odatda sanab utilgan uchta strategiyaning bittasidan foydalanish talab etiladi. Lekin ular bir-birini inkor etmaydilar. Unumdorlikning o'sishi baholarni pasaytirish imkonini beradi, bu o'z navbatida sotuv xajmini o'sishiga olib keladi.

6.5. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi

Ba'zi tarmoqlar yo'z, xatto minglab kichik va o'rtakorxonalar iborat bo'ladi. Ularning ko'pchiligini xususiy korxonalar tashkil etib, ularning birortasi xam tarmoqdagi umumiy sotuv xajmida sezilarli rol uynamaydi. Bo'lib tashlangan tarmoqning asosiy farqlanadigan xususiyati, unda yetakchilarning yuqligidir. Bunday tarmoqlar katoriga kitob nashriyotlarini, neftni tanker bilan tashish, avtomobillarni ta'mirlash, tez xizmat ko'rsatadigan restoran va kafelar, xususiy korxonalarda buxgalterlik xizmatlari, ayollar kiyimlarini tikish ustaxonalari, mexmonxona va otellar, mebel ishlab chiqarish, karton kutichalar tayyorlash, ozik-ovkat tovarlarini kadoklash kabilarni kiritish mumkin.

Tarqoq tarmoqlarda raqobat kurashi o'rtacha kuchlidan shiddatligacha bo'lishi mumkin. Tarqoq tarmoqlarga to'g'ri keladigan raqobat strategiyasining extimoldagi variantlariga quyidagilar kiradi:

1. Namunali sharoitlarni yaratish va ulardan foydalanish.

2. Past xarajatlarni ta'minlash.

3. Integratsiya yuli bilan xaridor uchun foydani oshirish.

4. Tovar turiga ixtisoslashish.

5. Xaridor turiga ixtisoslashish.

6. CHeklangan geografik xududlarga fokuslash.

Tarmoqning tarqoqlik sharoitida korxonada strategik tanlash erkinligi mavjud: ya'ni keng marketing maqsadlarini ko'zlash, xarajatlarning raqobat ustunligi yoki tabakalashtirishdan foydalanish.

Tarqoq tarmoqlarda bir vaktning o'zida ko'p strategik yondoshuvlardan foydalanish mumkin bo'ladi.

6.6. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi

Korxonalarining xalqaro bozorga chiqishlarini asosiy sabablari quyidagilardir:

- yangi bozorlarni egallash,

- boshqa mamlakatlar tabiiy resurslaridan foydalanish xuquqini olish yoki yana xam past xarajatlarga erishish zaruriyati.

Sanab o'tilgan xar bir holatda dunyo bozoriga chiqish strategiyasi mavjud sharoitga mos kelishi kerak. Dunyo bozorlaridagi raqobat strategiyalarini ishlab chiqishga milliy bozorlardagiga qaraganda ancha qattik talablar quyadi. Bir mamlakat bozorining ikkinchi mamlakat bozoridan asosiy farqlariga xaridorlarning didlari, sotish kanallari, o'sish istiqbollari, xarakatlantiruvchi kuchlar va raqobatchilarning ta'ziqlari, milliy bozorlardagi sharoitlardan qanchalik farqlanishi kiradi. Bundan tashqari bunday farqlarga xalqaro operatsiyalarning turtta xarakterli xususiyatlari xam kiradi.

1. Ishlab chiqarish xarajatlari darajasini xar-xilligi.
2. Valyuta kurslarining o'zgaruvchanligi.
3. Xukumatlarning savdo siyosati.
4. Xalqaro raqobatning xarakteri.

Xalqaro bozorda raqobat global va ko'p millatli bo'ladi. Turli milliy bozorlarda raqobat sharoitlari bir-biri bilan o'zviy bog'langan taqdirda global raqobat mavjud bo'ladi. Bu esa xaqiqatda dunyo bozorini tashkil etish imkonini beradi. Global raqobatning mavjud bo'lish shartlaridan yana biri turli mamlakatlardagi ilg'or korxonalar o'zaro, bir-birlari bilan raqobat qilishi bilan ifodalanadi. Ko'p millatli raqobat davomida korxonalar milliy bozorda ilg'orlik uchun kurashadilar, global raqobatda esa korxonalar dunyo miqyosida ustunlikka erishish uchun kurashadilar.

Dunyo bozorida korxonalar faoliyatining strategik imkoniyatlari mavjud bo'ladi:

1. CHet el korxonalariga uning mahsulotini ishlab chiqarish uchun uning xususiy texnologiyalaridan foydalanish xuquqini berish.
 2. Milliy ishlab chiqarishni mustaxkamlash va xorij bozorlariga tovarlar chiqarish.
 3. Ko'p millatli strategiya tomon yul tutmoq. Bunda korxonalar o'z faoliyatini amalga oshirayotgan xar bir davlat uchun aloxida strategiya ishlab chiqadi. Ayni paytda u mazkur davlatlardagi xaridorlar didlariga va raqobat sharoitlariga mos kelishi kerak.
 4. Past xarajatlarda global strategiyasiga yul tutmoq.
 5. Tabaqalashtirishning global strategiyasiga yul tutmoq.
 6. Fokuslashgan global strategiyasi tomon yul tutmoq.
- Kompaniya mustaxkam mavqega ega bo'lgan va katta foyda olayotgan mamlakat bozorlari «xazina» deb ataladi. Yaponiya yapon kompaniyalari uchun eng daromadli bozor bo'lib xisoblanadi. CHunki yapon qonunchiligi tomonidan yaratilgan savdo tuziqlari uni xorijiy raqobatchilardan samarali ximoya qiladi.

6.7. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan korxonalar strategiyasi

Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan korxonalar bozorda tarmoqning ilg'orlariga nisbatan ancha zaif pozitsiyasiga ega bo'ladilar. Ularning ba'zilari tirishqoq, serg'ayratlikka da'vogar bo'ladilar va sozlangan strategiyalardan o'z pozitsiyalarini mustaxkamlashda, bozordagi ulushini kengaytirishda foydalanadilar. Ular ancha chapdast bo'ladilar va quyidagi yondoshuvlardan xar qanaqasini qo'llay oladilar.

1. Vakant uya strategiyasi.
2. Mutaxassis strategiyasi.
3. Korxonaning «bizda ulardagidan yaxshi» strategiyasi.
4. «Itoatguy izdosh» strategiya.

5. «Ega bo'lish (yoki orttirish) xisobiga o'sish» strategiyasi.
6. Obruga mos strategiya.

6.8.Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar

Raqobat mavqei yomonlashayotgan korxonada o'z siyosatini turtta asosiy strategik imkoniyatlardan kelib chikib kuradi. Korxonada moliya mablaglari mavjud bo'lsa, u quyidagi strategiyani amalga oshirishi mumkin.

- Aylanma xujum strategiyasi.
- Ximoya va mustaxkamlash strategiyasi.
- Tezlik bilan chekinish strategiyasi.
- «Xosil yig'ish» strategiyasi.

Bunday korxonalar jozibasiz tarmoqlarda «xosil yig'ish» dan pul mablag'larini daromadli sohalarga yunaltiradilar.

Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar quyidagilardan iborat:

1) Strategiya ishlab chiqish va uni amalga oshirishda korxonaning raqobat mavqeini o'zoq muddatga kuchaytirish imkonini beradigan xarakatlarga aloxida etibor bering.

2) SHuni bilingki, izchillik bilan aniq ishlab chiqilgan va amalga oshirilgan raqobat strategiyasi korxonaga obro' keltiradi va uning tarmoqdagi mavqeini tan oldiradi. Bir laxzalik bozor imkoniyatlaridan foydalanishga asoslangan o'zgaruvchan strategiya esa yo'zaki natijalar beradi.

3) Pastroq xarajatlar va kengroq tabaqalashtirish o'rtasidagi muhosasozlikka asoslangan, «yo'lning yarmisida to'xtab qolgan» strategiyalardan o'zoqroq bo'ling.

4) Mablag'larni mustaxkam bozor ustunliklari yaratishga sarflang.

5) Raqobat ustunliklari yaratish uchun agressiv xujum taktikasini va ularni ximoya qilish uchun qat'iy ximoya taktikasini qo'llang.

6) Eng qulay sharoitlardagina muvoffaqiyat keltirishi mumkin bo'lgan strategiyalardan qoching.

7) Korxonaga manevr imkoniyatlari qoldirmaydigan qattiq strategiya qo'llayotganda extiyot bo'ling, chunki tez o'zgaruvchan bozor sharoiti barcha xarakatlaringizni yo'qqa chiqarishi mumkin.

8) Raqiblar xarakatiga yetarli baho bermaslikka yo'l qo'ymang.

9) Salobatli raqobat ustunligi va yetarli moliyaviy ta'minot bo'lmasa kuchli raqiblarga xujum qilmang.

10) Kuchli raqibdan ko'ra kuchsiz raqibga xujum qilish foydaliroq ekanligini biling.

11) Xarajatlar bo'yicha yetarli ustunlikka ega bo'lmay turib baholarni pasaytirmang.

12) Raqiblarning bozordagi o'rnini bisib olishga qaratilgan agressiv siyosat ularni urush ochishga va «marketingcha» qurollanish poygasini boshlashga turtki bo'lishi mumkin.

13) Tabaqalashtirish strategiyasini amalga oshirishda sifat, tovarlardan foydalanish va xizmat ko'rsatishda muximroq tafovutlar topishga xarakat qiling.

Nazorat uchun savollar

1. Korxonada ishlayotgan tarmoqni qanday ta'riflash mumkin?
2. Korxonaning tarmoqdagi ahvoli qanday baholanadi?
3. Korxonaning tarmoqdagi mavqei va strategik imkoniyatlari o'rtasida qanday bog'lanish bor?
4. Hujumkorlik strategiyasini qachon qo'llash lozim?
5. Tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarga nimalar kiradi?
6. Korxonaning strategik harakatlari deganda nimani tushunasiz?

7-MAVZU. DIVERSIFIKATSIYALASHNING KORPORATIV STRATEGIYALARI

- 7.1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishi
- 7.2. Diversifikatsiyalashni qo'llash
- 7.3. Vertikal integratsiya
- 7.4. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi
- 7.5. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi
- 7.6. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi
- 7.7. Qisqartirish va tugatish strategiyasi
- 7.8. Qayta tarkiblashtirish strategiyasi
- 7.9. Ko'pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi

Tayanch iboralar: korporatsiya, diversifikatsiya, vertikal integratsiya, yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi, turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi, noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi, qisqartirish strategiyasi, tugatish strategiyasi, qayta tarkiblashtirish strategiyasi, ko'pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi

7.1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishi

Ko'pchilik kompaniyalar o'z faoliyatlarini katta bo'lmagan tor ixtisosli korxonalar sifatida maxalliy va xududiy bozorlarga xizmat ko'rsatib boshlaydilar. Boshlangich bosqichda mahsulot assortimenti katta bo'lmaydi, o'z mablag'lari cheklangan, raqobat pozitsiyalari zaif bo'ladi. Ko'p yosh kompaniyalar bozordagi ulushini oshirib va xaridorlar etiborini qozona borib, odatda sotuv xajmlarini oshirishga xarakat qiladilar. Narx, sifat, xizmat ko'rsatish va reklama xaridorlar manfaatlariga buysundiriladi.

Keyingi bosqichda geografik ekspansiya uchun imkoniyatlar axtariladi. U shunday davomiylikda kechadi: maxalliy, xududiy-milliy-xalqaro bozorlar. Bozorlarga kirib borish darajasi rentabellik darajasiga bog'lik ravishda o'zgarib turadi.

Kompaniya bir tarmoqning imkoniyatlaridan foydalanib, daromad olib turar ekan, diversifikatsiyani amalga oshirishning xech qanday zaruriyati yuq. Lekin, o'sish salohiyati qisqarib borar ekan boshqa sohalar faoliyatiga diversifikatsiya qilish strategik jixatdan o'zini oqlaydi yoki to'g'ri bo'ladi.

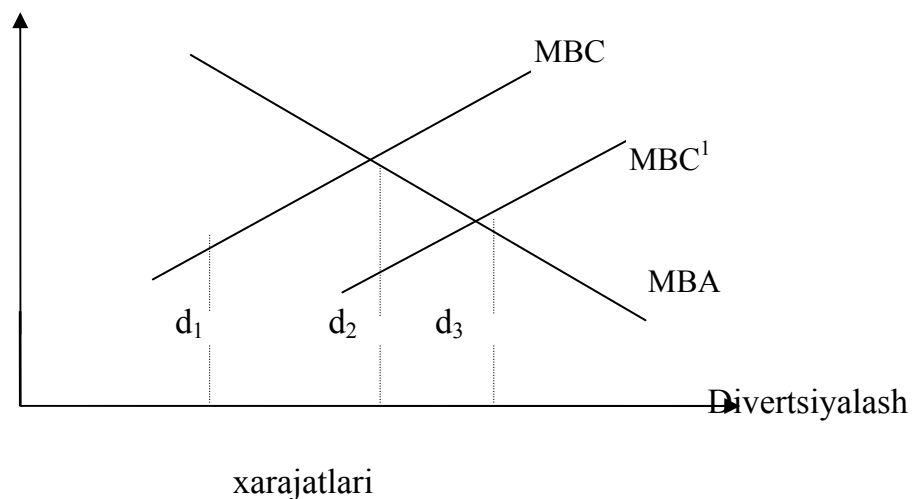
Bunday strategik imkoniyatlar turlichadir. Kompaniya turdosh tarmoq kabi o'zi uchun butunlay yangi bo'lgan tarmoqqa xam diversifikatsiya qilishi mumkin. Buni katta va katta bo'lmagan xajmlarda amalga oshirish mumkin.

Biznesning bir turida faoliyat ko'rsatayotgan kompaniyalar o'zoq yillar diversifikatsiyasiz amal qilib xavas qilarli natijalarga erishishlari mumkin. Bunga misollar ko'p. Bir sohada kontsentratsiya - jamlanish kator foydali tashkiliy va boshqaruv ustunliklariga egadir. Birinchidan, kontsentratsiya «biz kimmiz va nima bilan shug'ullanamiz» degan savoldagi mavxumiylikni istisno qiladi. Bunda barcha kuch biznesning bir turiga yunaltililadi va raxbariyatning xatti-xarakatlari boshqa sohalarga «sochilib ketish» extimoli bo'lmaydi.

Ikkinchidan, bir sohada jamlanish jiddiy rag'batlar borligini ko'zda tutadi. Ular menejrlarni bir daqiqalik foyda olishga emas, korxonaning tarmoqdagi raqobat pozitsiyalarini o'zoq kelajakda xam mustaxkamlashga ragbatlantiradi.

Boshqa tomondan, bir yunalishda jamlanish, uning xarakatlarini bir tomonga yunaltirish kompaniya uchun katta tavakkalchilik bo'lib xisoblanadi. Obrazli qilib aytganda «uning, korxonaning barcha tuxumlari bir savatda bo'ladi».

Marginal qo'shimcha
boshqaruv xarajatlari



7.1.-rasm. Sarflangan kapital birligiga to'g'ri keladigan qo'shimcha foydaning diversifikatsiyalash xarajatlariga bog'liqligi

Sekin o'sayotgan tarmoq sharoitida kuchli kompaniyalar diversifikatsiyani boshlash uchun naqd pul ortiqchaligidan foydalanish imkoniyatini ko'rib chiqishlari kerak. Diversifikatsiyani boshlash masalasi qisman kompaniyaning mazkur tarmoqda o'sish imkoniyatlariga, qisman uning raqobat pozitsiyalariga bog'likdir. Korxonalar o'zining asosiy ustunliklaridan samarali foydalana oladigan sohalarga diversifikatsiya qilishi eng yaxshi strategiya bo'lib xisoblanadi. Lekin korxonalar uchun butunlay yangi bo'lgan tarmoqlarga diversifikatsiyalash, turdosh tarmoqlarning birortasiga xam o'sish istiqbollari ta'minlay olmay qolgan taqdirda ko'zda tutilishi kerak. SHunday qilib, «qachon diversifikatsiyalash kerak?» degan masalani xal etish, bir tomondan korxonaning bozordagi raqobat pozitsiyasiga, boshqa tomondan tub tarmoqdagi qolgan imkoniyatlariga bog'liqdir. Kompaniyalar diversifikatsiyani amalga oshirishlarining aniq belgilangan vaqti yuq.

Kompaniyalar uchun o'zoq muddatli daromadni maksimallashtirishning ma'nosi shuki, kompaniya odatda o'z bozori doirasida narxdagi ustunlik, tabaqalashtirish va fokuslanish strategiyalari vositasida yaxshi raqobatlashadi. Ammo bu strategiyalar (sotishda va ta'minotda strategik ustunliklarga ega bo'lish uchun) oldinga va orqaga

vertikal integratsiyani ham o'z ichiga olishi mumkin. Yana bir imkoniyat kompaniya faoliyatini diversifikatsiyalashdir.

Kompaniyaning o'sishi va rivojlanishi odatda uchta asosiy bosqichdan iborat:

- milliy bozorda yakka biznesga ixtisoslashish;
- vertikal integratsiya, yoki asosiy biznesdagi eng kuchli pozitsiya tomon global ekspansiya;
- erkin resurslarni biznesning boshqa turiga investitsiyalash yuli bilan diversifikatsiyalash.

Bularning barchasi kompaniyaning o'sishiga olib keladi, ammo «Diversifikatsiyalash darajasi» oshgan sari kamayuvchi qaytim «qonuni»ni nazarda tutish kerak.

Ma'lum bir nuqtadan so'ng ekstensiv diversifikatsiyalash, vertikal integratsiya va biznesning baynalminallashuvi sarflangan kapital birligiga to'g'ri keladigan daromadlarning kamayishiga olib keladi, chunki kompaniya birinchi navbatda eng daromadli qulay imkoniyatlarni amalga oshiradi, so'ngra eng kam daromad keltiruvchi imkoniyatlar qoladi, bu esa korxonaning o'sish imkoniyatlarini cheklab qo'yadi. Buni 8-rasmda ko'rishimiz mumkin.

7.2. Diversifikatsiyalashni qo'llash

Diversifikatsiyalashning tub maqsadi aksionerlar uchun qadriyatlar yaratish xisoblanadi. Yagona korporativ tizimga birlashgan korxonalar guruxi ularning xar biri beradigan samaradan ko'proq samara bermas ekan, diversifikatsiyalash aksiyalarning daromadliligini oshirmaydi. Agarda «A» kompaniya «B» kompaniyani sotib olish bilan diversifikatsiyalanar ekan va ular oladigan foyda ular birlashishidan oldin oladigan foyda summasidan oshmas ekan, bunday diversifikatsiyalash muvaffaqiyatsizdir. «A» kompaniyaning omonatchilari $2+2=4$ natijani o'z mablag'larini «B» kompaniya aksiyalariga quyib xam olishlari mumkin edi. Lekin, diversifikatsiyalash natijasi $2+2=5$ samarasini bermas ekan, aksiyaning daromadliligi oshmaydi.

Korporativ boshqaruvchilar diversifikatsiyalash bo'yicha u yoki bu qarorlar aksiya daromadliligini oshirishga qodir ekanligini, quyidagi uchta mezondan foydalanib baholashlari mumkin:

1. Jozibadorlik mezoni. Diversifikatsiyalash uchun tanlangan tarmoq quyilgan mablag'lardan yaxshi foyda olish no'qtai nazaridan jozibali bo'lishi kerak.
2. «Kirish uchun xarajatlar» mezoni. Foyda olish salohiyatiga zarar yetkazmaslik uchun tarmoqqa kirish xarajatlari u darajada yuqori bo'lmasligi lozim.
3. Qushimcha manfaatlar mezoni. Faoliyatda yangi raqobat ustunligini barpo etish uchun kompaniya ma'lum xarakterlarni amalga oshirishi zarur.

Diversifikatsiyalash bilan shug'ullanuvchi korporativ boshqaruvning strategik tanlovi diversifikatsiyalashning quyidagi strategiyalarida namoyon bo'ladi:

1. Yangi tarmoqqa kirish strategiyasi.
2. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
3. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
4. Qisqartirish va tugatish strategiyasi.
5. Qayta tarmoqlashtirish, qayta tiklash va tejamkorlik strategiyasi.

Birinchi uchta strategiya diversifikatsiyalash usullarini o'zida jamlaydi, turtinchi va beshinchisi esa diversifikatsiyalanib bo'lingan kompaniya pozitsiyalarini mustaxkamlash strategiyasidir.

Diversifikatsiyalashning ikkita asosiy turi - bog'liq va bog'liq bo'lmagan turlari mavjud. Bog'liq diversifikatsiyalash kompaniya faoliyatidagi biznesning mavjud sohalari (masalan, ishlab chiqarish, marketing, moddiy ta'minot yoki texnologiya) bilan bog'liq bo'lgan yangi sohadir.

Bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalash - faoliyatning, biznesning mavjud sohalari bilan ochiqdan-ochiq aloqasi bo'lmagan yangi sohasidir.

Diversifikatsiyalash quyidagi yullar bilan amalga oshirilishi mumkin:

- ichki kapitallar bozori orqali;
- qayta tarkiblashtirish orqali;
- funktsiyalar yoki resurslarni taqsimlash orqali.

Ichki kapitallar bozori yordamidagi diversifikatsiyalash fond bozori qaysi funktsiyalarni bajarsa, ayni shu funktsiyalarni bajaradi. Ichki kapitallar bozorida korporatsiya quyidagi asosiy vazifalarni bajaradi:

- korporatsiya xo'jalikning o'rta bug'ini tarkibidagi strategik rejalashtirish funktsiyalarini bajarish;

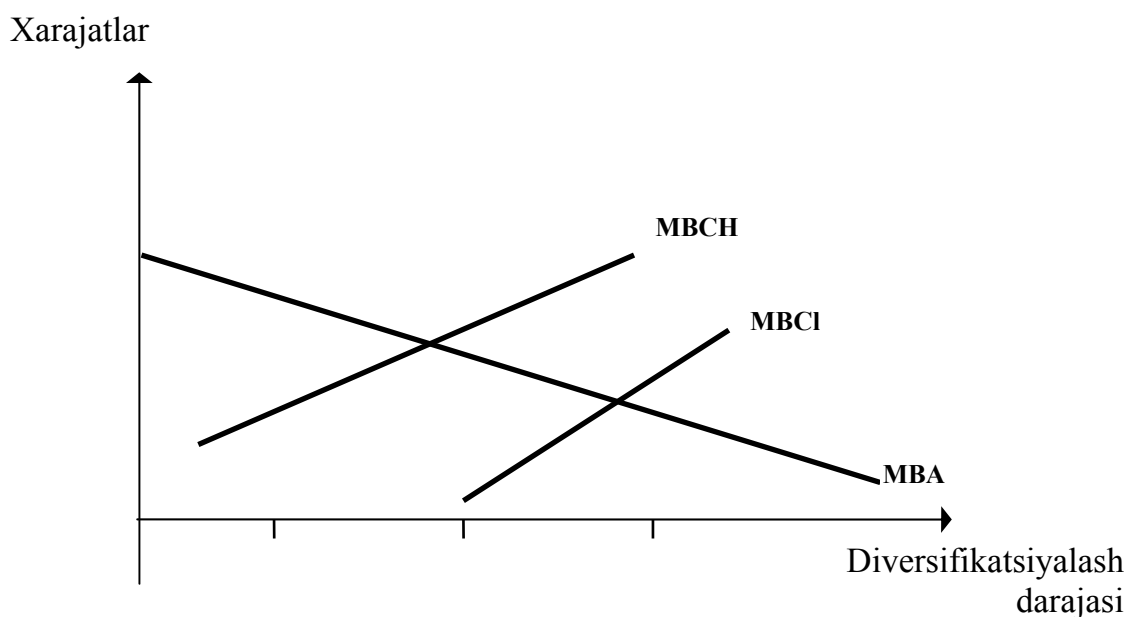
- moliyaviy maqsadlarni belgilab olish va xo'jalikning o'rta bug'ini faoliyatini kuzatib borish;

- korporativ kapitallarni raqobatlashuvchi o'rta korxonalar o'rtasida joylashtirish.

Bunday sharoitlarda o'rta korxonalar asosiy idoraning faqat moliyaviy nazorati ostida bo'lgan mustaqil daromad markazlari vazifasini bajaradi.

Qayta tarkiblashtirish strategiyasi ichki kapitallar bozori strategiyasi turlaridan biridir. Ular o'rtasidagi farq korporatsiyaning o'rta korxonalar faoliyatiga aralashuv darajasidadir.

Kompaniya faoliyatini diversifikatsiyalashda bunday kompaniyani boshqarish qiymatini ham hisobga olish talab qilinadi. Ushbu xarajatlar o'rta korxonalar soni va ular o'rtasidagi koordinatsiya zarurati bilan aniqlanadi. Masalan, ma'lum bir sinergizm mavjud bo'lgan 12 ta o'rta korxonadan iborat kompaniyadagi boshqarish xarajatlari sinergizm bo'lmagan 10 ta o'rta korxonadan iborat kompaniyadagiga qaraganda ko'proq bo'ladi (10-rasmga qarang). Koordinatsiyaga ehtiyoji kuchli bo'lgan kompaniya o'z mavqeini o'rta korxonalar sinergizmi orqali kuchaytirishga intilmoqda, deb faraz qilaylik. Koordinatsiyaga bo'lgan ehtiyoji unchalik kuchli bo'lmagan kompaniya esa ichki kapital bozori yoki qayta strukturalash strategiyasiga rioya qiladi.



7.2.-rasm. Koordinatsiyaga sarflanadigan solishtirma xarajatlarning diversifikatsiya darajasiga bog'liqligi

Bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalashda o'rta korxonalar o'rtasida koordinatsiya talab qilinmaydi. Demak, kompaniya portfelidagi o'rta korxonalar soni ko'paygan sari boshqaruv xarajatlari ham ko'payadi. Bunga aksincha, bog'liq diversifikatsiyalashdagi kompaniyalarning xarajatlari o'rta korxonalar soniga va ular o'rtasidagi kerakli koordinatsiya darajasiga qarab ortib boraveradi. Ushbu ko'paygan xarajatlar bog'liq diversifikatsiyalashda katta daromadlarni ham yuqqa chiqarishi mumkin (8.1-jadval).

SHunday qilib, bog'liq va bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalashning qaysi birini tanlash daromadlarni va boshqaruvga sarflanadigan qo'shimcha xarajatlarni solishtirish yuli bilan aniqlanadi.

Kompaniya maxoratidan keng foydalanilsa, shuningdek, boshqaruv xarajatlari ham resurslarni taqsimlashda kerak bo'lgan qiymatlardan oshmasa, korxonalar butun etiborni bog'liq diversifikatsiyalashga qaratishi kerak. Xuddi shuningdek, agar asosiy o'rta korxonalar o'rta ixtisoslashgan bo'lib, boshqa joyda qo'llanilmasa, boshqaruv xarajatlari ichki bozor strategiyasini amalga oshirish uchun kerak bo'lgan qiymatlardan ortiq bo'lmasa, kompaniya bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalashga konsentratsiyalanishi kerak.

7.1-jadval

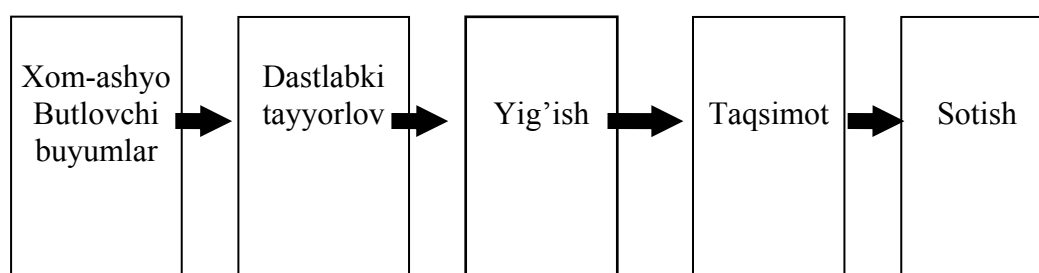
Bog'liq va bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalashni taqqoslash

Diversifikatsiyalash strategiyasi	Amalga oshirish yullari	Boshqaruv xarajatlarining manbalari
Bog'liq	Ichki kapital bozori. Qayta tarkiblashtirish Resurslarni taqsimlash	O'rta korxonalar soni O'rta korxonalar o'rtasidagi koordinatsiya
Bog'liq emas	Ichki kapital bozori Qayta tarkiblashtirish	

Diversifikatsiyalashning aksi bo'lgan strategiya ikki yoki undan ko'p kompaniyalarni biznesning yangi imkoniyatlaridan foydalanish bilan bog'liq (masalan, ITTKI) qiymat, tavakkalchilik va daromadlar sohasidagi strategik alyansni tashkil qilishidir.

7.3. Vertikal integratsiya

Vertikal integratsiya - shunday usulki, bu usul yordamida kompaniya texnologik zanjirda o'z chiqish bosqichlarini (orqa integratsiya) yoki uning kirish bosqichlarini (oldinga integratsiya) tashkil qiladi.



7.3.-rasm. Texnologik zanjirning bosqichlari va vertikal integratsiya yo'nalishlari

Integratsiya to'liq va tor bo'lishi mumkin. Tuliq integratsiyada barcha kirish yoki chiqishlar birlashadi. Tor integratsiyaga kompaniyaning kirish elementlarining bir qismini sotib olishi va qolganlarini o'z kuchlari bilan ishlab chiqarishi misol bo'la oladi.

Vertikal integratsiyadan foydalanadigan kompaniya odatda o'zining asosiy dastlabki biznesiga xos raqobatli pozitsiyani kuchaytirish istagi bilan izoxlanadi. Bunga quyidagilar sabab bo'ladi:

- xarajatlardan tejash;
- integratsiyalanayotgan ishlab chiqarishlarda bozor qiymatidan chetlanish;
- sifat nazoratini yaxshilash;
- o'z texnologiyasini ximoyalash.

Ammo vertikal integratsiyaning salbiy tomonlari xam bor. Ularning ichida eng muximi quyidagilardir:

- ortiqcha xarajatlar;
- texnologiyalar tez almashgandagi yuqotishlar;
- talabning mavxum bo'lgandagi yuqotishlar.

Agar kompaniyaning tashqi arzon ta'minot manbalari mavjud bo'lib, o'z ishlab chiqarishidan foydalansa, vertikal integratsiya xarajatlarni ko'paytirib yuborishi mumkin. Bu kompaniya ichida raqobatning yuqligi sababli xam yo'z berishi mumkin bo'lib, bu uning shu'ba korxonalarini (etkazib beruvchilarni) ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishga undamaydi.

Texnologiya keskin o'zgarganda kompaniyaning eskirgan texnologiyaga bog'lanib qolish xavfi vujudga keladi.

Talab doimiy bo'lganda yuqoriroq integratsiya darajasi mahsulot ishlab chiqarishni ishonchliroq ximoyalash va muvofiqlashtirishga imkon beradi. Talab beqaror va mavxum bo'lganda vertikal integratsiyada bunday muvofiqlashtirish qiyin bo'ladi. Bu boshqaruv qiymatining o'sishiga olib kelishi mumkin. Bunday sharoitlarda tor integratsiya to'la integratsiyaga qaraganda xavfsizroq bo'lib chiqishi mumkin.

SHuni xam qayd qilib o'tish lozimki, tor integratsiya to'la integratsiyaga qaraganda xarajatlarni kamaytirishga imkon beradi. Bu esa ma'lum sharoitlarda kompaniyaga vertikal integratsiyani kengaytirishga imkon beradi.

Ammo, umuman olganda, tor integratsiya boshqaruv xarajatlarini kamaytirishi mumkin bo'lsa-da, u xarajatlarni batamom bartaraf qila olmaydi.

Kompaniya bunga teskari strategiya sifatida yetkazib beruvchilar yoki istemolchilar bilan o'zoq muddatli kontraktlardan foydalanishi mumkin. Bunday aloqalar kredit majburiyatlardan yoki ishlab chiqarishni rivojlantrishga garov investitsiyalardan foydalanishda ayniqsa katta samara beradi.

Bu boshqaruv xarajatlarini oshirmay turib, vertikal integratsiya samarasiga erishishga imkon beradi.

7.4. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi

Yangi tarmoqqa kirish quyidagi uch shakldan birida davom etishi mumkin:

- a) «yutib yuborish»;
- b) yangi kompaniya tuzish;
- v) kushma korxonaga tuzish.

Mavjud korxonani «yutib yuborish» eng ommaviy usul bo'lib, yangi bozorga tezroq kirish ustunligiga ega. SHuningdek u texnologik qoloqlikni tugatish, ta'minotchilar bilan aloqalar bog'lash, yangi tarmoqda raqobatbardoshlikka erishish kabi tusiqlarni yengish uchun yordam beradi. Ko'ptarmoqlarda zarur axborot bazasini rivojlantirish, o'zini resurslar bilan ta'minlash va jiddiy raqobatchi o'brusini egallash uchun korxonalarga bir necha yil kerak bo'ladi.

«Noldan boshlash» diversifikatsiyasi tanlangan tarmoqda «bosh» kompaniya boshchiligida yangi kompaniya to'zishni ifodalaydi. Bu kuyidagi xollarda jozibali xisoblanadi:

- bunda yetarli vaqt bo'lgan taqdirda;
- yangi korxonaning bozorni egallashga bo'lgan xarakterlariga raqobatchi korxonalar reaksiya bildirmaydilar.

Bunday yul bilan bozorga chiqish boshqa kompaniyani sotib olishdan arzonga tushadi.

Korxonalar samarali faoliyat ko'rsatishi uchun yetarli tajribaga ega bo'ladi.

Yangi ishlab chiqarish quvvatlarini tashkil etish tarmoqdagi talab va taklif muvozanatiga salbiy ta'sir ko'rsatmaydi.

Maqsadli tarmoqda nisbatan katta bo'lmagan korxonalar bo'lganligi uchun yosh kompaniyalarga yirik raqobatchilar bilan raqobat qilishiga to'g'ri kelmaydi.

Qo'shma korxonalar tuzish quyidagi xollarda foydali samara berishi mumkin.

Qo'shma korxonalar - bu yakka tartibda biror bir narsani qilish xavfli yoki tejamisiz ekanligida yaxshi usuldir.

Qo'shma korxonalar resurslarni birlashtirish yanada kuchliroq raqobat ustunliklariga ega bo'lgan tarkibni yaratadigan taqdirda qulaydir.

Xorijiy xamkorlar bilan qo'shma korxonalar ba'zida import kvotalarini, tariflarni milliy-siyosiy manfaatlar va madaniy tusiqlarni yengib o'tishning yagona imkoniyati bo'lib xisoblanadi.

7.5. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi

Diversifikatsiyalash variantlarini izlash jarayonida kompaniya turdosh tarmoqlarni tanlashi mumkin. Bunday paytda tarmoqqa diversifikatsiyalash strategik muvofiqlikdan kelib chiqib amalga oshiriladi. Strategik muvofiqlik turli korxonalar o'xshash ishlab chiqarishga ega bo'lgan taqdirda mavjud bo'ladi. Bu esa quyidagilar uchun imkoniyat yaratadi:

- a) maxorat va tajribani bir korxonadan boshqa korxonaga o'tkazish;
- b) ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish maqsadida turlicha bo'lgan ishlab chiqarishni yagona tizimga birlashtirish.

Strategik muvofiqlikka asoslangan aloqalar ishlab chiqarish sohasida, personal maxoratiga bo'lgan talablarda, materail resurslar va ta'minotchilarning manbalarining yagonaligida, detallar va komponentlarni birgalikda ishlab chiqarish uchun salohiyatda, o'xshash ishlab chiqarish usullari va boshqaruv nou-xaularida, marketing va mahsulot sotishda bir xil yondoshuvlarni qo'llashda, bir xil ulgurji xaridorlar va chakana dilerlarda, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish salohiyatida, shuningdek umumiy savdo markasidan foydalanishdan olingan sinergitik samarada namoyon bo'ladi.

Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash haqiqatda jozibali ko'rinadi. U mavjud ishbop faollik darajasini saqlab qolish, maxorat va tajribani o'rgatish xisobiga raqobat

ustunligidan foydalanish, shuningdek investitsiyalash xavfini turdosh tarmoqlardagi korxonalar bilan bo'lishish imkoniyatini beradi.

Qachonki ikkita korxonaga rahbarlik qilish, ularning aloxida faoliyat ko'rsatishiga nisbatan arzoniga tushsa, shundagina turdosh diversifikatsiyalashda faoliyat miqyoslaridagi tejamkorlik mavjud bo'ladi.

Turdosh tarmoqlar o'rtasidagi strategik muvofiqlik quyidagilar xisobiga raqobat ustunligi uchun salohiyatni vujudga keltiradi:

a) ancha past ishlab chiqarish xarajatlari.

b) bir tarmoqdan ikkinchisiga asosiy malaka va tajriba, texnologik xususiyatlar, boshqaruv nau-xaularini samarali o'zlash.

v) umumiy tovar markasidan foydalanish imkoniyatlari.

Biznesning yaqin sohalaridagi strategik muvofiklik xisobiga erishilgan raqobat ustunligi individual ishlab chiqarishga qaraganda qushimcha salohiyat beradi.

Raqobat ustunligining qushimcha manbasi aktsiyalar daromadlilik bo'yicha $2+2=5$ samarasini olish imkonini beradi.

Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalashning eng tarqalgan yo'llari quyidagilar:

Sotish imkoniyatlari va reklama faoliyatidan birgalikda foydalanishi mumkin bo'lgan tarmoqlarga kirish.

Turdosh texnologiyalardan foydalanish.

Nou-xau va tajribalarni bir faoliyat turidan boshqa faoliyat turlariga o'tkazish.

Yangi mahsulotga korxonaning nomi va istemolchilarning ishonchini o'tkazish.

Faoliyatning asosiy turini quvvatlash uchun yangi tarmoqlarda xarid qilish.

7.6. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi

Diversifikatsiyalash xaqidagi qaror daromadli kompaniyalarni izlash va sotib olish natijasi xisoblanadi. Noturdosh diversifikatsiyalashning asosiy qoidasi shuki, unda manfaatli moliyaviy shartlarda sotib olinishi mumkin bo'lgan va foyda olish uchun yaxshi istiqbolga ega bo'lgan xar qanday kompaniya diversifikatsiyalash uchun manfaatli yunalish bo'ladi. Ba'zida, noturdosh diversifikatsiyani amalga oshirayotgan kompaniyalar o'zining aloxida mavqei xisobiga tez moliyaviy foyda olish uchun imkoniyatlarni taklif qiladigan kompaniyalarni izlab topishga o'z kuchlarini yunaltiladilar. Bunday korxonalar uchta turi mavjud bo'ladi.

1) Narxi pasaytirilgan kompaniya. Bunday xolda mazkur korxonalar bozor narxlaridan pastroq narxlarda sotib olish imkoniyati mavjud. Bu esa keyinchalik kompaniyani nisbatan yuqori narxda sotish imkonini beradi.

2) Moliyaviy qiyinchiliklarni boshidan kechirayotgan kompaniyalar. Bunday korxonalar shartnomaviy narxlarda sotib olinishlari mumkin.

3) O'sish imkoniyatlari katta bo'lib, investitsiya imkoniyatlari bo'lmagan kompaniyalar.

Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash quyidagi no'qtai nazardan juda jozibalidir:

1. Tijorat tavakkalchiligi sanoatning ko'pgina xar turli tarmoqlari bo'yicha «sochilgan» bo'lib, bu kompaniyani biron-bir sohasida paydo bo'lishi mumkin bo'lgan muammolar izmida bo'lish darajasini pasaytiradi.

2. Kompaniyaning moliyaviy resurslari rentabellik no'qtai nazaridan jozibali istiqbollari bo'lgan tarmoqlarga investitsiya qilinishi mumkin.

3. Kompaniyaning ichki foyda normasi umuman sezilarli darajada barqarorlashadi, chunki bir tarmoqdagi qiyinchilik davrlari boshqasi xisobiga qisman kompensatsiya qilinishi mumkin.

4. Korporativ raxbariyat yetarli baholanmagan kompaniyalarning xaqiqiy qiymatini aniqlash tajribasini orttirib borgan sari, korporatsiyaning moliyaviy axvoli yaxshilanib, aktsiyalarning daromadliligi oshib boradi.

7.7. Qisqartirish va tugatish strategiyasi

Korporatsiya faoliyatining aniq yunalishi o'z jozibasini yuqotib quysa, bunday axvoldan omadli chiqish yuli biznesni sotish xisoblanadi. Mahsulotni sotish vaqtini va zaruratini aniqlashning muxim tamoyili «Agar biz mazkur faoliyat bilan shugullanmaganimizda, xozir shu sohada ish boshlarmidik?» degan savolga javob berish xisoblanadi. Agar javob salbiy bo'lsa, bunday korxonani sotish imkoniyatlarini xisoblab chiqish zarur.

Bunday korxonadan kutilishning ikkita yuli bor:

1. «Bosh» kompaniya aktsiyalarini bir qismini saqlab qolgan xolda yoki ulardan butunlay qutilib, bunday biznesdan chiqib ketishi mumkin.

2. Korporatsiya mahsulotni bevosita tashqariga sotishi mumkin, lekin bu xolda xaridor topish kerak bo'ladi. Odatda sotishda «Mazkur biznesni biz kimga sotishimiz va buning uchun biz qancha olishimiz mumkin?» degan no'qtai nazardan qaramaslik kerak. Aksincha, «Kim uchun bu korxonani muvaffaqiyatli xarid bo'lishi va qanday vaziyatda ular uchun ma'qul bo'lishi mumkin?» deb so'ralsa oqilona ish bo'ladi. Qaysi tashkilot uchun bunday korxonani sotib olish shubxasiz foydali bo'lsa, shu tashkilot eng yuqori bahoda sotib olishi mumkin.

Barcha mavjud strategik muqobil variantlar ichida tugatish ayniqsa yagona biznes bilan shug'ullanuvchi korxonalar uchun eng noxush va ayanchli xisoblanadi. CHunki ular uchun bunday vaziyat tirikchilik o'tkazishni butunlay to'xtatishni bildiradi. SHunga qaramay ilojisiz qolgan sharoitda erta tugatish, bankrot bo'lishga qaraganda aktsiyadorlar manfaatiga mos keladi.

7.8. Qayta tarkiblashtirish strategiyasi

Portfelni tiklash tejamkorlik va qayta tarkiblash strategiyasi xaridorlari qashshoklashayotgan korxonalarda vaziyatni o'zgartirish talab etilgan taqdirda qullaniladi.

Tiklashning korporativ strategiyasi zararga ishlayotgan korxonalardan qutulishga emas, ularni qayta tiklashga urg'u beradi. Bunday strategiyaning maqsadi xaridorlarning umumiy sonini kamayishiga «katta xissa» qo'shayotgan korxonalarining muammolarini xal etish yo'li bilan korporatsiyani sog'lomlashtirishdan iborat.

Tejamkorlikning korporativ strategiyasi diversifikatsiyalash miqyoslarini qiskartirish va korxonalar sonini kamaytirishga o'z etiborini qaratadi.

Portfelni qayta tarkiblash strategiyasi tarkibni va korporatsiyaning ishbop portfelida foiz nisbatlarini tubdan qayta ko'rib chiqishni o'z ichiga oladi. Qayta tarkiblashga bo'lgan extiyoj quyidagi vaziyatlarda paydo bo'lishi mumkin:

1. Korporatsiyani strategik tahlil qilish portfelida sekin rivojlanayotgan, zarar bilan ishlayotgan va zaif korxonalarining katta xajmda mavjudligi natijasida

kompaniyaning o'zoq muddatdagi istiqbollari o'z jozibasini yo'qotib quyganligi to'grisida xulosa chiqarish imkoniyatini beradi.

2. Bir yoki bir nechta kalit yunalishlar qiyin paytlarni boshdan kechirayotgan paytlarida.

3. Kompaniyaning yangi raxbariyati korporatsiyaning strategik siyosatini qayta ko'rib chiqish xaqida qaror qabul qiladi.

4. Yangi texnologiyalar va mahsulotlar paydo bo'ladi.

5. Korxonada shunday katta korxonani sotib olish imkoniyati paydo bo'ladiki, bunday loyixani moliyalash uchun kichik korxonalarni sotish zarur bo'ladi.

6. Portfeldagi ko'pgina yunalishlar borgan sari jozibasizroq bo'lib boradi va ularni jiddiy ravishda qayta ko'rib chiqish talab etiladi.

7.9. Ko'pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi

Diversifikatsiyalashning ko'pmillatli strategiyasini farqlantirib turuvchi belgisi portfelda korxonalar sonining va qamrab olingan milliy bozorlar sonining ko'pligi xisoblanadi. Bunday xollarda korporatsiya raxbariyati xar bir tarmoqqa bo'lmaganda bittadan turli strategik yondoshuvlarni rivojlantirib va qo'llab borishi kerak. Menejerlar turli tarmoqlarga tegishli va turli mamlakatlarda joylashgan korxonalarining strategik tadbirlarini muvofiqlashtirish uchun muvaffaqiyatli yechimlar topishni bilishlari lozim. Strategik muvofiqlashtirishning maqsadi faoliyatining xar bir sohasida va xar bir milliy bozorda barqaror raqobat ustunligini ta'minlash uchun resurslar va muvofiqlashtirish imkoniyatlaridan to'lik foydalanish xisoblanadi.

60-yillarning boshlanishida TMK turli mamlakatlarda butunlay mustaqil bo'lgan kichik korxonalar qatori sifatida mavjud bo'lgan. Ularning xar biridan o'z milliy qonunchiliklarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq kelish talab etilgan.

70-yillardan boshlab ko'pmillatli strategiya o'z samarasini yuqota boshladi.

80-yillardan boshlab raqobat ustunligining boshqa manba'i vujudga kela boshladi: bir yo'la bir nechta tarmoqlarda kuchli raqobat pozitsiyalarini egallash uchun bog'liq tarmoqlarni diversifikatsiyalashning strategik manfaatlaridan foydalanish.

Nazorat uchun savollar

1. Kompaniyaning amaldagi strategiyasini baholash uchun qanday savollar qo'yiladi?

2. Matritsa usulining mohiyati.

3. Indikativ usulning mohiyati nimada?

4. Tarmoqlarning jozibadorligi qanday taqqoslanadi?

5. Strategik moslik qanday aniqlanadi?

6. Diversifikatsiyalashning ko'pmillatli strategiyasini farqlantirib turuvchi belgisi qanday?

7. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasini ko'pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasidan qanday jihatlari bilan farqlanadi?

8-MAVZU. DIVERSIFIKATSIYALANGAN KOMPANIYALARNING STRATEGIK TAHLILI

- 8.1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash**
- 8.2. Matritsali tahlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelni baholash**
- 8.3. O'rta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi**
- 8.4. Diversifikatsiyalangan korxonaning strategiyasini aniqlash**
- 8.5. Korporativ strategiyani ishlab chiqish**
- 8.6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi**

Tayanch iboralar: diversifikatsiyalangan kompaniya, matritsali tahlil, korporativ strategiya, bozorga kirish va chiqish strategiyasi, BKG matritsasi, Mak Kinsey matritsasi, strategik muvofiqlik, o'sish / o'lush matritsasi, tarmoqning jozibaliligi / raqobatdagi ahvoli» matritsasi, tarmoqning xayotiy tsikli matritsasi

8.1. Kompaniyaning joriy strategiyasini belgilash

Diversifikatsiyalangan kompaniyaning strategik tahlili tashkilotning mavjud strategiyasini va uning ishbop faolligini baholashdan boshlanadi. Diversifikatsiyalangan kompaniyaning korporativ strategiyasi istiqbollari to'grisida quyidagi ma'lumotlar asosida xulosa chiqarish mumkin:

Korxonaning diversifikatsiyalanganlik darajasi qanday?

Korxonaga portfelni boglangan yoki boglanmagan diversifikatsiyalash asosida shakllantirilganmi yoki bu ikki turni uyg'unlashtirish asosidami?

Kompaniya operatsiyalarni asosan mamlakat ichida olib boradimi yoki ular ko'pmillatli yoki global xarakterga egami?

Asosiy xo'jalik birliklarini rivojlantirish yoki mavjud pozitsiyalarni kuchaytirishga qaratilgan choralar qanday xarakterga ega?

Portfelni kengaytirishga va yangi tarmoqlarni egallashga doir qadamlar quyilmoqdam?

Zararga ishlayotgan yoki jozibasiz xo'jalik birliklaridan qutulish uchun xarakterlar qilinmoqdam?

Korporativ boshqaruv strategik o'zaro bog'liklardan manfaat olishga qaratilgan qanday xarakterlarni amalga oshirmoqda va raqobat ustunligini vujudga keltirish uchun diversifikatsiyalashdan qanday foydalanilmoqda?

Xar bir xo'jalik birliklariga qo'yilgan kapital mablag'lar qanday nisbatga ega?

Joriy korporativ strategiyani belgilash uni ob'ektiv tahlil qilish va keyinchalik unga aniqliklar kiritish, xamda raxbariyat fikriga makbul bo'lgan o'zgartirishlar kiritish uchun asos yaratadi.

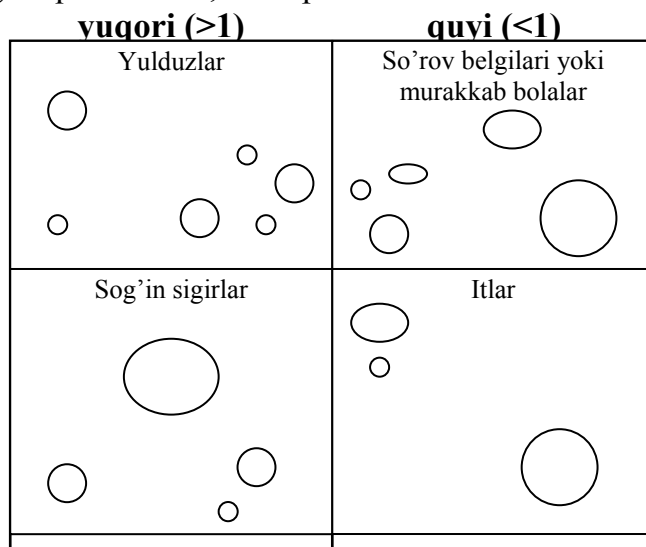
8.2. Matritsali tahlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelni baholash

Diversifikatsiyalangan kompaniya faoliyati turlari sifatini baholashning eng keng tarqalgan usullaridan biri uning xo'jalik portfelini matritsali tahlil qilish xisoblanadi. Xo'jalik portfelni matritsasi diversifikatsiyalangan kompaniyani xar bir tarkibiy birligining strategik pozitsiyalari taqqoslangan jadval ko'rinishida bo'ladi. Matritsa, strategik tahlil pozitsiyalarni tavsiflovchi xar qanday ikkita ko'rsatkich

asosida to'z qilishi mumkin. Eng axamiyatli ko'rsatkichlar bo'lib, tarmoqning o'sish sur'atlari, biror ulushi, tarmoqning o'zoq muddatli jozibaliligi, raqobatbardoshlik va u yoki bu mahsulot va bozorning rivojlanish bosqichi kabilar xisoblanadilar. Odatda matritsaning bir chizig'i tarmoqning jozibaliligini ko'rsatsa, boshqasi undagi aniq faoliyat turlarining axvolini ko'rsatadi. Xo'jalik portfeli matritsalarining quyidagi xillari eng ko'p qo'llaniladi:

- « o'sish / o'lush » matritsasi;
- « tarmoqning jozibaliligi / raqobatdagi axvoli » matritsasi;
- tarmoqning xayotiy tsikli matritsasi;
- Mak Kinsey matritsasi.

Eng keng qullaniladigan birinchi matritsa - ishbop faollik portfeli matritsasi turta kvadrantdan iborat bo'lib, yetakchi konsalting kompaniyasi «Boston Konsalting Group» (BKG 12-rasm) tomonidan ishlab chiqilgan. O'q chiziqlarda tarmoqning o'sish sur'atlari va bozorning nisbiy ulushi qayd qilinadi. Xar bir xo'jalik qismi doira shaklida ifodalangan bo'lib, uning xajmi korporatsiyaning barcha turdagi faoliyatidan olingan umumiy foydasida mazkur qism foydasining ulushi bilan belgilanadi. Mazkur xo'jalik birligi bozor ulushini dollarda emas, nisbiy birlikda ifodalangan va asosiy raqobatchining nazoratidagi bozor ulushiga bo'lgan nisbati bozorning nisbiy ulushi xisoblanadi. Masalan, agar «A» biznes bozorning umumiy xajmini 15 % ni egallagan bo'lsa, yirik biznes «V» ning ulushi 30 % bo'lsa unda «A» biznesning bozordagi nisbiy ulushi 0,5 foizni tashkil etadi. Agar, «A» biznes bozorda eng katta - 40 % ulushga ega bo'lib, asosiy raqobatchi 30 % ulushga ega bo'lsa, unda «V» biznes uchun bozorning nisbiy ulushi 1,33 ga teng bo'ladi. SHunday qilib, faqatgina mos sohalarda bozor ulushi bo'yicha ilg'or bo'lgan tarmoqlarda bozorning nisbiy ulushi 10 dan yuqori bo'ladi va aksincha ulardan ustun xisoblangan bitta yoki bir nechta raqobatchilarga bo'lgan qismlarda 1,0 dan past bo'ladi.



8.1-rasm. Kompaniya xo'jalik portfelinig o'sish/o'lush BKG matritsasi

So'rov belgilari yoki «murakkab bolalar» matritsaning yuqoridan ung katagiga tushgan kompaniyalarni BKG «so'rov belgilari» yoki murakkab bolalar deb ataydi. Yuqori o'sish sur'atlari ularni tarmoq no'qtai nazaridan jozibali qiladi. Lekin, bozorning nisbiy ulushini pastligi bu tarmoqlar faoliyat olib borayotgan raqiblar bilan

muvaqqiyatli raqobat qila oladilarmi degan savolni quyadi. «So'rov belgilari» yoki «murakkab bolalar» ning qismati shunday.

Yuldo'zlar. Tez usayotgan tarmoqlardagi yuqori nisbiy bozor ulushiga ega bo'lgan kompaniyalar jadvalida yuldo'zlar deb nomlangan. Chunki ular eng ko'p foyda olish va o'sish istiqboliga ega bo'ladilar.

Sog'in sigirlar. Sekin o'sayotgan tarmoqlarda yuqori nisbiy bozor ulushiga ega bo'lgan kompaniyalar BKG jadvalida sog'in sigirlar deb atalgan.

Itilar. Sekin usayotgan tarmoqlardagi past nisbiy bozor ulushiga ega bo'lgan kompaniyalar. Bularning o'sish istiqbollari zaif bo'lib, bozorda qolok pozitsiyalarni egallaydilar. Tajriba egri chizigida ilg'orlardan keyinda turishlari ular oladigan foydaning xajmini cheklaydi.

«O'sish- o'lush» matritsasining asosiy ustunligi shundan iboratki, u naqd pullarning xarakati va xar bir biznesning investitsion ta'siridagi diqqatini qaratadi. Korporatsiyaning moliyaviy resurslarini xo'jalik birliklari o'rtasidagi qanday qilib oqilona taqsimlash mumkin degan savolga javob beradi.

«Jozibalik - pozitsiya» matritsasi xar bir xo'jalik birligining axvoli tarmoqning o'zoq muddatli jozibaligini kuchini qismining raqobatdagi pozitsiyasini son jixatdan baholash asosida aniqlanadi. Tarmoqning jozibaligi - raqobatdagi pozitsiya matritsasi «o'sish- o'lush» matritsasiga qaraganda ancha kuchli kontseptual asosga egadir.

Xayotiy tsikl matritsasi diversifikatsiyalangan kompaniyaning turli xo'jalik birliklarini tarmoqning xayotiy tsikli bosqichlari bo'yicha taqsimlanishini ko'rsatadi.

Ushbu matritsa «Menejment asoslari» kursida batafsil ko'rib chiqilgan. Undan foydalanishdan asosiy maqsad menejerga korxonalar portfelidagi o'rta korxonalar o'rtasidagi moliyaviy oqimlarga bo'lgan talablarni aniqlashda yordam berishdir. BKG yondashuv uchta asosiy bosqichdan iborat:

- korxonalar faoliyat sohasini o'rta korxonalar bo'lish va ularning o'zoq muddatli istiqbollari baholash;

- o'rta korxonalar matritsasi yordamida o'zaro taqqoslash;

-xar bir o'rta korxonalar nisbatan strategik maqsadlarni ishlab chiqish.

BKGning asosiy tavsiyalari:

1. «Sog'in sigirlar»dan tushgan daromadlarning ortiqcha qismi tanlangan «yovvoyi mushuklar»ni rivojlantirish va rivojlanayotgan «yulduzlar»ni tarbiyalashga sarflanishi kerak. O'zoq muddatli maqsadlar «yulduzlar»ning pozitsiyalarini mustahkamlash va «yovvoyi mushuklarni» «yulduzlar»ga aylantirishdan iborat bo'lib, bu kompaniya portfelining jalb qiluvchanligini yanada kuchaytiradi.

2. O'zoq muddatli istiqbollari zaif yoki mavxum bo'lgan «yovvoyi mushuklar»ni shunday yechintirish kerakki, kompaniyadagi moliyaviy resurslarga bo'lgan talabning kamayishiga erishish lozim.

3. Tarmoqdagi o'rta korxonalar «kuchuk»larga aylanib qolganda kompaniya «xosilni yig'ib olish», «echintirish» yoki tugatish yordamida sohani tark etishi kerak.

4. Agar kompaniyaga «sog'in sigirlar», «yulduzlar» yoki «yovvoyi mushuklar» yetishmayotgan bo'lsa, u xolda portfelni muvozanatlash uchun yon bosib, «echintirish» kerak bo'ladi. Portfelda kompaniyaning sog'lom o'sishini ta'minlash uchun yetarli miqdorda «yuldo'zlar» va «yovvoyi mushuklar» bo'lishi xamda ularni investitsiyalar bilan ta'minlash uchun «sog'in sigirlar» mavjud bo'lishi kerak.

BKG matritsasining asosiy afzalligi turli o'rta korxonalar uchun moliyaviy mablag'larni oqimlariga qaratilishi va ushbu oqimlardan korporatsiya portfelini optimallashtirish uchun foydalanilishidir. Ammo BKG matritsasi bir qator

kamchiliklar ham bor. Bu ikki o'lchamli soddalashtirilgan model bo'lib, bir qator muxim omillarni xisobga olmaydi. Bozorning kichik qismini egallagan biznes ham juda katta daromad keltirishi va kuchli raqobatli pozitsiyani egallashi mumkin. Xuddi shuningdek, o'rta korxonalarining jalb qiluvchanligini belgilovchi yagona omil emas.

Mak Kinsey matritsasi. Ushbu matritsa xam, BKG matritsasi kabi, ikki ulchamlidir, biroq ushbu o'zgaruvchilar ko'plab omillarga bog'liq bo'ladi.

O'rta korxonalarining jalb qiluvchanligi quyidagi turt bosqichda baholanadi:

- menejerlar o'rta korxonalarining jalb qiluvchanlik mezonlarini aniqlashi orqali;
- aloxida omillarning nisbiy ahamiyatlarini aniqlab;
- menejerlar ayrim tarmoqlarning jalb qiluvchanligini korporatsiya portfeliga qayd qilishi orqali;

- xar bir o'rta korxonalar uchun umumiy baholarni belgilash orqali.

Korxonaning raqobatchilik mavqei ham shunga uxshash tarzda baholanadi:

- strategik menejer kompaniya raqobatlashayotgan xar bir sohadagi muvaffaqiyat omillarini aniqlaydi;

- muvaffaqiyatning xar bir hal qiluvchi omiliga uning o'ziga tegishli bo'lgan va raqobatli pozitsiyadagi nisbiy ahamiyatiga bog'liq bo'lgan mavqe belgilanadi;

- sungra muvaffaqiyat omilining tarmoq uchun nisbiy ahamiyatiga mos xolda xar bir o'rta korxonalaridagi raqobat kuchining darajasi aniqlanadi;

O'rta korxonalarlar BKG matritsasiga o'xshagan Mak Kinsey matritsasi yordamida taqqoslanadi.

Mak Kinsey matritsasi tuqqizta katakka bo'lingan. Ularning uchtasida o'rta korxonalar «g'olib» hisoblanadi yoki biznesning eng qulay sohasi sanaladi. Uchta katak esa yutqazuvchi hisoblanib, ular biznes uchun eng noqulay bo'ladi.

Bitta katak «so'roq belgisi» deb belgilangan (BKG matritsasidagi «yovvoyi mushuk» kabi). Bu biznesdagi mavxum, biroq istiqbolli holatdir. Ushbu o'rta korxonalar qo'llab-quvvatlansa, «g'oliblar»ga aylanadi, biroq ularning «yutqazuvchilarga» aylanib qolish xavfi xam bor. Katakchalardan biri «daromad ishlab chiqaruvchi» deb ataladi (BKG matritsasidagi «sog'in sigir» kabi).

Tarmoqning jalb qiluvchanligi	Raqobatli pozitsiya		
	Yaxshi	O'rta	Zaif
Yuqori	G'olib	G'olib	Suroq belgisi
O'rta	G'olib	O'rta biznes	Yutqazuvchi
Quyi	Daromad ishlab chiqaruvchi	Yutqazuvchi	Yutqazuvchi

Mak Kinsey matritsasi asosidagi tahlildan quyidagi strategik xulosalar kelib chiqadi:

- «yutqazuvchilar» tugatilishi yoki ularda xosil yig'ib olinishi lozim;
- «g'oliblar»ning va rivojlanayotgan «g'oliblar»ning pozitsiyalari mustahkamlanishi (shu jumladan, kerak bo'lsa moliyaviy investitsiyalar bilan xam) kerak;
- «daromad ishlab chiqaruvchilar»ning kuchli raqobatli pozitsiyalarini xisobga olgan xolda, ulardan daromadlarni «g'oliblarga» yoki tanlab olingan «so'roq belgilariga» qayta investitsiyalashda foydalanish lozim;
- «o'rta biznes»ni «g'oliblar»ga aylantirishga yoki agar kelgusida istiqbolli bo'lmasa, «xosilni yig'ib olish»ga urinib ko'rish kerak.

O'rta korxonalarining muvozanatlashgan portfelida asosan «g'oliblar» va rivojlanayotgan «g'oliblar», bir nechta «daromad ishlab chiqaruvchilar» va «g'oliblar»ga aylana oladigan, birozgina kichik «suroq belgilari» bo'lishi kerak.

Biroq, ko'pincha kompaniyalarning portfellari muvozanatlashmagan bo'ladi. Bunday muvozanatlashmaganlikning turli ko'rinishlari 8.1.-jadvalda ko'rsatilgan.

8.1-jadval

Kompaniyalar portfelini muvozanatlashmaganlik turlari

Asosiy muammolar	Umumiy belgilar	umumiy to'zatislar
«Yutqazuvchilar» xaddan tashqari ko'p	Moliyaviy oqimlarning mos emasligi. Daromadning mos emasligi O'sishning mos emasligi	«Echintirish» (tugatish) «Yutqazuvchi» o'rta korxonalarda «xosilni yig'ib olish» «Daromad ishlab chiqaruvchilar»ni sotib olish. G'oliblarni sotib olish
«So'roq belgilari» xaddan tashqari ko'p	Moliyaviy oqimlarning mos emasligi. Daromadning mos emasligi.	«Echintirish» (tugatish) Tanlab olingan «suroq belgilarida» «xosilni yig'ib olish»
«Daromad ishlab chiqaruvchilar» xaddan tashqari ko'p	O'sishning mos emasligi Ortiqcha moliyaviy oqimlar	«G'oliblar» ni sotib olish Tanlab olingan «so'roq belgilari»ni hustirish va rivojlantirish
«G'oliblar» xaddan tashqari ko'p	Mablag'larning ortiqcha talab qilinishi Boshqarishda ortiqcha urinishlar o'sish va daromadning barqaror emasligi	Tanlab olingan «Rivojlanayotgan g'oliblar»ni «echintirish» «Daromad ishlab chiqaruvchilar»ni sotib olish

Mak Kinsey matritsasining katta afzalliklaridan biri uning moslashuvchanligidir. Ushbu yondashuv turli tarmoqlarning raqobatli muvaffaqiyatning turli omillari bilan xarakterlanishini xisobga oladi. Ayni paytda unda BKG yondashuvlaridagiga qaraganda ko'proq strategik muxim o'zgaruvchilar xisobga olinadi. Ammo ushbu yondashuv xar tomonlama mukammal emas. Asosiy qiyinchiliklardan biri shuki, u bir qator muxim strategik yechimlarni beradi, biroq ularning qaysi biri afzal ekanligini ko'rsatib bermaydi. Demak, strategik menejer ushbu tahlilga sub'ektiv fikrlarni qo'shimcha qilishi kerak. Korxonaning bozordagi holatini aks ettirishning barqarorligi ham yana bir muammodir.

8.3. O'rta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi

Bunday matritsaning ustunligi korxonao'rta korxonalarining xayot tsiklining turli bosqichlari buylab taqsimlanishidir. Masalan, yuqori saloxiyatli «suroq belgisi» shaklidagi o'rta korxonalar va «rivojlanayotgan g'oliblar»ni kelgusida «ustivor g'oliblar» va «daromad ishlab chiqaruvchi»larga aylanishi uchun qo'llab-quvvatlash lozim. Potentsial «yutqazayotgan» o'rta korxonalarini imkon qadar tezroq «echintirish» kerak. Yetuklik va pasayish bosqichlaridagi o'rta korxonalaridagi biznesni shunday boshqarish kerakki, ularning raqobat kuchidan foydalanish imkoniyati yaratilishi

lozim. Ushbu o'rta korxonalarining xar qanday ortiqcha pul mablag'lari «rivojlanayotgan g'oliblar»ni va o'sishning sekinlashish bosqichini boshidan kechirayotgan o'rta korxonalarini qo'llab-quvvatlash uchun ishlatilishi lozim.

Ushbu matritsa xam, Mak Kinsey matritsasi kabi, menejerlarga o'rta korxonalar portfelining muvozanatlashganlik darajasini baholashga imkon beradi. Muvozanatlashgan portfelda «ustivor g'oliblar» va «daromad ishlab chiqaruvchilar», bir nechta «rivojlanayotgan g'oliblar» va yuqori potentsialli «suroq belgilari» bo'lishi lozim. Ayni paytda ushbu matritsa o'rta korxonalar portfelining dinamikasini baholashga imkon beradi. Ikkinchi tomondan, ushbu matritsa Mak Kinsey matritsasiga qo'shimchadir, chunki u ko'pgina muxim omillarni aks ettirmaydi.

Bunday texnologiyaning ustunliklari quyidagilardan iborat:

- menejerlar uchun diversifikatsiya oqibatlarini tahlil qilish imkoniyati;
- aloxida o'rta korxonalar o'rtasidagi kerakli pul oqimlarining aks ettirilishi, korxonaning oliy raxbariyati uchun resurslarni tug'ri taqsimlash imkoniyati;
- o'rta korxonalar portfelining muvozanat kontseptsiyasi o'rta korxonalarining hozirgi strukturasi aniqlashga va o'zoq muddatli daromadlarni optimallashtirishga imkon beradi (muvozanatlashgan portfel - kompaniyaning kuchli jixati bo'lib, muvozanatlashmagan portfel esa uning zaifligi xisoblanadi).

Ammo o'rta korxonalar taxhlining matritsa texnologiyasi ma'lum bir «qopqon»larga olib kelishi mumkin:

- o'rta korxonalar sonining ko'pligi korxonalar raxbariyati uchun axborotning g'oyatda ko'pligi tufayli turli muammolarni vujudga keltirishi mumkin (amalda bu o'rta korxonalar soni 40-50 taga yaqin bo'lganda yo'z beradi);
- o'rta korxonalar va butun kompaniyaning moliyaviy ustunliklari o'rtasida ziddiyatlar vujudga kelishi mumkin;
- matritsa texnologiyasidan soddalashtirilgan xolda foydalanish vertikal integratsiyadan yoki bog'liq diversifikatsiyadan foydalanadigan kompaniyalar uchun muammolar vujudga kelishi mumkin (o'rta korxonalar o'rtasidagi muxim strategik munosabatlarni ham xisobga olish lozim).

8.4. Diversifikatsiyalangan korxonaning strategiyasini aniqlash

Diversifikatsiyalangan kompaniya strategiyasini baholashdagi asosiy masala, u kirib borayotgan tarmoqning jozibalilik masalasi xisoblanadi. Tarmoq qanchalik jozibali bo'lsa, korxonalar oldida foyda olishning shunchalik yaxshi o'zoq muddatli istiqbollari ochiladi. Tarmoqning jozibadorligini uchta yunalish bo'yicha baholash mumkin:

1. Portfeldagi xar bir tarmoqning jozibadorligi. Bunda quyidagi savol urinli bo'ladi: «Bu tarmoq kompaniya va unda ishlashi uchun yetarli darajada yaxshimi?» Kompaniyaga o'z mablagini kuygan xar bir tarmoq jozibalilik darajasi bo'yicha test sinovidan utishi mumkin.

2. Xar bir tarmoqning boshqalarga nisbatan jozibadorligi.

Bu xolda javob berilishi kerak bo'lgan savol, « Portfelning kaysi tarmogi jozibalirok, kaysi biri jozibasizrok?» Tarmoqlarni shu ko'rsatkich bo'yicha turlarga bo'lish korporatsiya resurslarini joylashtirish tugrisida karor qabo'l qilish uchun dastlabki sharoit xisoblanadi.

3. Barcha tarmoqlarning yagona gurux sifatidagi jozibadorligi. Bunda quyidagi savol quyiladi: «Tarmoqlar yigindisi qanchalik jozibali?» Daromadlarning va foydasi

asosan jozibasiz tarmoqlardagi faoliyat turlari xisobiga shakllanayotgan kompaniyalar, balki o'zining ishbop faollik portfelini qayta tarkiblash masalasini ko'rib chiqishi zarur bo'ladi.

Diversifikatsiyalangan kompaniyalarning ko'pchiligini amalda quyidagicha tasniflash mumkin:

- bog'liq va bog'liq bo'lmagan biznesning kamroq tabaqalangan qismi bilan asosiy biznes bilan savdo xajmi bo'yicha tadbirkorlik qilish (korporatsiyaning tuliq savdo xajmining taxminan uchdan bir yoki undan kamroq);

- bog'liq o'rta korxonalarining kamroq miqdori (2-5ta) bilan tor diversifikatsiyalangan tadbirkorlik;

- ko'plab bog'liq o'rta korxonalar bilan qat'iy tabaqalangan xolda ish olib borish;

- bog'liq bo'lmagan tarmoqlarda bir necha o'rta korxonalar bilan tor diversifikatsiyalangan xolda ish olib borish;

- ko'pgina bog'liq bo'lmagan sohalarida ko'plab o'rta korxonalar bilan qat'iy differentsiyalangan xolda ish olib borish;

- bog'liq bo'lmagan tarmoqlardagi ko'plab o'rta korxonalar bilan ishlash (biroq xar bir sohadagi o'rta korxonalar guruxlarga birlashtirilgan);

Korporatsiya tomonidan qabo'l qilingan strategiyani baholash quyidagi bosqichlarni o'z ichiga olishi lozim:

- mavjud strategiyani identifikatsiyalash;

- o'rta korxonalar portfelini tahlil qilish uchun uning bir yoki bir necha matritsasini yasash;

- xar bir o'rta korxonaning o'zoq muddatli jalb qiluvchanligini baholash va taqqoslash;

- ularning qaysi biri tarmoqdagi sharoitlarga eng yaxshi mos kelishini aniqlash maqsadida kompaniyaning xar bir o'rta korxonasidagi raqobat kuchini baholash va taqqoslash;

- o'rta korxonalarni ularning faoliyat tarixi (evolyutsiya bosqichlari) va istiqbollari bo'yicha saralash;

- xar bir o'rta korxonani korporativ strategiyaga mos kelishi jixatidan baholash va ularning korporatsiya uchun nisbiy strategik ahamiyatini aniqlash;

- o'rta korxonalarni yangi investitsiya uchun imtiyozlari bo'yicha saralash, xar bir o'rta korxonaga uchun asosiy taraqqiyot va strategik yunalishlarni belgilash (agresiv rivojlanish, erishilgan yutuqlarni ximoyalash, «echintirish», «xosilni yig'ib olish», tugatish);

- korporatsiyadagi umumiy diversifikatsiya holatini aniqlash (o'rta korxonalaridagi savdo xajmlarining nisbati, korporatsiya bo'yicha, ulardagi joriy daromad bo'yicha);

- diversifikatsiya bazasini kengaytirish yoki qisqartirishning korporatsiya uchun ahamiyatini baholash;

- bog'liq va bog'liq bo'lmagan o'rta korxonalarining korxonaga portfelidagi nisbatini baholash;

- korporatsiyaning milliy miqyosdagi va biznesni baynalmilallashtirishdagi rivojlanish tendentsiyalari;

- asosiy o'rta korxonalar va biznesdagi mavjud pozitsiyalarni kuchaytirish bo'yicha sunggi hatti-harakatlarning natijalari;

- portfelni yangi o'rta korxonalar bilan tuldurish bo'yicha hatti-harakatlar;

- zaif va bush o'rta korxonalarni qisqartirish;

- o'rtta korxonalaridagi investitsiyalarning nisbatini baholash;
 - strategik maqsadlarni amalga oshirish va raqobatli ustunliklarni ustirish bo'yicha korporatsiyani boshqarish samaradorligini baholash;
- Tahlil natijasida ushbu yunalishlar bo'yicha quyidagi savollarga javob topish lozim:
- korxonaning portfelida kerakli o'rtta korxonalar bormi?
 - portfelda daromadli o'rtta korxonalar soni yetarlimi?
 - rivojlanayotgan va sunib borayotgan o'rtta korxonalar o'rtasida muvozanat bormi?
 - «rivojlanayotgan g'oliblar»ni va «suroq belgilari»ni moliyaviy ta'minlash uchun «daromad ishlab chiqaruvchi»lar yetarlimi?
 - kompaniyaning asosiy biznesi yetarlicha daromadli va istiqbollimi yoki u «sog'in sigir»mi?
 - korxonaga shuncha o'rtta korxonalar xaqiqatdan ham kerakmi yoki ularni qisqartirish kerakmi?
 - korxonada korporatsiya miqyosida katta ulushga ega bo'lgan tarmoq peshqadami bormi yoki korxonao'rtacha-zaif pozitsiyalardagi ko'plab o'rtta korxonalardan iboratmi?
 - korporatsiyaning umumiy pozitsiyasini yaxshilash uchun qaysi o'rtta korxonalar faoliyatini tugatish kerak?

8.5. Korporativ strategiyani ishlab chiqish

Strategik muvofiklikning tahlili.

Bu tahliliy qadamning mazmuni, xar bir o'rtta korxonalar kompaniyaning umumiy biznes manzarisiga qanchalik yaxshi mos tushadi. Mos kelishiga no'qtai nazardan kurilishi kerak:

1. xo'jalik qismi kompaniya diversifikatsiya qilayotgan boshqa faoliyat turlari bilan kimmatli strategik moslashuvga egami?

2. biznes birlik kompaniya strategiyasiga kushilib keta oladimi yoki xo'jalik portfeliga foydali kushimcha bo'ladimi. Agar biznes kushma faoliyat, raqobat ustunligini kuchaytiruvchi maxorat va tovar markasini uikazish imkoniyatlariga ega bo'lsa, xamda kompaniya rivojlanishi umumiy yunalishiga mos kelsa, strategik jixatdan yanada jonlirok bo'ladi. Agar biznes korporatsiyaning ma'lum maqsadlariga erishishiga sezilarli xissa kushsa, xamda kompaniyaning umumiy daromadini sezilarli oshirsa, u moliyaviy jixatdan kimmatli bo'ladi. Foyda olish no'qtai nazaridan istiqbolsiz bo'lgan biznes birliklar kabi umumiy biznes manzaraga mos kelmaydigan xo'jalik qismlari xam korporatsiya faoliyat doirasidan chiqarilishiga nomzod xisoblanadi.

Strategik muvofiqlik tahlil diversifikatsiyalangan kompaniya faoliyatini yaxshilash bo'yicha strategik qadamlarni ishlab chiqish uchun zamin yaratadi. Nima qilmoq kerakligi to'grisida asosiy xulosa portfeldagi faoliyat turlari yig'indisiga tegishli xulosalarga bog'liq.

Xo'jalik portfelida juda xam jozibali tarmoqlarda faoliyat ko'rsatayotgan biznes birliklar yetarlimi?

Ishbop faollik portfelida xayotiy tsikl oxirgi bosqichida bo'lgan xo'jalik qismlari yoki «So'rov belgisi» kompaniyalar juda xam ko'p emasmi?

Etuklik va tushkunlik bosqichida bo'lgan xo'jalik qismlari o'rtasida nomutanosiblik (disproportsiya)lar yuqmi? Agar mavjud bo'lsa, kompaniyani o'sishini sekinlashtiradigan darajada katta emasmi?

«Yuldo'zlar»ni va yangi paydo bo'layotgan goliblarni moliyalash uchun korxonada «Sog'in sigirlar» yetarlimi?

Xo'jalik portfeli mavsumiy yoki bo'ronli tebranishlarga moyil emasmi?

Bu kabi savollarga javoblar korporativ strategiya mualliflari faoliyatining ba'zi turlaridan kechish, yangi xaridorlar yoki xo'jalik portfelinii qayta tarkiblash xaqida o'ylab ko'rishlari kerakmi yoki yuqmi ekanligini ko'rsatadi.

Mavjud faoliyat turlari bilan korxonaning maqsadlariga erishish imkoniyatlari diversifikatsiyalangan kompaniya xo'jalik portfelinii strategik va moliyaviy jixatdan jozibali ekanligini yaxshi mezoni bo'lib xisoblanadi. Bunday xolda korporativ strategiya sezilarli o'zgarishlar talab etmaydi. Lekin ba'zi bir maqsadlarga erishib bo'lmaslik extimoli bo'lsa, korporativ strategiya mualliflari bunday nomuvofiqlikni tugatish uchun ba'zi bir chora-tadbirlarni amalga oshirishi mumkin:

1. Ishbop faollik portfelidagi ba'zi biznes birliklarning strategik rejalarini o'zgartirish.

2. Ishbop faollik portfeliga yangi xo'jalik qismlarini qo'shish.

3. Zaif va zararga ishlayotgan biznes birliklaridan voz kechish.

4. Faoliyatning past natijalarining sababi bo'lib xisoblangan sharoitlarni o'zgartirishga urinish sifatida alyans tashkil etish.

5. Korporatsiya maqsadlarini qayta ko'rib chiqish (faoliyatning ancha kamtarona natijalariga yul tutish)

Diversifikatsiyalangan kompaniyalarning ishbop faolliigi portfeliga kiruvchi xo'jalik qismlari faoliyatida yuqori natijalarga erishish uchun, korporatsiya menejerlari mavjud resurslarni samarali taqsimlashlari lozim. Ular resurslarni past imkoniyatli sohalardan yuqori imkoniyatli sohalarga yunaltirishlari kerak bo'ladi.

Korporatsiya portfelinii eng yaxshi varianti uning o'rta korxonalar tomonidan yuqori darajada jalb qiluvchanligidir. Portfelidagi mutanosiblikning turli variantlari va ularni bartaraf qilish usullari yuqorida ko'rib o'tildi. Xatti-xarakatlar rejasini ishlab chiqishdagi (o'zgarish kiritishdagi) yakuniy bosqich raqobatli potentsialning asosini tashkil qiluvchi o'rta korxonalar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning muvofiqlashtirilishini ta'minlashdir.

Bunday muvofiqlashtirishning quyidagi yullarini ko'rsatib utish mumkin:

- korxonaning qiymat zanjiridagi bog'liq faollikni ajratib ko'rsatish (markazlashmagan xaridlar, xamkorlikdagi ITTKI, ishlab chiqarishni to'liq yoki qisman integratsiyalash, dilerlik tarmog'ini integratsiyalash va savdoni tashkil qilish);

- korxonaning istemolchilarga, ta'minotga, taqsimot kanallariga va raqobatchilarga qarshi mudofaa yoki xujum frontini tashkil qilishga yondashuvidagi kuchli tomonlarini mustahkamlash maqsadida o'rta korxonalar bilan bog'liq strategiyalarni muvofiqlashtirish;

- korporatsiyalar bosqichida raqobat kurashidagi xatti-xarakatlarning yagona strategik rejasini ifodalash;

- o'rta korxonalar o'rtasida o'zaro munosabatni tashkil qilish, «nou-xau»larni, ilg'or texnologiyani berish va tajriba almashish uchun komitetlar va loyixa guruxlarini barpo etish;

- strategik o'zaro munosabatlarni mustahkamlash, mavjud biznesning qiymat zanjirida yutuqqa erishish uchun yangi biznes tomon diversifikatsiyalanish;

- strategik o'zaro munosabatlarning asosiy kontsepsiyasiga mos kelmaydigan va muvofiqlashtirish qiyin bo'lgan o'rta korxonalarni qisqartirish;
- boshqaruvchi o'rta korxonalarni korporatsiyaning strategik potensialini ruyobga chiqarish manfaatlarida xamkorlikda ishlashga undash.

8.6. Bozorga kirish va chiqish strategiyasi

Biznesning yangi sohasiga kirishning quyidagi asosiy strategiyalarini ko'rib chiqish mumkin:

- xarid qilish;
- yangi ichki korxonalar;
- xamkorlikdagi tadbirkorlik.

Xarid qilishda rivojlangan, yaxshi jixozlangan va kerakli xodimlarga ega bo'lgan kompaniyani xarid qilish mumkin. Yangi ichki korxonalar biror narsaning (binolar, asbob-uskunalar, xodimlar, taqsimot kanallarining) yuqligidan yoki boshqacha qilib aytganda «bir varaq toza qog'ozdan» boshlanadi. Biror strategiyani tanlash bir qator omillarga bog'liqdir:

- kirish tusiqlari (ular mahsulotlarning differentsiatsiya darajasiga, qiymat ustunliklariga va ishlab chiqarish ko'lamidan tejash imkoniyatlariga bog'liq bo'ladi; ular qanchalik katta bo'lsa, xarid shunchalik foydali bo'ladi);

- yangi biznesning kompaniyadagi mavjud bizneslar bilan bog'liqlik darajasiga (ular qanchalik katta bo'lsa, kirish tusiqlari shunchalik past bo'ladi);

- kapital qo'yimlarning o'zini oqlash tezligiga (shunda xarid yanada foydaliroq bo'lishi mumkin).

- kirishning muayyan modeliga xos xatarga;
- tarmoqning xayot tsikli bilan bog'liq omillarga.

Umuman olganda, yangi ichki korxonalar quyidagi sharoitlarda eng maqbo'l bo'lishi mumkin:

- tarmoq tug'ilish yoki o'sish bosqichlarida bo'lsa;
- kirish tusiqlari past bo'lganda;
- yangi o'rta korxonalar mavjud biznesi bilan yaqindan bog'liq bo'lganda;
- kompaniya investitsiyalarni qaytarish va xatarlar bilan bog'liq tashvishlarga rozi bo'lsa.

Xarid quyidagi xollarda maqbo'l bo'ladi:

- yetuklik bosqichidagi tarmoqda;
- kirish tusiqlari yuqori bo'lganda;
- yangi biznes mavjud o'rta korxonalar bog'liq bo'lmaganda (kompaniya bog'liq bo'lmagan diversifikatsiya strategiyasiga rioya qilganda);
- kompaniyada investitsiyalarni qaytarish va yangi tadbirkorlik xatari xaqida ortiqcha tashvishlanishni istamaganda.

Portfel tahliliga oid atamalarda portfeliga «suroq belgilari» ko'proq kerak bo'lgan kompaniyalar uchun yangi ichki korxonalar juda mos keladi. Kompaniyaga «rivojlangan g'oliblar» yoki «daromad ishlab chiqaruvchilar» kerak bo'lganda ham xaridlar maqsadga muvofiqdir (8.2-jadval).

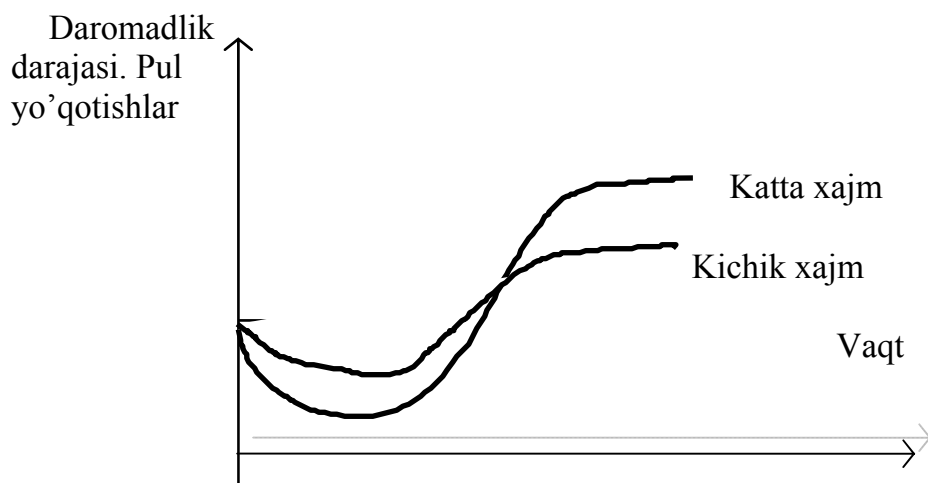
8.2-jadval

O'rta korxonalar portfelidagi nomutanosiblik belgilari va maqbul kirish strategiyalari

Portfelning kamchiliklari	Kirish strategiyasi
«daromad» ishlab chiqaruvchilarining kamchiliklari	kompaniyaning yetuk tarmoqlardagi xaridlari
«g'oliblar»ning kamchiliklari	-
«suroq belgilari»ning yoki «rivojlanayotgan g'oliblar»ning kamchiligi	paydo bo'layotgan yoki o'sib borayotgan sohalardagi ichki tadbirkorlik

SHuni ham nazarda tutish kerakki, sotib olish strategiyasi yetarlicha ishlab chiqilmasa, «g'oliblar»ni yoki «daromad ishlab chiqaruvchi»larning o'rniga portfelida «kuchuklar» paydo bo'lib qolishi mumkin. Bunga quyidagilar sabab bo'lishi mumkin:

- kompaniya turli korporativ madaniyatlarni integratsiyalashga uringanda ko'pincha qiyinchiliklarga duch keladi;
- kompaniya sinergizmning potentsial samarasiga ortiqcha baho beradilar;
- sotib olish katta xarajatlarga sabab bo'ladi;
- kompaniyalar ko'pincha sotib olishdan ko'zlanayotgan maqsadlarni aniq tasavvur qila olmaydilar.



8.2-rasm. Biznes xajmining daromadlarga va pul oqimlariga ta'siri

Yuqorida aytib utilganidek, portfelni boshqarish texnikasiga oid atamalarda yangi ichki korxonalar «suroq belgilari» sifatida ishtirok etadi. Quyidagi tipik xatolarni xisobga olish xatolar extimolini kamaytirishga imkon berishi mumkin:

- kirishning ko'lami kichik;
- yangi tadbirkorlik yomon tijoriylashtiriladi;
- korporatsiya menejeri tadbirkorlik jarayonini yomon boshqaradi.

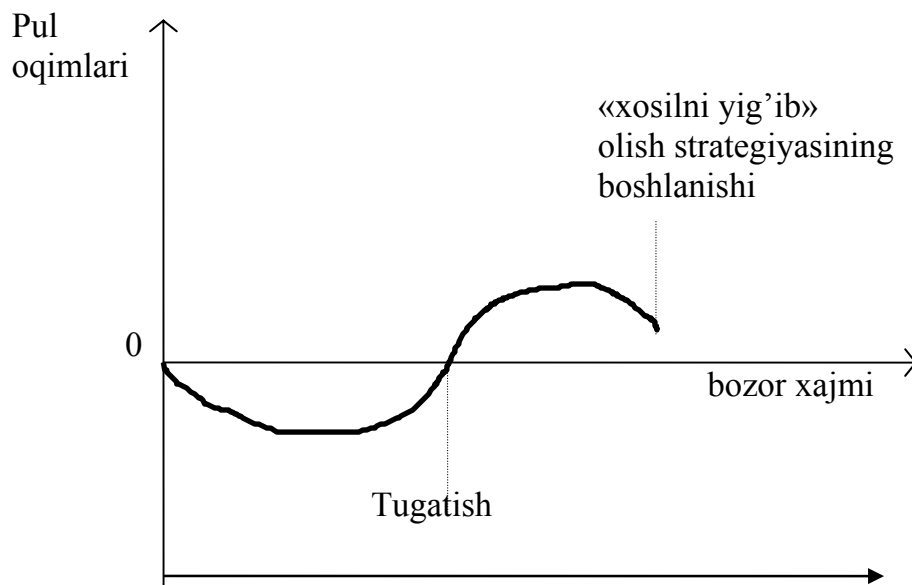
Biznes kichik yoki katta bo'lganda bozorga kirish hajmi, daromad va pul oqimlari o'rtasidagi mutanosibliklarni quyidagi grafik orqali ifodalash mumkin.

Biznes kichik bo'lganda zararlar ham kichik bo'ladi, biroq o'zoq muddatli istiqbolda katta xajmlar qaytish tezligining katta bo'lishiga sabab bo'ladi.

Ba'zi xollarda kompaniyalar sotib olish strategiyasining ichki yangi tadbirkorligini afzal ko'radilar, biroq ular yangi investitsiyalar zarurligidan, yangi xatarlardan xavfsiraydilar (masalan, «rivojlanayotgan g'olib»larning tug'ilish va o'sish bosqichlarida). Bu ularning xamkorlikda tadbirkorlik qilishlariga olib keladi va yangi loyixalarning investitsiyalari va xavfini sug'o'rtalashga imkon beradi.

Ammo ushbu kirish usulining quyidagi kamchiliklari borligini ham aytib o'tish kerak:

- investitsiyalarni va xatarlarni sug'urtalashdan tashqari, yangi ishning yetarlicha daromadli bo'lishi ham kafolatlanishini talab qiladi;
- bunday xamkorlikka kirishayotgan kompaniyalar «nou-xau»dagi ustunlikni qo'ldan boy berib qo'yishlari ham mumkin;
- xamkorlar, ayniqsa, biznes falsafalari, rejalashtirish istiqbollari, investitsiyaning ustivor yunalishlari turlicha bo'lganda bir-birini nazorat qilishlari lozim, aks xolda ziddiyatlar vujudga keladi.



8.3-rasm. Hosilni yig'ib olish» strategiyasining pul oqimlariga ta'siri

Odatda, kompaniyada «yutqazuvchilar» yoki «suroq belgilari» ko'p bo'lsa, ba'zida esa «rivojlanayotgan g'oliblar» ko'p bo'lganda ham ketish talab qilinadi. Kompaniya bu xolda uch xil strategiyaga ega bo'ladi:

- «echintirish»;
- «hosilni yig'ib olish»;
- «tugatish».

«Echintirish» biznesni boshqa kompaniyaga sotishni yoki kompaniyaning ichkaridan turib boshqarilishini o'z ichiga oladi. «Rivojlanayotgan g'oliblar» yoki ba'zi hollarda «suroq belgilari» oson sotiladi, «yutqazuvchilar»ni sotish esa juda qiyin kechadi.

«Xosilni yig'ib olish» kompaniya ushbu tarmoqdan chiqayotganda pul oqimlarini oqillashtirish uchun sarmoyalarni qaytarib olishni nazarda tutadi. Ichki pul oqimlarini ko'paytirish uchun korxonada boshqaruvi yangi sarmoyalarni bartaraf qiladi yoki cheklaydi, foydalanish xarajatlarini cheklaydi. ITTKI xarajatlarini pasaytiradi. O'tgan omadli davrlar foydasini sarflaydi. Buning samarasi 8.3-rasmda keltirilgan.

8.3-jadval

Ketish strategiyasini tanlash

O'rta korxonalarini tavsiflari	Qulay tarmoq	Noqulay tarmoq
«Rivojlanayotgan g'olib»		«Echintirish»
«Yutqazuvchi»	«xosilni yig'ib olish» / «echintirish»	«xosilni yig'ib olish» yoki tugatish
«Suroq belgisi»	«Echintirish»	Tugatish

Xo'jalikning o'rta bo'g'inlari sotuvlar xajmi bo'yicha bozorni yo'qotadi, biroq pul tushumlari xajmi vaqtincha ko'payadi. Bu mablag'lar korporatsiyaning boshqa o'rta korxonalarini rivojlantirishga sarflanadi. Pul tushimlari kamaysa o'rta korxonalar faoliyati tugatiladi.

Ketish strategiyasi o'rta korxonalar ta'rifi va tarmoqda raqobatning jadalligiga qarab tanlanadi.

Nazorat uchun savollar

1. Tarmoqdagi ustuvor kompaniyalarga qanday korxonalar kiradi?
2. Tor diversifikatsiyalangan kompaniya qanday bo'ladi?
3. Keng diversifikatsiyalangan kompaniya qanday bo'ladi?
4. Ko'ptarmoqli kompaniya qanday belgilarga ega bo'ladi?
5. Turdosh diversifikatsiyalanish qanday bo'ladi?
6. Noturdosh diversifikatsiyalanish qanday bo'ladi?

IV. AMALIY MASHG'ULOT MATERIALLARI

AMALIY MASHG'ULOTLAR REJASI

1 - Mavzu. Strategik menejment" fanining predmeti va boshqaruv jarayoni (8 soat)

- 1.1. "Strategik menejment fanining mohiyati
- 1.2. Strategik menejmentning besh vazifasi
- 1.3. Strategik boshqarish jarayonining ta'rifi
- 1.4. Strategik boshqarish ijrochilari
- 1.5. Strategik rejalashtirish va uning afzalliklari
- 1.6. Kompaniyani boshqarishda direktorlar kengashining o'rni va vazifalari
- 1.7. Strategik fikrlash va uning afzalliklari
- 1.8. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida strategik menejmentning ahamiyati

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: aqliy hujum, guruhlarda ishlash, blits-so'rov.

1-Mavzu bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasining «Raqobat to'g'risida»gi Qonuni. 2012 yil, 6 yanvarь.

2. Karimov I.A. "Bosh maqsadimiz – mavjud qiyinchiliklarga qaramasdan, olib borayotgan islohotlarni, iqtisodiyotimizda tarkibiy o'zgarishlarni izchil davom ettirish, xususiy mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka yanada keng yo'l ochib berish hisobidan oldinga yurishdir" mavzysidagi ma'ryza – Xalq so'zi. 2016 yil 16 yanvarь.

3. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2012. – 140 b.

4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. 778 p.

5. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.

6. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.

2 - Mavzu. Strategiyayaratishning vazifalari (8 soat)

- 2.1. Strategik ko'rishni shakllantirish
- 2.2. Kompaniya maqsadlarini o'rnatish
- 2.3. O'zoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlar
- 2.4. Strategiyani ishlab chiqish
- 2.5. Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar
- 2.6. Strategiya yaratishga turli xil yondoshuvlar
- 2.7. Falaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon
- 2.8. Strategiya yaratishda missiya, maqsadlar, strategiyalar birligi
- 2.9. G'olib strategiya mezonlari
- 2.10. Strategik menejmentni iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida ishlab chiqish

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: insert texnikasi, Nilufar guli, guruhlarda ishlash.

2 – Mavzu bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2012. – 140 b.
2. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. 778 p.
3. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
4. Лапцгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.

3 - Mavzu. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning tahlili (10 soat)

- 3.1. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari
- 3.2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar
- 3.3. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta'sirining darajasi
- 3.4. Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar
- 3.5. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari
- 3.6. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari.
- 3.7. Soha va raqobat tahlillarini umumlashtirish
- 3.8. Tajovo'zkor kompaniyalarni aniqlash. Raqiblarning maqsadlari va strategiyalarini turkumlash
- 3.9. Muvaffaqiyatning kalit omillari. Tarmoqdagi vaziyatni umumiy baholash

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: ekspert baholash, Delfi usuli, Nilufar guli.

3 – Mavzu bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2012. – 140 b.
2. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. 778 p.

3. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.

4. Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., «Банки и биржи». 2011. –357 с.

4 - Mavzu. Kompaniya ahvolining tahlili (10 soat)

- 4.1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubi
 - 4.2. Amaldagi strategiya qay darajada samarali?
 - 4.3. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?
 - 4.4. Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi?
 - 4.5. Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustaxkam?
 - 4.6. Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi?
 - 4.7. Qadriyatlar zanjiri. Asosiy faoliyatdagi qadriyatlar zanjiri.
 - 4.8. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida kompaniyalar axvolini tahlili
- Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar:** jamoada ishlash, baliq skeleti.

4 – Mavzu bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2012. – 140 b.

2. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. 778 p.

3. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.

4. Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., «Банки и биржи». 2011. –357 с.

5 - Mavzu. Strategiya va raqobatchilik ustunligi (10 soat)

- 5.1. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi
 - 5.2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish
 - 5.3. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish
 - 5.4. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi
 - 5.5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari
- Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar:** Jamoada ishlash, baliq sqileti.

5 – Mavzu bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2012. – 140 b.

2. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. 778 p.

3. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.

4 Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., «Банки и биржи». 2011. –357 с.

6 - Mavzu. Marketing strategiyasini mavjud vaziyatga moslashtirish (10 soat)

- 6.1. Korxonalar strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish
- 6.2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiya
- 6.3. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.
- 6.4. Dipsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya
- 6.5. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi
- 6.6. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi
- 6.7. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan korxonalar strategiyasi
- 6.8. Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: insert texnikasi, jamoada ishlash, baliq skeleti.

6- Mavzu bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2012. – 140 b.
2. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. 778 p.
3. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
4. Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., «Банки и биржи». 2011. –357 с.

7 – Mavzu. Diversifikatsiyalashning korporativ strategiyalari (10 soat)

- 7.1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishi
- 7.2. Diversifikatsiyalashni qo'llash
- 7.3. Vertikal integratsiya
- 7.4. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi
- 7.5. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi
- 7.6. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi
- 7.7. Qisqartirish va tugatish strategiyasi
- 7.8. Qayta tarkiblashtirish strategiyasi
- 7.9. Ko'pmillatli diversifikatsiyalash strategiyasi
- 7.10. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalanish strategiyalari
- 7.11. Diversifikatsiyalanishning ko'p millatli strategiyalari

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: jamoada ishlash, baliq skeleti, toifali jadval.

7 - Mavzu bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2012. – 140 b.
2. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. 778 p.
3. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.

4 Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., «Банки и биржи». 2011. –357 с.

8 - Mavzu. Diversifikatsiyalangan kompaniyalarning strategik tahlili (10 soat)

- 8.1. Raqobat bozorining mutloq va joriy sig'imini aniqlash
- 8.2. Raqobat va tovarning raqobatbardoshligi haqida tushuncha
- 8.3. Tovarning yashash davri va uning bosqichlari
- 8.4. Talabni o'rganish va yangi tovar ishlab chiqarish

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: jamoada ishlash, "Nima uchun" sxemasi.

8 – Mavzu bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2012. – 140 b.
2. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. 778 p.
3. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
4. Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., «Банки и биржи». 2011. –357 с.

AMALIY TOPSHIRIQLAR

1-MAVZU. STRATEGIK BOSHQARISH JARAYONI

1-masala. Bosmaxona reklama plakatlarini ishlab chiqarish uchun uch xodim mexnatidan foydalandi. Urtacha mexnat maxsuli kuniga 25 donaga to'g'ri keladigan ish xaqi 600 sum, doimiy xarajatlar 1000 sumni tashkil etadi. Bosmaxonaning o'rtacha o'zgaruvchan xarajatlari qanday bo'ladi?

- a) 62; b) 24; v) 40; g) 120;

2-masala. Poyabzal korxonasi bir oylik 1000 juft ishlab chiqarish xajmida doimiy xarajatlar 200 ming sumga to'g'ri keladi. Agar mexnat yagona o'zgaruvchan omil bo'lsa, uning bir soatlik xarajati 1250 sumni tashkil qilsa, bir soatda 5 juft xajmdagi ishlab chiqarishda o'rtacha ishlab chiqarish xarajatlari qanchaga va o'rtacha o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari qanchaga to'g'ri keladi?

- a) 200 va 250; b) 450 va 250; v) 200 va 450; g) 250 va 200;

Vaziyatli masalalar

Vaziyatli masala - 1

Qanday qilib ishchilarning kayfiyatini ko'tarish mumkin? Bu haqida ikki master o'z fikrlarini bildirishdi. Biri: "Yaxshi xazilni tez-tez ishlatib, inqilobiy, ma'qullovchi so'z va maqtovlarni ishlataman", - dedi. Boshqasi esa: "Bular hammasi mayda-chuyda narsalar. Xech narsa yaxshi maosh va muqofotday kayfiyatni ko'tarolmaydi".

Bunga siz nima deysiz?

1. Ikkinchi masterning gapiga to'la qo'shilaman. Yaxshi maosh bo'lsa, kayfiyat ham yaxshi bo'ladi.

2. Zamonaviy bu o'z ijtimoiy holatini yaxshi tushungan va madaniyat doirasi keng bo'lgan odam. SHuning uchun unga axloq, odob va ma'naviy sifatlar birinchi navbatda turadi, demak, birinchi master haq.

Har qaysi master o'zicha haq, chunki ular keltirilgan omillar jamoada kayfiyat shakllanishida katta ahamiyat kasb etadi. Moddiy rag'batlantirish va yaxshi so'zli bo'lishni birga qo'shib olib bormoq - bu har qanday rahbar uchun juda muxim narsa.

Vaziyatli masala - 2

Yosh ishchi mehnat va ishlab chiqarish intizomini bir necha bor buzmoqda. Master u bilan suxbatlar o'tkazdi. Jarima solishga ham to'g'ri keldi. Yosh ishchi ishlaydigan brigadada 12 kishi bor, ulardan biri uning do'sti hamma narsada uni qo'llaydi, 6 kishi jamoa ishlari bilan unchalik qiziqmaydi, ishdan so'ng uyga ketishga shoshiladi. 5 kishi jamoatchilik topshiriqlarini bajarishadi, brigadir kasaba uyushmasi qo'mitasi a'zosi.

Yosh ishchi bilan yana "favqulotda holat" yo'z berdi. Uning axloqini baholashda siz master o'rnida nima qilar edingiz?

1. Brigada jamoasi yig'ilishida yosh hodimning harakatini muxokamaga qo'yar edim.

2. Jamoa qatnashuvisiz o'zim qaror qabo'l qilar edim.

3. Yosh ishchining harakati muxokamasiga faqat brigada faollarini taklif qilar edim.

Boshqa javob yo'q.

Testlar

1. Strategiya deganda nima tushuniladi?

A. strategiya-bu qandaydir boshqa tarzda emas, aynan belgilangan tarzda harakat qilish majburiyatiga aytiladi

B. *strategiya umumiy tarzda firmaning mavqeini mustahkamlashga qaratilgan boshqarish rejasidir

V. strategiya istemolchilarning talablarini qondirishga qaratilgan boshqarish rejasidir

G. strategiya-bu harakat qilish majburiyatidir

2. Aniq strategiyani tanlash bu ...

a). *aniq strategiyani tanlash – umuman, rivojlanishning mumkin bo'lgan turli yo'llari va usullari ichidan yeng maqbo'lini tanlab olish demakdir

b). aniq strategiyani tanlash- firmani boshqarish rejasini tanlab olish demakdir

v). aniq strategiyani tanlash firmaning mavqeini mustahkamlashga qaratilgan boshqarish rejasini tanlab olish demakdir

g). aniq strategiyani tanlash rivojlanishning usullari ichidan eng maqbo'lini tanlab olish demakdir

3. Strategik menejment... taaluqlidir

a). *umuman, kompaniyaning o'zoq muddatli maqsadlar va faoliyatiga

- b). kompaniyaning aniq vositalarini ifodalashga
- v). kompaniyaning bozorda kuchli mavqeni egallashiga
- g). kompaniyaning qisqa muddatli maqsadlar va faoliyatiga

4. Strategik menejment... taaluqlidir

- a). *umuman, kompaniyaning o'zoq muddatli maqsadlar va faoliyatiga
- b). kompaniyaning aniq vositalarini ifodalashga
- v). kompaniyaning bozorda kuchli mavqeni egallashiga
- g). kompaniyaning qisqa muddatli maqsadlar va faoliyatiga

5. Strategik menejmentning mazmuni quyidagilardan iborat...

- a). *firmaning tashqi va ichki muhitini tahlil qilish hamda firma biznesining yo'nalish va umuman, asosiy maqsadlarni belgilab olish
- b). qisqa va o'zoq muddatli vazifalarni (dasturlarni) aniqlash
- v). maqsadga erishish strategiyasini belgilab olish
- g). firmaning boshqarish rejasini tanlab olish

2 - MAVZU. STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI

1 - masala. Boshqaruv hodimlari qanday asosiy kategoriyalarga bo'linadi?

1. 2-kategoriyaga: rahbarlar va muhandis - texnik hodimlar.
2. 3-kategoriyaga: rahbarlar, mutaxassislar, hizmat ko'rsatuvchi-yordamchi-texnik va hizmatchi personal.
3. 4-kategoriyaga: yuqori pog'onali rahbar (boshliq, o'rinbosari), o'rta pog'onali rahbar (bo'lim boshlig'i, sektor va byuro boshliqlari), muhandis-texnik xodimlari va kichik hizmat xodimlari.

Vaziyatli masalalar

Vaziyatli masala - 1

Kasaba uyushmasi yetakchisini tanlash kerak. 3 ta nomzod bor. Quyida ularning harakteristiqasi keltirilgan. Kimni tanladingiz?

1. Birinchisi-a'lochi, muloyim, o'ziga ergashtira oladigan, o'z fikrida tura oladigan.

2. Insonlar bilan quruq munosabatda bo'ladigan tabiatga mijozga ega ikkinchi nomzod, vazifalarni bajarishda tezkor savolni aniq belgilab, uning bajarilishini tashkil eta oladi.

Uchinchi nomzod - jamoa fikriga tayanadigan, o'ziga ergashtira oladigan, ko'ngilsizliklardan o'zoq yuruvchi, ayniqsa ish jarayonida odamlarning o'zaro munosabatlari bilan bog'liq hollarda.

Vaziyatli masala - 2

Ishlab chiqarishga kelgan yosh mutaxassislarga rahbarlarni (ustozlarni) tayinlovchi (belgilovchi) qoidalar ustida o'ylab ko'ring. Sizning fikringizga quyidagi berilgan uchta savoldan qaysi biri haqiqatda odilona (to'g'ri)?

1. Ma'muriy ishlab chiqarishga kelgan har bir yosh mutaxassisga zarur bo'lgan maxsus tayyorgarlikni o'tagan va yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istagan eng yaxshi ishlab chiqaruvchilardan rahbarlarni biriktirib qo'yish shart.

2. Ilg'or (etakchi) ishlab chiqaruvchilardan yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istaydiganlarni aniqlash (ko'rsatish) zarur va ularga maxsus tayyorgarlikdan o'tish uchun imkoniyatlar yaratib berish zarur.

Ayniqsa yosh ishchilarga biriktirilish to'g'risidagi savolni esa rahbarlarning o'zlari hal etishlari lozim.

Ishga kirayotgan yosh ishchini ishlab chiqarishda rahbarning harakati bilan tanishtirish, unga yoshlar bilan ishlashning o'ziga xos xususiyatlari to'g'risida to'liq axborot berish zarur. Bundan so'ng yosh mutaxassisga o'zi rahbarni tanlashni taklif qilish kerak.

Testlar

1. Firmada maqsadning asosiy tiplari qaysi?

- a) miqdor va sifat
- b) * moliyaviy va strategik
- v) absalyut va aloqador
- g) yalpi daromad
- d) foyda

2. Strategiyani asosiy savollari qaysilar?

- a) ish qay darajada rivojlangan, mijozlarni qanday qondirish kerak. raqobatchilarni qanday quvib o'tish kerak
- b) bozor sharoitini o'zgarishiga qanday javob berish kerak
- v) firmani aloxida funktsional zvenolarini qanday boshqarish kerak
- g) strategik va moliyaviy maqsadlarga qanday erishmoq zarur
- d) bozor xolati qanaqa, baho qanaqa, ishni qay darajada rivojlantirish kerak, raqobatchilarni qanday quvib o'tish kerak
- e) * b va g

3. Moliyaviy maqsadga nimalar kiradi?

- a) ishlab chiqarish xajmini kengaytirish, foydani oshishi, investitsiya
- b) naqd pulni oshirish, devidentlar, zayomlar
- v) * foyda xajmi, investitsiyalardan qaytim, zaem va devidentlarni oshirish
- g) aktsiyalar, zayomlar, investitsiyalar
- d) dividendlar, qimmatbaho qog'ozlar, investitsiyalar

4. Strategik maqsadga nimalar kiradi?

- a) o'sishni yuqori tempini ta'minlash, bozor xaqini oshirish, kapigal qo'yilmalarini oshirish, maxsulot sifatini yaxshilash, xarajatlarni kamaytirishga erishish, firma obruyini yaxshilash
- b) *o'sishni yuqori tempini ta'minlash, bozor xaqini oshirish, maxsulot sifatini yaxshilash, xarajatlarni kamaytirish, firma obruyini yaxshilash
- v) o'sishni yuqori tempini ta'minlash, maxsulot sifatini yaxshilash. xarajatlarni kamaytirish, yuqori foyda
- g) o'sishni yuqori tempini ta'minlash, maxsulot sifatini yaxshilash
- d) o'sishni yuqori tempini ta'minlash, bozor xaqini oshirish, firma obruyini yaxshilash

5. Strategik rejada nimalar yoritilishi kerak?

- a) faoliyat yunalashini tanlash, uni asoslash, o'zoq muddatli maqsadlar, so'npp natijalar
- b) * faoliyat yunalashini tanlash, qisqa muddatli va o'zoq muddatli maqsadlar. ularga yetishish yullari
- v) bozor xolati, birinchi navbatdagi maqsad va qo'llanilayotgan choralar va ularni natijalari
- g) faoliyat yunalashini tanlash, o'zoq muddatli maqsadlar
- d) faoliyat yunalashini tanlash, so'nggi natijalar

6. Strategik ko'rish nima?

- a) kelajakka ishonch bilan qarash , bozorni rivojlanish perspektivi
- b) bu «firma nima qilishi kerak» degan savolga javob bera olish
- v) *bu tashkilotni rivojlanish faoliyati yunalashilarga perspektiv qarash. firmani erishgan va erishmoqchi bo'lgan bazali kontseptsiyasi
- g) yo'z berajak iqtisodiy o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilish
- d) prognozlashtirish

7. Strategik ko'rish-bu kuyidagi savollarga javob:

- a) xoxlangan natijalarga qanday erishish kerak
- b) *kimmiz, nima bilan shug'ullanyapmiz va nimaga erishmoqchimiz
- v) maksimal foydaga qanday erishish kerak
- g) qanday maxsulot ishlab chiqarish kerak
- d) to'g'ri javob yo'q

3 - MAVZU. TARMOQDAGI UMUMIY HOLAT VA UNDAGI RAQOBATNING TAHLILI

1 - masala

Ikki oy davomida istemol tugrisida kuyidagi dalillar ta'siri.

	1 - oy	2 - oy
Birinchi nematlar baxosi	10	5
Ikkinchi nematlar baxosi	10	20
Birinchi nematlar sotib olindi	10	20
Ikkinchi nematlar sotib olindi	10	5

Bundan kelib chiqib qanday xulosaga kelish mumkin:

- a) xayot qiymati oshdi;
- b) xayot qiymati kamaydi;
- v) xayot dinamikasi bo'yicha biron narsa aytish mumkin emas.

2 - masala

Agarda ish xaqi stavkasi 200 sum va kapital xarajatlar 500 sumga to'g'ri kelgan xolda ishlab chiqarish omillarini kombinatsiyadan foydalanish natijasida sunggi mexnat maxsuli 5, sunggi kapital maxsuli 10 ga teng bo'lsa, bu firmaning ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadini qanday tushunmoq lozim?

- a) ko'p mexnat va kam kapital foydalaniladi;
- b) ko'p kapital va kam mexnat foydalaniladi;
- v) maxsulot baxosi oshishi;
- g) maxsulot ishlab chiqarish pasayganligi;

Vaziyatli masalalar

Vaziyatli masala - 1

Boshqaruvning mazmuni jarayon sifatida o'zining faoliyati turlarini ifodalaydigan vazifalarda ochiladi. Ular yordamida boshqaruv sub'ekti boshqariluvchi ob'ektga ta'sir qiladi.

Tashkiliy texnik rejada ishlab chiqarishni boshqarish belgilariga ko'ra quyidagi vazifalarga bo'linishi mumkin: boshqaruv jarayonining mazmuni, ishlab-chiqarish xo'jalik faoliyati turlariga aloqadorlik (mansublik). Sanab o'tilgan belgilar bo'yicha hamma yirik vazifalar bir nechta qismlarga bo'linishi mumkin. Bunda birgina korxonada ichidagi boshqaruv mehnatining bo'linishi ko'p miqdorli omillarga ta'sir qiladi, shu jumladan: keng ko'lamlilik va boshqalar. Buning asosida boshqaruv mehnatining vazifa egaligida bo'linishi yo'zaga keladi. SHunday ekan, mehnatning vazifaga bo'linishi so'zlari keng ma'noda o'z ichiga ishlab-chiqarish xo'jalik faoliyati muhiti bo'yicha boshqaruv jarayonining alohida boshqaruv ishi va operatsiyalar turlariga bo'linishini oladi.

Boshqaruv bo'yicha shunday mehnat bo'linmasini ta'minlash muhimki, unda hamma vazifalari o'zaro aloqadorlikda va muvofiqlashgan holda bajarilishi kerak. Bu esa alohida boshqaruv vazifalarining turli boshqaruvchi tizimlarining maydonlariga oqilona qo'shib ketishini va bir-biriga birlashtirilishini ta'minlashda yordam beradi. Bu o'z navbatida, boshqaruv apparatida ishlaydiganlarning huquq va burchlarini aniqroq aniqlab beradi, Boshqaruv tizimini mukammallashtirib beradi.

Vaziyatli masala - 2

Faraz qilaylik, sizning bevosita rahbaringiz sizni chetlab, bo'ysinuvchingizga berib bo'lgansiz. Siz va sizning boshlig'ingiz o'z vazifalaringizni kechiktirib bo'lmaydigan, ya'ni zarur hisoblaysizlar.

Quyidagi fikrlar variantidan siz uchun ko'proq ma'qul bo'lganini tanlang.

A. Subordinatsiya (kichiklarning darajama-daraja kattalarga bo'ysinishi) qat'iy rioya qilib, sizning vazifangizni bajarilishini keyinga surib yoki bekor qilib boshliq vazifasiga etiroz bildirmaslik.

B. Hammasi mening ko'zimda boshliq qanchalik obro'ga ega ekanligiga bog'liq.

V. Boshliq qaroriga rozilik bildirmasdan, kelgusida bunday hollarda sizning roziligingizsiz bo'ysinuvchingizga beriladigan vazifani bekor qilasiz.

G. Ishga etibor berib, boshliq vazifasini bekor qilasiz va avval sizning vazifangizni bajarishi haqida bo'ysinuvchingizga buyruq berasiz.

D. Sizning variantingiz...

Testlar

1. Yaxshi ishlab chiqilgan strategik ko'rishni shakllanishi va firma missiyasini asoslanganligi kuyidagi aspektlarni o'z ichiga oladi:

- a) qanaqa o'lchanadigan ko'rsatkichlarga firma erishadi
- b) firma biznesni qanaqa muxitida ishlayapti
- v) firma missiyasi aniq, foydadir
- g) firmani strategik kursini o'zgartirish zaruriyati xaqida o'z vaqtida qaror qabo'l qilish
- d) b, v va g*

2. Biznes muhitini to'g'ri aniqlash uchun qanday omillarni xisobga olishi kerak?

- a) firmani mexnat, moliyaviy resurslarini
- b) xaridorni extieji-nima ishlab chiqarish kerak
- v) firmani texnik imkoniyatlari
- g) xaridorlar guruxi-tovar shular uchun ishlab chiqarilgan
- d) ishlab chiqarishni texnologik aloxidaligi
- e) b, g va ye*

3. Faoliyat muxitini aniqlash kuyidagicha bo'ladi:

- a) tarmoqli yoki universali
- b) umumiy yoki detali*
- v) ixtisoslashgan yoki aralash
- g) umumiy
- d)to'g'ri javob yo'q

4. Kompaniyani maqsadi nima?

- a) maksimal foydaga erishish
- b) boshqarish apparatini belgilangan vaqtda belgilangan natijalarga zrishish majburiyati*
- v)ishlab chiqarish xajmini oshirish
- g) ishlab chiqarilgan tovarni xaridorgir bo'lishini ta'minlash
- d) tovar aylanish xajmini oshirish

5. Qaysi ko'rsatkichlarda maqsad aniqlanishi kerak?

- a) natural va qiymatli
- b) miqdor va sifat
- v) miqdor va o'lchovli*
- g) absalyut va aloqador
- d) umumiy va detalli

6. Maqsadni qo'yishda qaysi kategoriyadan foydalaniladi?

- a) ixtiyoriy
- b) maksimal*
- v) qiyin, ammo bajarish mumkin
- g) a va b
- d) to'g'ri javob yo'q

7. Strategiya qanday savollarga javob berish kerak?

- a) maksimal foydaga qanday erishi kerak
- b) maqsadga qanday erishish kerak
- v) ishlab chiqarishini qanday kengaytirish kerak*
- g) raqobatchilarni qanday yo'qotish kerak
- d) firmani o'zoq muddatli pozitsiyasini qanday kuchaytirish kerak

4 - MAVZU. KOMPANIYA HOLATI TAHLILI

1 - masala

Takomillashtirilgan rakobatli firma bir yilda 20 ming dona telefon asbobi chiqaradi. Uning urtacha o'zgaruvchan xarajatlari 1750 sum va urtacha ishlab chiqarish xarajatlari 2150 sumga tugri kelsa, bozor baxosi bitta telefon asbobi 2500 sum bo'lsa firma qancha foyda olishi mumkin?

a) 15 mln. sum; b) 9 mln. sum; v) 7 mln. sum; g) 4,3 mln. sum;

Vaziyatli masala

Alan – ofset pechatъ uchun plastinalarni ishlab chiqaradigan, muvaffaqiyat qozongan fabrikaningegasidir. Boshida u yakka o'zi ishlar edi, so'ng yana ikki kishini yolladi, biriga boshqaruvni, sotishni va savdo-sotiqni topshirib, boshqasiga esa ishning texnik tomonlarini topshirdi. Alanning o'zi buxgalteriya, reklama bilan shug'ullanardi va doimiy ravishda biznesni kengaytirish imkoniyatlarini izlardi. Ular doim birga ishlashadi, ishdan keyin xam ko'p uchrashadilar. Alanning «shef» sifatidagi avtoriteti shubhasizdir; uning ishchilari yaxshi ish xaqi, muqofotlar olishadi, lekin ishni yuritish xavf-xatarini (va daromadlarni) Alan xech kim bilan baxam ko'rmaydi.

Alan xamkasblarini biznesning oxirgi yangiliklari xaqida xabardor etib turadi. U ularni o'z ish rejalarini bilan tanishtirdi: «Agar ishlar yaxshi ketsa, kelgusi yilda biz qo'shni shaxarda o'z filialimizni ochamiz. Albatta, biz aqlli boshqaruvchini izlab ko'ramiz va bir necha yildan so'ng yangi fabrika bizga oltmish ming atrofida daromad keltirishi mumkin». Alanning xamkasabalari uning «biz izlab ko'ramiz» deganiga xursand edilar – ular o'zlarini xaqiqiy jamoadek xis qildilar, va ular biznesni muvaffaqiyat qozonishiga va Alanning avtoritetiga ishonchlarini mustaxkamladilar.

Lekin Alanning ko'ngli tinch emas edi. U bilar ediki, unga bo'ysunuvchilarning xech qaysisi boshqaruvchiga kerak bo'lgan xamma xususiyatlarga ega emas edi. U do'stona kollektivga notinchlikni kiritishni xoxlamas edi, bundan xam ko'proq u agar yangi ish muvaffaqiyatsizlikka uchrasa (bu xaqda u ular bilan xech qachon gaplashmagan edi), xodimlardan birortasini yo'qotishni xoxlamas edi. Natijada Alan yollash bo'yicha agentlikka murojaat qilib, kerakli kishini topdi, uchalasi xam yig'ilganda, u bu xaqda faxr bilan aytdi. Do'stlarining bu yangilikni g'azab va achchiqlanish bilan kutib olishi, Alanni xayratda qoldirdi, va buni sezib u rafiqasiga: «Kelajagi xaqida o'ylayotgan kishilar senga eng qora tanga bilan qaytaradilar» deb aytdi. Bu shunday zarba ediki, undan keyin yaxshi munosabatlar juda o'zoq vaqt davomida tiklanadi.

Savollar

1. Alanning raxbar sifatidagi xatosi nimadan iborat edi?
2. Yetakchining (liderning) asosiy vazifalari nimadan iborat va ular qo'lostidagilarni boshqarish muammolari bilan qanday bog'liq?

Testlar

1. Kompaniya strategiyasi qanday tashkiliy darajada qayta ishlanadi?

- a) ijtimoiy, psixologik, xo'jalik
- b) kooperativ, ishbilarmon, xo'jalik, funktsional, operatsion
- v) tashkiliy, operativ, boshqaruv
- g) ijtimoiy, psixologik, operativ
- d) tashkiliy, kopperativ, funktsional, operatsion

2. Strategiyani tanlashda qanday ichki omillar xisobga olinadi?

- a) iqtisodiy rivojlanish darajasi, xaridorlik qobiliyati, axoli, bozor xolati
- b) konunlar, davlat siesati, ijtimoiy tenglik, jamiyat pozitsiyasi
- v) ishlab chiqarish kuvvati, xodimlar kvalifikatsiyasi, moliyaviy sharoit
- g) moliyaviy sharoit, xaridorlik qobiliyati
- d) to'g'ri javob yo'q

3. Biznes faoliyati va menejning etik qobiliyati strategiyaga ta'sir ko'rsatadimi?

- a) xa
- b) yo'q
- v) ta'sir ko'rsatadi biroq aytarlik darajada emas
- g) ba'zi bir xollarda
- d) to'g'ri javob yo'q

4. Strategiyani qayta ishlashda asosiy yunalishlarni taxlili qanday?

- a) tarmoqdaga vaziyat va undagi raqobat sharoiti
- b) texnologik jixozlar va xomashe bilan ta'minlash
- v) kompaniyadagi ichki vaziyat va raqobatdoshlik
- g.) kompaniyani moliyaviy axvoli va to'lov qobiliyati
- d) hamma javoblar to'g'ri

5. Tarmoqning asosiy xarakteristiqasi qanday?

- a) kapital qurilmalarni zaruriy o'lchami
- b) ishlab chiqarish xajmi
- v) tarmoqdagi texnik jarayonni past yoki yuqori tempi
- g) katta yoki kichiq ishlab chiqarish personali
- d) yuqori defferentsion yoki standart maxsulot

6. Tarmoqdagi raqobat xolatini kanday raqobatchilik kuchlari xarakterlaydi?

- a) sotuvchilarni ko'p sonliligi
- b) ta'minotchilarni raqobatchilik kuchlari
- v) xaridorlarnii raqobatchilik kuchlari
- g) istemolchilarni xaridorlik qobiliyati
- d) sotuvchilar o'rtasidagi raqobat
- e) tovarni bozorga chiqishi

7. Ko'p uchraydigan xarakatlanuvchi kuchlarga nimalar kiradi?

- a) iqtisodiy o'sishga o'zoq muddatli tendentsiyalardagi o'zgarishlar
- b) ish xaqi darajasini o'zgarishi
- v) istemolchilar tarkibini o'zgarishi
- g) tovar sifatini o'zgarishi
- d) to'g'ri javob yo'k

5-MAVZU. STRATEGIYA VA RAQOBAT USTUNLIGI

Vaziyatli masala - 1

“SAS” firmasida A. va V. janoblar sotish bo'yicha katta menejer bo'lib ishlaydilar.

Janob A. odatda ertalab 8⁰⁰ da o'rnidan turadi, tezda yuvinib, ishga chopadi. Ishga kelib u ish kunini bir qadax kofe bilan boshlaydi. Soat 9⁰⁰ da u o'z mijozlari bilan ishni boshlaydi. Uning xamroxlari ularga kerak bo'lgan paytda murojaat qiladilar va janob A. o'z ishlarini qoldirib, ularga yordam beradi.

Janob A. ishga juda xam chaqqon. O'z o'rtoqlariga u tez-tez shikoyat qilib turadi. Uning shikoyatlari asosan quyidagilardan iborat:

- u ko'p ish qilmoqchi bo'ladi, lekin vaqti yetishmaydi. SHuning uchun u ko'pincha ishlarini uyga olib keladi va kechgacha ish stoli oldida ishlaydi;
- janob A. o'z oilasiga kam vaqt sarflagani uchun aziyat chekadi.

Janob V. xar kun ertalab soat 7⁰⁰ da turadi. Badan tarbiya qilib, yaxshilab nonushta qilgandan so'ng ishga ketadi. O'rtoqlari va mijozlari ko'pincha undan shikoyat qiladilar. CHunki janob V. oldindan biron bir uchrashuvni yoki suxbatni rejalashtirmagan bo'lsa, u xech kimni qabo'l qilmaydi. Roppa rosa soat 18⁰⁰ da u o'z ishini tugatadi. Boshliqlar shuni bilishadi-ki, u shu vaqtdan keyin ishda qolishni xoxlamaydi. CHunki, u charchaganligi uchun ishining unumli bo'lmasligini asoslaydi. Janob V. o'zining ishchanligi bilan farqlanadi. Agar biron muammo chiqib qolsa, uni o'zi yechishga xarakat qiladi. Xodimlariga ishonmaydi. Janob V. ning juda ko'pdostlari bor. U tez-tez o'z uyida dostlari bilan ishdagi muammolarni maslaxatlashadi. Janob V. ning oilasi shuni biladi-ki, agar uning ishxonasida janjal bo'lsa, uning kayfiyati past bo'ladi, shunda ular u bilan muloqotda bo'lmaslikka xarakat qilishadi.

SAVOLLAR:

1. A. va B. janoblarga baxo bering.
2. Ularga Siz taym-menejment va samarali kun tartibi bo'yicha qanaqa maslaxatlar berardingiz?

Vaziyatli masala - 2

«A & V» firmasi bir yildan beri vizitkalarini, reklama prospektlarini va xar xil jurnallarni bosmadan chiqarish bozorida faoliyat olib boradi. Firmaning strategik rivojlanish masalasiga, raqobatchilik bozorida o'zining ulushini, chiqarilayotgan maxsulot sifatini yaxshilash va xilini ko'paytirish yo'li bilan oshirish qo'yilgan. Bu masalani real bajarish uchun yangi qurilma olish talab qilinadi. Ammo firmaning yetarli mablag'i yo'q edi. SHu yangi qurilmalar sotadigan «SAR» kompaniyasi lizing shartlari bilan aytilgan qurmalarini yetkazishga rozi edi. Faqat, buning uchun «A&V» firmasi biron-bir katta moliyaviy baquvvat firma bilan bosma ishlariga katta pulga shartnoma to'zishi kerak edi.

«A&V» firmasining boshliqlari «WINWEST» firmasi bilan aloqa to'zishga qaror qilishadi. Bunda, ular o'zlarining shaxsiy aloqa vositalari orqali, «do'st» firmaga rangli lazer printerida chiqarilgan xat va vaqtincha kiraga olingan kompyuter-tipografiya qurilmalari vositasida xar-xil reklama maxsulotlarini tayyorlab, kommertsiya taklifi bilan chiqadilar.

Muloqotlar uchun salobatli ko'rinishi bo'lgan direktorning ishlab chiqarish bo'yicha o'rinbosari yuboriladigan bo'ldi. U o'zining eng yaxshi kostyumini kiydi,

o'rtog'ining «SITIZEN» markali soatini va sof teridan tayyorlangan diplomatini oldi. Boshqa o'rtog'ining «MERSEDES» avtomashinasida «WINWEST» kompaniyasining ofisiga olib borishni iltimos qildi. Roppa-rosa belgilangan paytda u muloqot uchun «WINWEST» kompaniyasiga kirib keldi. Muloqot paytida o'z firmasining kelajak rejalari, yangi texnika qurilmalari olinayotganligi xaqida gapirdi (o'zining texnika bo'yicha saviyasining balandligini ko'rsatdi). Umuman, qanaqa texnik modellarning afzal-noafzaligi xaqida xam so'z yurgizdi...

SAVOLLAR:

1. «A&V» firmasining va shaxsan direktor o'rinbosarining kelajagi qanday?
2. Firma qanday ta'sir etish vositalaridan foydalandi?

Testlar

1. G'olibona strategiya belgilari nimalardan iborat?

- A) moslik darajasi mezoni
- B) raqobat kurashida ustunlik mezoni
- V) yaxshi strategiya, uning imkoniyatlari va intilishlari
- G) ish jadalligini oshirish mezoni
- D) a, b va g*

2. Funktsional tashkiliy to'zilmaning kamchiliklari nimalarda?

- A) xaddan tashqari funtsional ko'r-ko'ronalikda
- B) muhim strategik ishchan jarayonlarning odatdagi an'anaviy yo'nalishlar bo'yicha bo'shab chiqishi
- V) alohida bo'limlar javobgarliklarida
- G) a va b*

3. Tashkiliy to'zilma ishonchligi qanday aniqlanadi?

- A) foyda ko'rsatkichi bo'yicha
- B) mehnat unumdorligi darajasi bo'yicha
- V) xatolarga yo'l qo'ymaslik ko'rsatkichi bo'yicha*
- G) xodimlarning optimal soni bo'yicha
- D) xamma javoblar to'g'ri

4. Tashkilot strategiyasi va byudjeti oralig'ida bog'liqlik bormi?

- A) bor*
- B) yo'q
- V) vaziyatga bog'liq
- G) strategiya xiliga bog'liq
- D) byudjet parametrlariga bog'liq

5. Xaridorlarni sermaxsul mehnatga motivatsiya qilishda qaysi chora-tadbirlarni qo'llash maqsadga muvofiq emas?

- A) muqofot to'lash
- B) ko'tarinki ruxdagi undov
- V) korporativ qo'shiqlar aytish
- G) ish xolati xaqidagi axborot
- D) qo'rquv va ruxiy bosim

6. Bo'linmalar va xizmatchilar ishining asosiy ishi nimalardan iborat?

- A) xarajatlarning pasayishi
- B) qo'yilgan maqsadlarga erishish*
- V) mehnat unumdorligini o'sishi
- G) byudjetni bajarilishi
- D) rejani bajarilishi

7. Nima korporativ raqobat bilan bog'liq emas?

- A) tashkilot qadriyatlari
- B) ish uslubi, ish uslubi an'analari, xodimlar dunyo qarashlari
- V) tashkilot ta'minotchilari*
- G) xamkor tashkilotlar soni
- D) to'g'ri javob yo'q

8. Korporativ madaniyat asosi nimada?

- A) kompaniya falsafasi asosida
- B) kompaniya raqobatchilik pozitsiyasida*
- V) kompaniyaning amaliy ishida
- G) xamma javoblar to'g'ri
- D) xamma javoblar noto'g'ri

9. Korporativ madaniyatni tashkil etishning asosiy omillari nimalarda?

- A) printsiplarni o'rganuvchi kuchli peshqadamni mavjudligida
- B) an'analarga muvofiq kompaniya raxbariyatining mustahkam hohishida
- V) kompaniya aksionerlari, xodimlar va xaridorlar xaqida muntazam xayrixoxlikda
- G) muntazam narxlarni pasaytirishga intilishda*
- D) xamma javoblar noto'g'ri

6 - MAVZU. MARKETING STRATEGIYASINI MAVJUD VAZIYATGA MOSLASHTIRISH

Testlar

1. Strategiyani ta'minlovchi tizim nima?

- A) ishchan operatsiyalarni qo'llab –quvvatlovchi tizim*
- B) kommunikatsiya tizimi
- V) favqulotda vaziyatlardagi aloqa tizimi
- G) xamma javoblar to'g'ri
- D) xamma javoblar noto'g'ri

2. Strategik gurux xaritasi deganda nima tushunaiz?

- A) tarmoqda raqobatlashayotgan firmalarning raqobat mavqelarini aks ettiruvchi asbobdir*
- B) firma faoliyat rejasidir
- V) bozorga kirib borish rejasi
- G) raqobatchilar ustidan qozonish rejasi
- D) to'g'ri javob yo'q

3. Kompaniya strategik va moliyaviy xolati nimalardan iborat?

- A) kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rni
- B) kreditlar xajmi va sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendentsiyasi
- V) firmaning xaridorlar nazaridagi obro'yi va uning imidji
- G) foyda xajmi osishi xamda kamayishi
- D) barcha javoblar to'g'ri*

4. Yakka biznesning asosiy raqobat strategiyasi nimadan iborat

- A) foyda yuqoriligida
- B) narxda peshqadamlik ,tabaqalashtirish va fokuslash*
- V) ishlab chiqarish xajmida
- G) foyda va narxda
- D) b va v

5. Raqobatning qanday umumiy strategiyalarini bilasiz?

- A) xarajatlar bo'yicha ilg'orlik strategiyai
- B) Keng tabaqalashtirish strategiya
- V) Eng qulay strategiyalar
- G) foykuslangan va ifodalangan strategiya
- D) xamma javoblar to'g'ri.*

6. Korporativ madaniyat asosi nimada?

- A) kompaniya falsafasi asosida
- B) kompaniya raqobatchilik pozitsiyasida*
- V) kompaniyaning amaliy ishida
- G) xamma javoblar to'g'ri
- D) xamma javoblar noto'g'ri

7 - MAVZU. DIVERSIFIKATSIYALASHNING KORPORATIV STRATEGIYALARI

Vaziyatli masala

AOOT «WINWEST» vino va kon'byak maxsulotlarini ishlab chiqaradi va rivojlanishning deyarli asrlk tarixiga ega. Mazkur tashkilotning ishlab chiqarilishi maxalliy maxsulotlariga asoslanadi (viloyatda ustirilgan o'zum).

Tashkilotning samarali ishlashiga antialkogol siyosatning o'tkazilishi, o'zumning qimmatli navlarining yo'qolishi, shuningdek mazkur tashkilotning maxsulotining odatdagi istemolchilari bo'lgan sobiq Ittifoq Respublikalari bilan iqtisodiy aloqalarning bo'zilishi sezilarli ta'sir ko'rsatdi.

Mazkur korxonani 20 yil atrofida janob A. boshqargan. U tashkilotda boshidan qattiq qonun-qoidalarini o'rnatdi. Xar kuni u o'z ishini o'tgan kunning taxlili bilan boshlaydi va ishchi xodimlar tez-tez uning kabinetini oldidan o'tganda raxbarning qo'l ostidagilarga qattiq gapirishini eshitar edilar. TSexga kirib va ishdagi kamchiliklarni ko'rib, u tsex boshqaruvchisi yoki oddiy ishchi bo'lishidan qat'iy nazar uni koyishi mumkin edi.

Xar bir yig'ilishda qo'l ostidagi xodimlar bilardilarki, bosh direktor albatta topshiriqning bajarilishi xaqida so'rashi va yangisini berishi mumkin. Xodimlar topshiriqlarni bajarilmasligining sabablari aniqlanmasdan jazolanar edi.

2004 yil sentyabrida dushanba kuni soat 9.00 da direktor bosh menejerlarni yig'di va chet el investorlarning kelishi xaqida xabar berdi. U ishlab chiqarish bo'yicha direktor o'rinbosariga mexmonlarni kutib olishni topshirdi. Payshanba kuni mexmonlar kundo'zgi samolyot bilan kelishdilar va ularni ishlab chiqarish bo'yicha direktor o'rinbosari kutib oldi. U mexmonlarni mexmonxonaga joylashtirdi, keyin nonushta qilishdilar. Nonushtadan keyin mexmonlarga korxonaga borish taklif etilgan edi. Mexmonlar ofisga kelishganda kotiba bosh direktorni xokimiyatga chaqirishganliklarini va u faqat tushlikka yaqin kelishini aytdi. Mexmonlarga shaxarda ekskursiya taklif etildi. Ular bundan muloyimlik bilan voz kechib, korxonani ko'rish istagini bildirishdilar. TSexlarning birida mexmonlar tsex boshqaruvchisi bilan maxsulotni ishlab chiqarish texnologiyasi xaqida suxbatlashni xoxladilar. Biroq u joyida yo'q edi, chunki ishchilar gapiga qaraganda u vinpunktga ketgan edi. Soat 12.30 da bosh direktor kelib, tushlik qilishni taklif etdi. Mexmonlar yana muloyimlik bilan voz kechib, mo'zoqaralarni boshlashni taklif etdilar. Bosh direktor o'zining o'rinbosariga xamma bo'limlar boshliqlarini chaqirishni buyurdi.

Mo'zoqaralarni boshlab, mexmonlar investitsiyalanishi ko'zlanuvchi loyixaning texnik-iqtisodiy asosini so'radilar. Aniqlanishicha, bu topshiriq berilgan bosh injener loyixaning asosini tayyorlamagan, chunki mazkur topshiriqni bajarilish muddati belgilanmagan edi. Mexmonlar ketganidan so'ng bosh direktor bosh injenerni ishdan chetlashtirdi.

Yilning oxiriga borib direktor qiyin moliyaviy axvol uchun ishdan chetlashtirilgan edi.

2005 yildan AOOT «WINWEST» ni yangi direktor boshqardi. U quyidagi muammoga duch keldi:

1. Korxonada davlat oldida soliqlarni to'lash bo'yicha katta qarzga ega.
2. Korxonada omborxonalarida ko'p tayyor maxsulot yig'ilib qolgan.
3. Vinoni solish bo'yicha moslamalar ma'naviy eskirgan.

Yangi bosh direktor kutib turmasdan qat'iy faoliyatni boshlab yubordi. O'zining birinchi kunini bosh direktor bo'limlar boshliqlarini yig'ish va ularga o'zining pozitsiyasini: vujudga kelgan vaziyatdan chiqish yechimlarini birgalikda izlash kerakligini va xamma savollar birgalikda xal qilinish zarurligini aytish bilan boshladi. Biroq, oldingi direktor qarindoshi bo'lgan ishlab chiqarish bo'yicha direktor o'rinbosari lavozimini qiskartirganidan ko'plar xayratda kolgan edi. Iqtisodiyot bo'yicha direktor o'rinbosari lavozimiga u oyok-kiyim maxsulotlarini ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi korxonadan o'ziga yaxshi tanish bo'lgan mutaxassisni taklif qildi. Unga bosh vinodel va bosh injenerni bevosita buysundirdi. Qayd qilish kerakki, bosh injener xam, bosh vinodel xam mazkur korxonada 20 yildan ko'p ish stajiga ega edilar.

Bosh direktor ishlab chiqarish faoliyatini bevosita o'zi boshqarishni boshladi. Qo'l ostidagi xodimlar istalgan vaqt, agar u kabinetida bo'lsa, kirib joriy savollarni xal qilishlari mumkin edi.

Bosh direktor etiborga olgan asosiy masalalardan biri bo'lib o'zumni tayyorlash va birlamchi qayta ishlash xisoblanardi. U xar kuni ertalab tumanlarda joylashgan vinpunktlarga chiqib, maxsulotni tayyorlashni o'zi boshqarar edi.

U boshqargan korxonada o'z urf-odatlariga, butun ishchilar dinastiyalarga ega bo'lishini tushunib turib va mazkur potentsialni saqlab qolish maqsadida bosh direktor ishchilarni muqofotlashga katta etibor qaratar edi. SHunday qilib, xar oy va bayramlarda xodimlarga bir oklad miqdorida muqofot to'lanardi, nafaqaxo'rlarga

xuddi shunday bayramlarda muqofotlar berilar edi. Kadrlar bo'limi boshlig'ini nafaqa yoshida ekanligidan kelib chiqib, bosh direktor mazkur lavozimga boshqa kishini, shaxar OO'Yularining birida ishlovchi menejerni taklif qildi.

Kadrlar bo'limining yangi boshlig'i ishga kelib, birdaniga jamoani yoshartirish zarurligini ta'kidlab, boshqaruvning tashkiliy to'zilmasida o'zgarishlar qilishni taklif qildi. Bu masalaga katta ish stajiga ega bo'lgan boshqa bo'lim boshliqlar negativ javob bera boshladilar. Bundan tashqari, ular ishlab chiqarish ishida kichik stajga ega bo'lgan kadrlar bo'limi boshlig'iga ishonchsizlik bilan qarar edilar.

Bunga qaramasdan bosh direktor bo'larning xammasi ikkinchi darajali savollar, asosiysi esa - ishlab chiqarish deb xisoblab, vujudga kelgan nizoga aralashmas edi.

Savollar:

1. AOOT "WINWEST"da xodimlar menejmenti muammolarini aniqlang.
2. Bosh direktorlar ishining tasnifini bering.
3. Sizni maslaxatchi sifatida taklif qildilar, Siz aniqlagan muammolarni xal qilish yo'llarini taklif eting.

Testlar

1. Nosog'lom korporativ madaniyatning asosiy belgilari nimalardan namoyon bo'ladi?

- A) xaddan tashqari siyosiy xolatni vujudga keltirishda
- B) innovatsiyalarga g'ayirlik munosabatlarida
- V) ishlab chiqarish xajmlarini muntazam o'sishiga intilishda *
- G) tashkiliy ahamiyatiga, byudjet, strategiyadan bo'lak tizimlar nazoratiga katta ahamiyat beruvchi menejerlarni rahbar lavozimlarga ko'tarishda
- D) begona tajribani qo'llashni xoxlamaslikda

2. Quyidagilarni qaysilari muxitga moslashuvchanlik madaniyatini o'ziga xos xususiyatlari qatoriga kirmaydi?

- A) biznes yuritishning doimiy printsiplariga, tashkilotning xaqiqiy kapitaliga katta etibor beruvchi raxbariyatning mavjudligi
- B) tavakkalchilikka, eksperiment innovatsiya va strategiyani o'zgartirishga boruvchi menejerlarni mavjudligi
- V) ishlab chiqarish asosiy fondlar yangilashga intilish
- G) xamma javoblar to'g'ri
- D) xamma javoblar noto'g'ri

3. Mujassamlikka intiluvchan kompaniyalar nimalarga etiborni qaratadilar?

- A) xar bir kishi, xar bir xodimga *
- B) ishlab chiqarish texnologiyasini yaxshilashga
- V) maxsulot sifatini yaxshilashga
- G) xamkorlar bilan aloqalarni mustaxkamlashga
- D) xaridorlar talabini qondirishga

4. Strategiyani amalga oshirish uchun zarur informatsiya manbalari nima deyiladi?

- A) bevosita va bilvosita
- B) rasmiy va norasmiy*
- V) ochiq va maxfiy
- G) xamma javoblar to'g'ri
- D) xamma javoblar noto'g'ri

8 - MAVZU. DIVERSIFIKATSIYALANGAN KOMPANIYALARNING STRATEGIK TAHLILI

Vaziyatli masala - 1

1981 yilda "Daymond Interneyshnl" firmasidan Daniely K.Boyl ushbu firmaning tuxumlar uchun karton upakovkalar ishlab chiqaruvchi zavodida "Klub 100" ni tashkil qilish g'oyasini berdi (Palmer sh., Massachusetts shtati). Ushbu firmaning kadrlar xizmatining raxbari bo'lmish Boyl "qiyin" xodimlarga va mayda chuydi ish nizolariga qancha vaqt ketishiga ajablanar edi. Bu borada "Klub 100" ning g'oyasi kundun kunga qilishlari kerak bo'lgan ishlarni bajaruvchi xodimlarga etiborni qaratish usulidan vujudga keldi.

Palmerdagi zavodda 300 kishi ishlar edi, ularning 25% qog'oz sanoatining kasaba uyushmasi a'zolari edi.

Xodimlarning ma'naviy darajasi juda past edi. Bundan oldin o'tkazilgan ko'zatishtlar shuni ko'rsatdiki, ishchilarning 79% yaxshi qilingan ish uchun yetarli bo'lmagan muqofot oladilar deb xisoblar edilar.

"Klub 100" g'oyasi qo'shimcha rag'batlantiruvchi to'lov sxemasini emas, balki ball tizimi yordamida yaxshi xodimlarga kerakli etiborni qaratish rejasini ifodalar edi. Bir yil ishga «progul» qilmasdan kelgani uchun 25 ball, bir yil tartibni bo'zmaganligi uchun – 25 ball, bir yil kech qolmaganligi uchun – 25 ball. SHuningdek xavfsizlik texnikasini yaxshilash, ishlab chiqarishni ko'paytirish va maxalliy axoliga xizmat qilish bo'yicha berilgan takliflar uchun ishchilarga qo'shimcha ballar berilar edi.

100 ball yiqqan ishchilar firmaning belgisi bo'lgan va "Klub 100" yozuvi bo'lgan neylon kurtka olishardi. 150 balldan yuqori ball yiqqan ishchilar katalog bo'yicha firma xisobidan kichik sovg'alar olish xuquqiga ega edilar. Xar yilda yig'ilgan ballarni ishlatmagan ishchilar ularni yig'ishlari va ballar 600 ga yetganda qimmatli sovg'alar olish imkoniyatiga ega edilar (masalan, radio telefon).

"Klub 100" amalga kirgandan keyingi faqatgina bir yilda zavoddagi mexnat unumdorligi 14,7 % ga oshdi. Keyinchalik u oshishni davom etaverdi. Rejani amalga oshirishdan boshlab, keyingi ikki yilda ishchilarning ko'zatishtlari shuni ko'rsatdiki, ulardan 86 foizi raxbariyat ularning ishlarini axamiyatli deb xisoblashini sezishadi, 81 foizi esa firma ularni munosib baxolaydi deb bilishadi. "Klub 100" rejasini firmaning boshqa zavodlarida amalga kirganidan keyin, "Daymond Fiberglass Produkts" bo'limida talab qilingan sifat darajasidan chetlanish miqdori 40% ga kamaydi, mexnat unumdorligi esa 14,5% ga oshdi.

Nima uchun ishchilarga neylon kurtkalar va kichik sovg'alar yoqdi? Bu borada Boyl shunday xikoyani aytar edi, bir ayol maxalliy bank kassiriga o'zining neylon kurtkasi bilan maqtanib, degan edi: "Mening xo'jayinlarim buni menga yaxshi ishlaganim uchun berishgan. Firmada 18 yildan beri ishlayotgan davrimda birinchi marta meni oddiy xar kunlik ish uchun muqofotlashdilar". Bu yillar ichida bu ayol 200

ming doll. dan ko'p pul ishlab topdi, lekin uning oyligi u uchun uni tan olinishining belgisi emas, balki sarflangan kuchining ekvivalenti bo'lib xisoblar edi.

Muhokama uchun savollar

1. "Klub 100" g'oyasi ishchilarni motivatsiyalashda qanday ishlaydi?
2. "Klub 100" g'oyasini tashqi va ichki muqofotlar nuqtai nazaridan taxlil qilib chiqing.

Vaziyatli masala - 2

SLG kompaniyasi yangi maxsulot ishlab chiqardi va uni bozorga tadbiq qilish uchun marketing tizimini to'zdi. SHuning uchun marketing bo'yicha bosh menejer janob A. ga reklama firmalarining biri bilan ish yo'zasidan aloqalarini o'rnatish yuqlatildi.

U taniqli "STAR" reklama agentligiga qo'ngiroq qildi va ular bilan oldindan muloqot qilish maqsadida bironta mutaxassisni yuborishlarini kelishdi. Roppa-rosa tayinlangan vaqtda CLG kompaniyasiga reklama bo'yicha menejer janob B. keldi. U darhol sekretar-referentga murojaat qilib, o'z maqsadini aytdi. SHu payt sekretar-referent faks jo'natayotgan edi. Telefon tarmog'i yaxshi ishlamayotganligi sababli faks jo'nata olmayotgan edi. Janob B. ning qayta qilgan murojaatiga sekretar qo'pol javob berdi: - Mening xabarim yo'q. Siz marketing bo'yicha menejerga murojaat qiling.

Janob B. marketing bo'limini qidirib ketdi. Oxiri kerakli xonani topdi. Stol ortidan janob A. turib salomlashdi, janob B. ni o'tirishga taklif qildi va o'zi so'z boshladi. So'zida u reklamaga ishonmasligini, reklamani qimmatligini, reklama xarajatlari o'zini qoplamasligini, uning kompaniyasi o'z maxsulotini bozorga chiqarish tizimini to'zishni xaligacha qaror qilmaganini aytdi. Janob B. ning o'z so'zlarini aniq faktlar bilan tasdiqlash savoliga janob A. ishonchsiz va sayoz faktlarni o'zuq-yuluq keltirdi. Janob B. janob A. ni jimgina eshitib bo'ldida va xayrlashib ketdi. O'zining xisobotida u CLG kompaniyasining "STAR" reklama agentligi bilan xamkorlik qilish xoxishi yo'qligini izxor qildi. Janob A. bo'lsa o'z navbatida o'zining boshlig'iga "STAR" reklama agentligi bilan muloqotlar noaniq sabablarga asosan muvaffaqiyatsiz o'tdi deb yetkazdi.

Muhokama uchun savollar

1. A. va B. janoblar o'rtasidagi tushunmovchiliklarning sababi nima?
2. Janob A. va janob B. ga qanaqa maslaxatlar berardingiz?

Testlar

1. Kompaniya va uning faoliyat yo'nalishlari bo'yicha umumiy strategiya ishlab chiqiladi?

- A) korporativ strategiya *
- B) funktsional strategiya
- V) g'olibona strategiya
- G) amaliy strategiya

2. Xo'jalikning o'rta bo'g'in strategiyasi - deganda nimani tushunasiz?

- A) xo'jalikning o'rta bo'g'ini portfelini tashkil qilish va boshqarish
- B) biznes strategiyasini qo'llab -quvvatlashning funktsional yondashuvlarini tashkil qilish va ishlab chiqarish, marketing, moliya xodimlar bilan ishlash sohalarida funktsional maqsad va strategiyalarga erishish

V) muvaffaqiyatli raqobatchilikka va hamda unda ustunlikka erishishga qaratilgan xarakterlar xamda yondashuvlarni belgilab olish*

G) dala bo'linmalari va funktsional bo'limlarning maqsadlariga erishish

D) quyi bosqichdagi menejerning asosiy yondashuvlarini qayta ko'rib chiqish, tekshirish, unifikatsiyalash

3. Strategiyani ijtimoiy talablariga moslashtirishda nimalar nazarda tutiladi?

A) jamiyat manfaatlari va obod meyorlari doirasida ishchanlik ko'rsatish

B) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat ehtiyojlariga ijobiy qarab o'z faoliyatini tartibga solish

V) tartibga soluvchi meyorlar bilan ziddiyatga borpmaslik uchun zarur xarakterlarni o'z vaqtida amalga oshirish

G) xissadorlar mafaati va jamiyat manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash

D) xamma javoblar to'g'ri*

4. Yaxshi ishlab chiqilgan strategik ko'rishni shakllanishi va firma missiyasini asoslanganligi kuyidagi aspektlarni o'z ichiga oladi:

a) qanaqa o'lchanadigan ko'rsatkichlarga firma erishadi

b) firma biznesni qanaqa muxitida ishlayapti

v) firma missiyasi aniq, foydadir

g) firmani strategik kursini o'zgartirish zaruriyati xaqida o'z vaqtida qaror qabo'l qilish

d) b, v va g*

V. KEYSLAR BANKI

Keys stadi

Ben & Gerry kompaniyasining raqobat mavqeini tahlil qilish

Kirish

Ben Koen va Djerri Grinfil'd 1960 yillarning oxirida Bermingtonga (AQSHning shimoli-harbida) maktabda birga o'qishgan. Ularning ikkalalari hamma vaqt atrofdagilarning etiborida bo'lganligi sabablimi, ularning do'stliklari o'zoq davom etdi. Maktabni tugatib, Ben va Djerri xippilar qatoriga qo'shilib, hamma uchun odatiy bo'lmagan hayot tarzini olib bordilar. Sochlarini o'stirib (hatto ba'zilar soqollarini ham o'stirib), o'z itlari bilan bir xonalarda yashashgan. Ularning ikkalasI ham oziq-ovqat sohasiga qiziqadilar, va bir kun ular fast food tizimidagi eng jozibali unsur – mo'zqaymoq degan fikrga kelishdi.

Mo'zqaymoq ishlab chiqaradigan uskuna 40000 dollar turishini bilib olib, ular har biri 5 dollar to'lab mo'zqaymoq ishlab chiqarish bo'yicha sirtqi darslarga qatnay boshladilar.

1978 yil, mo'zqaymoqning bir nechta retseptini ishlab chiqarib, Ben va Djerri 12000 dollar tikib (buning 4000 dollari qarzga olingan edi) qayta ta'mirlangan yoqilg'i quyish shaxobchasida kichik savdo shachobchasi ochdilar. Boshidan Ben va Djerri sifatli mahsulot ishlab chiqarishni maqsad qilib qo'ydilar va mo'zqaymoqlari Vermontda ishlab chiqarilgan toza sut va qaymoqdan tayyorlanganligini o'ar qanaqasiga ta'kidlab bordilar. Savdo shaxobchasi "Ben & Gerry Home made Ice

Cream” deb nomladilar. Unga antiqa ko’rinish berish uchun esa blyo’z o’ynovchi pianistni taklif qilishdi. Do’kon egalarini yoshligidan mahalliy aholi orasida mashhur bo’lib ketdi. Ben va Djerri tomonidan yollangan xodimlar o’am o’zlari kabi xippicha ko’rinishiga ega edilar, biznes yuritish yo’li ham shunga muvofiq edi – har kuni o’tirishlar. Ammo mahsulotning asosiy raqobatbardoshligi uning antiqaligi edi. Mo’zqaymoqlarning ko’pisi odatiy tarkibga ega bo’lishsa, bo’larning mahsulotlarida meva, shoqolad, yong’oq va boshqa shirinliklar qo’shildirdi. “Dumaloq” mo’zqaymoq briketlari Kompaniya imidjining antiqaligi edi. 1978 yil yoz davomida mijozlar soni mo’zqaymoq va kompaniya obro’si bilan birga o’sdi. Lekin yil oxiriga kelib qishga yaqin muammolar paydo bo’la boshladi. Savdo hajmi pasayib ketdi. Ben va djerri kasodga uchramaslik uchun yana boshqa savdo shaxobchalari ochishga qaror qildilar.

Keyinchalik ularga yanada kengroq istemolchilar bazasi kerakligi ma’lum bo’ldi. Atrofdagi bir qator supermarketlardagi o’z mahsulotlarining savdo hajmini o’rganib chiqib, talab unga katta emasligini aniqladilar. Ehtimol, hamma gap kompaniyaning o’lchami, egalarining tashqi ko’rinishi, kompaniyaga bo’lgan munosabatlarida bo’lsa kerak. Ularga qo’shni shtatlarda yirik chakana savdogarlarga mo’zqaymoq yetkazib beruvchi mustaqil distribyutorlarni topishni maslahat berishdi. Mana shunda Ben va Djerri birinchi muammoga duch kelishdi.

Pilsbury bilan to’qnashish

Yangi Angliya shtatlarida mo’zqaymoq savdosini olib borish uchun Ben Dari-Farms’ga murojaat qildi. Kompaniya vitse-prezidenti Ben va Djerrining biznes noodatiy munosabatiga qaramay, ularning mo’zqaymoq “zahira”sining bir qismini olishga rozi bo’ldi.

O’sha paytda bozordagi yuqori sifatli mo’zqaymoq savdosida yetakchi yirik amerika kompaniyasi Pilsbury Corporationga tegishli Haägen Dazs edi. Uning yillik tovar oboroti 4 mlrd dollardan ko’p bo’lib, bunda oziq-ovqat mahsulotlari hissasi yuqori edi. Haägen Dazs bilan bir qatorda yana Green Giant (sabzavotlar savdosi) va Burger King (Fast food) kompaniyalari turardi. Kevin Xeli, Haägen Dazs prezidenti, kompaniya asoschisi Ruben Metbyusning kuyovi edi. Metbyus Haägen Dazs’ga 1959 yil Nbyug’Yorkda asos solgan. U jarangdor olmoncha nomni ekzotik yevropacha uslubga qiziqish uyg’otish uchun saqlab qolgan edi. 1984 yilga kelib, Ben va Djerri kompaniyasi bilan to’qnashganda, Haägen Dazs yuqori sifatli mo’zqaymoqlar bozorida 70% hissaga ega edi.

Haägen Dazs’ning distribyutorlari bo’lmish Dari Farms va Paul’s kompaniyalari Ben & Gerry mahsulotining distribyutorlari bo’lishganini eshitgan Xeli ularga telefon orqali o’z noroziligini bildiradi. Xelining fikricha, uning distribyutorlari uning raqiblari bilan, Ben & Gerry bozorda juda kichik ulushga ega ekanligi qaramasdan, hamkorlik qilmasligi kerak edi. Xelining aytishicha: “Biz distribyutorlarga Ben & Gerry mahsulotlari sotmang, -deganimiz yo’q. Faqat ikkala kompaniya mahsulotini bir vaqtning o’zida sota olmasliklarini va birini tanlashlari kerakligini aytdik”. “Ular yoki Biz” kabi shart distribyutorlarni sarosimaga solib qo’ydi.

CHak Grin: “Ben & Gerry mahsuloti bozorda arzimagan bir hissaga ega bir paytda, Haägen Dazs kabi yirik kompaniyaning bunday chiqishidan hayron qoldik. Ular biz bir qarorga kelishimizni talab qildilar.” Bunday xabar topgan Ben va Djerri distribyutorlar bilan maslahatlashish uchun uchrashdilar. Distribyutorlar Ben & Gerry’ning salohiyatini yuqori baholab, ularning mahsuloti bilan shug’ullanishdan voz kechmoqchi emasdilar, ammo Haägen Dazs’dan ham voz kechish ayanchli ahvolga

olib kelishini bilardilar. Uchchala tomon ham Pilsbury'ga qarshi borganlari taqdirda yuridik xizmatlarga ehtiyoj sezib qolishlarini bilib, bunday muammolarni hal etish bo'yicha katta malakaga ega advokat Xovi Fagetuga murojaat qilishdi.

Xovi ham Ben va Djerry kabi antiqa shaxslardan edi. Aytishlariga qaraganda, u o'zining tashqi ko'rinishiga uncha etibor bermas, ba'zan yirtilgan poyafzal ham kiyib yurardi. Haqiqatan ham, Pilsbury o'zini g'alati tutganligiga qo'shilib, u bu muammoga o'z fikrini bayon etib xat yozadi.

Bu kabi hattig'harakatlarga qarshi chiqib, Pilsbury boshqaruv hay'atiga quyidagicha xat yozadi: "Sizning kompaniyalarizdan bo'lgan Haägen Dazs ma'muriyati Ben & Gerry kompaniyasini sindirib, uning o'sishini bo'g'ib, faoliyatini to'xtatishni istagan ekan. Ben & Gerry – tadbirkorlik muvaffaqiyatining yahhol namunasi va uning egalari kurashadilar. Haägen Dazs bozorda mahsuloti bilan raqobatlashishni o'rganishi kerak. Amerikacha biznes yuritishning asosi ham shunda, aynan shu orqali raqobat mavjuddir."

Ben & Gerry'ning haqligi ravshan bo'lsada, yuridik ustivorlik ular tomonda emas edi. Agar Haägen Dazs kompaniyasini yuridik jihatdan yengolmas ekanlar, boshqa bir qurolni ishga solishga qaror qildilar.

“Piyoda”ga qarshi harakat

Asosiy g'oya shunday edi: harakatlarni Haägen Dazs'ga qarshi emas, balki Pilsbury'ga qarshi boshlash, chunki u yirikroq va yo'qotadigan narsasi ham bor edi. 1960 yillarning o'rtasidan boshlab Pilsbury'ning ramzi piyoda askar edi. Aynan mana shu piyoda askar kompaniyaning boshqa reklamalarida ham ishlatilardi. Ikki mo'zqaymoq ishlab chiqaruvchisi bir-biriga urush elon qilgandek tasavvur paydo bo'lmasligi uchun Xovi avval Pilsbury'ning piyoda askariga qarshi urush elon qilishdan boshlashni taklif qildi.

SHunday qilib kompaniya “Piyoda askar nimadan qo'rqadi?” shiori bilan boshlandi, hamda kichik kompaniyaga (Ben & Gerry) jahldor buqa (Pilsbury) hujum qilayotganini David va Goliaf jangi bilan tasvirladilar.

“Biz haqiqatda Pilsbury haqida hech narsa bilmas edik. Biz faqat yashash uchun kurashayotgan edik xolos,-derdi Ben Koen. – Agar taqdirimizda mag'lub bo'lish yozilgan bo'lsa, iloji boricha ko'proq kishi nima sodir bo'layotganidan xabar topishini istardik. Biz aytmoqchi edikki: Istemolchi qaysi mo'zqaymoqni istemol qilishni o'zlari tanlashlariga Pilsbury yo'l qo'ymayotganligi sababli istemolchilar do'kon rastalaridan Ben & Gerry mahsulotini topolmayaptilar”.

Kompaniyani olib borishda, “Piyoda askar nimadan qo'rqadi?” shiori futbolkalarda, mashinalarda va boshqa reklama vositalarida qo'llanildi. Djerry Minneapolisdagi Pilsbury/ning bosh boshqarmasi binosi oldida norozilik chiqishlarini boshqil qildi. Va shu bilan mahalliy yangiliklarda ushbu masala yoritila boshlandi. Bu nafaqat aholini simpatiyasini qozondi, balki kompaniya va uning mahsulotini mashhur bo'lib ketishiga yordam berdi.

Pilsbury ma'muriyati 17 kishidan iborat huquqiy bo'limiga murojaat qildi, Richard Vegenerdan Ben & Gerry bilan bog'liq muammolardan qutqarishni so'radi. Vegener darhaol muammoni o'rganib chiqdi. “Bu nizo predmetidan ko'ra ijtimoiy fikr muhimroq”- dedi Vegener. O'rtaga Pilsbury obro'si qo'yilgandi. Aholi simpatiyasi Ben & Gerry tomonda bo'lganligi sababli Vegener Xeliga chekinishni maslahat berdi.

Kevin Xeli kompaniya distribyutorlarga bosim o'tkazmasligi to'g'risida bitimni imzoladi. Jang tugadi, Ben & Gerry g'olib chiqdi. Bu nizoda Pilsbury mag'lubiyaiga uchradi, Ben & Gerry esa juda mashhur bo'lib ketishdi.

G'alabadan so'ng

Ben & Gerry kompaniyasi faoliyati muvaffaqiyatli rivojlandi. Distribyutorlar kanallari yanada kengaydi, firmaning mo'zqaymoqlari supermarketlar, baqqollar do'konlari, oziq-ovqat mahsulotlari yetkazib berish tarmog'i, shuningdek, kompaniyaning litsenziyaga ega yoki franchayzing do'konlari tarmog'i orqali sotila boshlandi. 1992 yilga kelib kompaniyaning tovar aylanmasi 130 mln. dollarga yetdi va u jahon bozoriga chiqishga tayyor edi.

Ben & Gerry nomi va sifat bilan bog'liq yuqori obro' kompaniyaga bozorda mavaffaqiyat keltirdi. Kompaniya asoschilari say'-harakati tufayli tashkiliy madaniyat va kompaniya vazifalari belgilab olindi. Kompaniyaning biznesga yondashishini belgilab beruvchi ikkita muhim hujjat ishlab chiqildi.

1988 yil kompaniya: "Biz o'zaro barqarorlikning yangi korporativ tamoyillarini yaratib, hayotga tadbiiq etmoqchimiz",-deb elon qildi. Bu tamoyil kompaniyaning asosiy maqsadlarini belgilab beruvchi Filantropiya to'g'risida (Phylantropy Statement) va Dastur to'g'risida (Mission Statement) taqrizlarda qayd etilgan.

Filantropiya to'g'risida taqriz

Ben & Gerry kompaniyasi o'zining 7,5 % daromadini (soliq solinishidan oldingi) quyidagicha taqsimlaydi: kompaniya jamg'armasiga; Vermontdagi Community Action Teams xodimlariga; ijtimoiy rivojlantirish bo'limi bolig'i t' sis etgan korporativ grantlarga. Biz ijtimoiy o'zgarishlarga yo'naltirilgan loyihalarni; muammolarni hal qilishda ijodiy yondashuvni namoyon qiluvchi loyihalarni qo'llab quvvatlaymiz. Kompaniya jamg'armasini 8 kishidan iborat kengash boshqaradi. Kengash kam ta'minlangan oilalardagi bolalarga tegishli, atrof muhit bilan bog'liq masalar bilan shug'ullanadi.

Dastur

Ben & Gerry kompaniyasi o'zaro barqarorlikning yangi korporativ tamoyillarini ishlab chiqib, uni hayotga tadbiiq etadi. Bizning vazifamiz uchta o'zaro bog'liq maqsadga erishishdan iborat:

- mahalliy sut mahsulotlaridan oliy sifatli mo'zqaymoy va ko'proq miqdorda qo'imchalarga boy mahsulot ishlab chiqarish, tarqatish va sotish;

- kompaniyani birinchi darajali vazifalarimizni bajarish maqsadida boshqarish: daromadning o'sishi uchun mustahkam moliyaviy asos yaratish, aksionerlarimizning farovonligini oshirish, kompaniya xodimlari yuqori mansablarga erishishi va ularni iqtisodiy rag'batlantirish uchun imkoniyatlar yaratish;

- biznesning jamiyatdagi rolini hisobga olib, jamiyatning keng tabaqalarini mahalliy va xalqaro miqiyosda hayot darajasini oshirgan holda kompaniyani boshqarish.

Savollar:

1. Mo'zqaymoq alohida tovar turi sifatida qanday asosiy xususiyatlarga ega?
2. Mo'zqaymoqning kutilayotgan afzalliklari nimada?
3. Ben & Gerry kompaniyasi tovarlarining qo'shimcha xislatlari qanday?
4. Eng qimmat mo'zqaymoq xayotiylik tsiklining qaysi bosqichida turibdi?

Keys stadi

«DJON XIGGINS» kompaniyasining kadrlar siyosati

«Uiver-Yamazaki Farmasʼyutikal» (Weaver-Yamazaki Pharmaceutical) kompaniyasining vitse-prezidenti Leonard Preskott shuni sezdi, uning oʻrin bosari Djon Xiggins borgan sari oʻzining amerikalik kompaniyasiga boʻlgan kizikishlarini kamaytirmokda, bunga sabab esa yaponiya madaniyatiga kattik extiros quyganidir. «Uiver Farmasʼyutikal» xalqaro ommabop operatsiyasini olib boruvchi eng katta farmatseftika firmalaridan biri xisoblanadi. Uning rakobatbardoshlik xususiyati ilmiy tadqiqot va qayta ishlovlarga bogʻlik edi. Uning Yaponiyadagi faoliyatining uchinchi oylarning boshlarida «Yamazaki Farmasʼyutikal»dan boshlanib, u Yaponiyada asosiy dori-darmonlarni va kimyoviy elementlarni ishlab chiqaruvchi korxonalar xisoblanardi. Ikkinchi jaxon urushi butun savdoni sindirdi, lekin «Uiver» 1948yil Yaponiyaga oʻz tovarlarini eksport qilishni tiklab, bozorni katta qismini egallab oldi. Yaqin kelajakda Yaponiyalik korxonalar bilan rakobatchilikka tayyorlangan xolda «Uiver» bir nechta tovarlarini maxalliy sharoitda ishlab chiqarishni boshlab yubordi. 1953 yilda firma «Yamazaki» bilan kelishuvlar olib borib, uning natijasida 1954 yil ikki taraflama boshqaruvni olib boruvchi shuʼba korxonalar tashkil etiladi.

Oʻzaro ikki taraflama «onalik» kompaniyalarining xarakati tufayli shuʼba korxonasi yaqin orada sezilarli darajada katta assortimentdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishni boshladi, buning sababi Yaponiya bozorining doriga ommaviy istemol talabini kondirish edi. AKSHdan maxsus dorilarni import qilish chegaralangan edi. Kompaniyalar kelishgan xolda sezilarli darajada ilmiy tadqiqot va tashvikot ishlarni olib borar va kerak boʻlmagan xarakatlarni oldini olishga urinar edi. SHuʼba korxonalarini kupgina turli xildagi mahsulot ishlab chiqarishga muvoffaq boʻldi, ularning bir qismi esa xattoki AKSH va boshqa mamlakatlarga eksport uchun chiqarildi. «Uiver» Yaponiyada faoliyat olib boruvchi eng yaxshi chet el firmalaridan biri deb xisoblandi. Yaponiyada turmush tarzi oʻsib borayotgani tufayli kompaniyaning kelajakdagi oʻrni axamiyatligini etiborga oldi.

SHuʼba korxonani SHozo Soʻzuki boshqarib bordi, u xam «Yamazaki»da boshliq oʻrinbosari va yana koʻpgina boshqa shuʼba korxonalarining prezidenti boʻla turib, oʻzining «Uiver Yamazaki»dagi faoliyatini cheklab turardi, korxonaning kundalik faoliyati bilan esa Preskott shugullanar, unga esa Xiggins va boshqa bir nechta yaponiyalik direktorlar yordam berar edilar. Korxonaga bir qator amerikaliklar yuborilgan boʻlsada, ular asosan ilmiy tadqiqot ishlari bilan shugullanar va korxonani boshqarishda xech qanday oʻrin egallamas edilar.

«Uiver» kompaniyasi amerikalik ishchilarni oʻrnini oʻzgartirish va bir lavozimdan boshqa lavozimga oʻtkazish siyosatini olib borar, xalqaro boʻlimlariga ishchilarni doimiy boʻlmagan xizmat safariga yuborar edilar. Xar bir ishga yollash odatda 3 yildan 5 yilgacha davom etar edi. Kadrlar siyosati egiluvchanligi, yuborilayotgan ishchi kuchi chegaralanganligi tufayli ularni oʻz xoxishiga koʻra mamlakatda belgilanmagan muddatga qoldirish mumkin edi. Bir qancha chet elga yuborilgan ishchilar oʻz lavozimlarida un yildan ziyod boʻlganlar.

Preskott Yaponiyada olti yil ishlagan boshqaruvchini oʻrnini oʻzgartirdi. Preskott 25 yil chet elda faoliyati davomida xalqaro munosabatlarda katta tajribaga ega edi. U Xindistonda, Fillipinda va Meksikada ish yuritgan bqlib, xattoki bir necha yil bosh idoraning xalkaro boʻlimida xam ishlagan. U Yaponiyadagi faoliyatini kengaytirishga katta intiluvchanlik bilan yondashdi. Ikki yillik faoliyat mobaynida korxonalar erishgan

yutuklaridan Preskott juda xam mamnun edi. Lekin uni Xigginsning sezilarli bo'lgan nomaqbo'l xulk-atvori va o'ylanuvchanligi bezovta qilardi. Xiggins Yaponiya madaniyatiga shu darajada singib ketgan ediki, xattoki u amerikacha boshqaruvni umuman yoddan chiqarib yuborganini Preskott xis qildi. U shunchalik «millatchi»ga o'xshab qolganligi tufayli (gonenative) o'zining boshqaruv metodini borgan sayin yuqotib borar edi.

Xiggins AKSHning Garbida kichkinagina shaxarchada dunyoga kelib, maktabdan so'ng o'zining shtatidagi Universitetga o'qishga kirdi. O'qishining yarmida xarbiy xizmatga yullanma oldi. Kolledjda uning tilga qiziqishi ko'ringanligi tufayli, unga yapon tilini o'rgatuvchi xarbiy chet el bilim yurtida taxsil olishga ruxsat berishadi. 15 oydan sung uni tarjimon sifatida Tokioga yuboradilar. Yaponiyada yashab, u yapon tilini, adabiyotini va tarixini o'rganishni davom ettirdi. Uning yapon o'rtoklari ko'paydi, u yaponiyalik bir qizni sevib qoladi va unga kaytib kelishni va'da qiladi. Xarbiy xizmatni besh yil deganda o'tab, Xiggins kolledjga qaytib keladi. U chet tilini maqsad emas, vositasifatida qullashni istagani uchun, kolledjda o'qishni menedjment mutaxassisligi bo'yicha davom ettirdi. Bir yarim yildan so'ng kolledjni a'lo baholarga bitirib, «Uiver» kompaniyasida ish yuritishni boshladi. Bir yillik maxsus mutaxassislik kurslarida o'qiganidan so'ng, Preskott o'z lavozimiga kelishidan bir yil oldin Xigginsni Yaponiyaga ishga yuborishadi.

Xiggins Yaponiyaga qaytib kelishidan mamnun edi, fakatgina bu yurtga bo'lgan muxabbatigagina emas, balki chet elda «jirkanch amerikalik» (uglyAmerican) tushunchasini bartaraf etish maqsadida xam. Tilni mukammal bilganligi va Yaponiyaga o'zgacha mexr bilan yondashganligi uchun u yapon axolisiga mansub turli odamlar bilan suxbatlasha olar edi. Amerikalik menedjerlar yaponiyaliklarga o'zlarining to'zumlarini, ideallarini va fikrlash qobiliyatini gapirib berishni va AKSHdan kelganlarning xammasi to'g'riso'z va kelishuvchan deb o'rgatishlarini bildi. U bu xolatdan taajubda edi va buni o'zgartirishga xarakat qildi.

Preskott davridagidek yaponiyalik istemolchilarga bog'liq muammolarni xal etish, ishbilarmon majlislarda qatnashish, davlat organlari bilan bog'liq shaxslar bilan aloqada bo'lish, marketing tadbirlarini olib borish va kundalik muammolar bilan shugullanish Xigginsga berildi. Ikkala boshliq xam kiyin va chalkashib ketgan kunlarda uning maslaxatlariga quloq solar va uni malakali xamkasb deb xisoblashar edilar.

Preskott fikran Xigginsning yapon madaniyatiga bog'liq bir necha «kuchli xayajonli aloqa»larini sanab chikdi. Bir yil mukaddam Xiggins AKSHda taxsil olgan va maqtovgga sazovor Yapon Universitetini bitirgan yaponlik qizga uylandi. SHu vaqt u Yaponiyada ma'lum muddatga qolishni kechiktirishni suragan edi. Aynan shunda Preskott Xigginsning xulk-atvori o'zgarganini sezdi. Xiggins yapon rayoniga kuchib bordi, uyda kimonoda yurar, ommaviy xammomlarga borar, tuy-marosimlarga, qo'shnilarning ziyofatiga, xattoki buddizmga taallukli motamlariga xam takliflarni qabo'l qilardi. «Uiver» kompaniyasining ishchilariga xar ikki yilda uyga ikki oylik oilaviy ta'til berar edi, bunda yo'l xarajatlari kompaniyaning o'z zimmasida bo'lishiga qaramasdan Xiggins bu takliflarni rad etar, undan ko'ra Yaponiyaning chet qishloqlarini rafiqasi bilan ziyorat etishni xush ko'rar edi.

Xiggins ishida xuddi yaponiyaliklardek tashkilotchi xususiyatiga ega edi. U kup vaqtini qo'l ostidagi ishchilarning shaxsiy xayotiga bogliq bo'lgan masalalarni xal qilish bilan o'tkazar, tashkilotdagi ko'pchilik bilan qalin aloqada bo'lar, xatto ayrim yosh mutaxassislarining to'y marosimlarini o'tkazib berar edi. Xiggins orqali ko'pgina

mutaxassislar o'zlarining da'vo va arizalarini boshqaruvchiga yetkazishga xarakat qilar edilar. Qo'shimcha xizmatlarga imtiyozlarni ko'paytirish, ya'ni dam olish zonalariga yullanmalar shular jumlasidandir. Ko'pgina ishchilar Preskott qabo'l qilgan yangi siyosatga arz qilar edilar, bu siyosat yoshi kattaligiga asoslangan lavozim o'zgarishi printsiptidan, boshqaruvchilar tomonidan ko'l ostidagilarni baholash asosida lavozim o'zgarishi printsiptiga o'tishni bildiradi. Firma ishchilari Xigginsga shu masalaga oydinlik kiritishni so'radilar va u shunday qildi xam. Preskottga saviyasi o'rta darajadagi boshqaruvchilarning fikrini bilish qiziq bo'lsa xam, Xiggins bilan ziddiyatga borish unga yoqmas edi. Bu siyosatni qo'llashda Xigginsning fikrini bilish Preskottni ikqilantirar edi, chunki u bu narsa yapon turmush tarziga to'g'ri kelmasligini bilar edi. Preskott Yaponiya urf-odat va madaniyatida katta o'zgarishlar ro'y beryapti deb xisoblar va Xiggins o'ylaganidek bu darajada qattiq ta'qiqlanmaganligiga ishonar edi. Bu yangi g'oyalarni qo'llab ko'rish ko'pgina yapon ishchilariga, Xiggins tarafdorlaridan tashkari, manzur keldi. Bundan tashkari rivojlanayotgan amerika kompaniyasiga maxalliy udumlardan kuchirmakashlik qilish umuman tugri kelmaydi, deb xisoblardi Preskott. U korxonaning Yaponiya xalkiga ko'shgan xissasi yangi fikr va g'oyalarni singdirishi deb o'ylardi. Yaqindagina bo'lib o'tgan kelishmovchiliklar Preskottning Xigginsga nisbatan bo'lgan ishonchini xavf ostiga ko'ydi, ilgari Preskott bu xakda o'ylab xam ko'rmagan edi. Masalan, Preskott fikricha bitta boshqaruvchini lavozimidan chetlashtirish kerak, chunki unda tashkiliy va boshqaruvchilik xususiyati yetarli darajada emas edi. Boshqaruvchilar xamda Preskott tomonidan qilingan ikki yillik ogoxlantirishga qaramasdan, bu boshqaruvchi o'zining imkoniyatlarini ishga solmadi. Xiggins va kadrlar bo'limi boshlig'i esa bunga qarshilik ko'rsatdilar, ular ta'kidlashicha kompaniya xech qachon bu siyosatni qo'llamagan ekan. Ular bu ishchi juda yaxshi va rostguy mutaxassis deb ta'kidlar va oxirgi o'n yil ichida uning layoqatsiz va beparvoligiga korxonaning o'zi aybdor deb aytishardi.

Preskott ishdan bo'shashining bir necha xaftasidan so'ng Xiggins «Yamazaki Farmas'byutikal»ga lavozimidan chetlashtirilgan ishchini qayta ishga oladi. Xigginsdan nima sababdan bunday qilganini surashganida, u «mening o'rnimda xar kanday boshqaruvchi shunday qilar edi», deb javob berdi. Preskott bu ziddiyatlar global muammolarga olib keladi, dab xisoblardi. Xiggins esa juda ishbilarmon, tilni va odamlarni bilishga intiluvchi boshqaruvchi edi. Bu esa eng bebaho fazilatlardandir.

Ko'p xollarda amerikalik firmalar Preskottga uning Xigginsday urinbosari borligiga ochik-oydin gapirar edilar. Xiggins bir nechta boshqa firmalardan kizikarli takliflar olganini xam Preskott bilar edi. Preskott fikricha, Xiggins agar Yaponiyadan ozgina o'zoqlashsa, undan xam yaxshi mutaxassis bo'lishi mumkin edi. Preskottning fikricha, amerikacha yondashuvga ishonchini yo'qotmagan boshqaruvchi eng yaxshi xalkaro tashkilotchi bo'la oladi, chunki u bir paytning o'zida boshqa mamlakatlarning yondashuvlariga xam tayangan xolda ish olib boradi. Bunda fikrlash va oldindan ko'ra bilish kobiliyati juda chukur bo'lishi kerak, lekin ishchining yuborilgan davlatga extirosi chuqur va nafrati xam bo'lishi kerak emas, shundagina u xar bir vaziyatga to'g'ri baho bera oladi.

Savollar:

1. Siz Preskott va Xiggins tomonidan qo'llanilgan amerikacha kadrlar siyosatini Yaponiyada amalga oshirish munosabatlariga kanday qaraysiz?
2. Bu yondashuvlarning asosiy farqi nimada?

3. Agar siz Yaponiyada mana shu bosh korxonaning vakolatchisi bo'lganingizda, Preskott va Xigginsning o'zaro kelishmovchiliklarini qanday xal qilgan bo'lardingiz? Avvalam bor muammoga bir nechta yechim toping, undan so'ng maslaxat berishga xarakat qiling.

Keys stadi

«EIEsAy Lodjik Korporeyshn» kompaniyasining rivojlanish strategiyasi.

70-yillarning oxirida kelib chiqishi ingliz bo'lgan Uilfred Korrigan, «Feyrchayld Kamera end Instrument» (Fairchild Camera & Instrument) firmasi boshqaruvi raisi va prezidenti, firmani SHlyumberje korporatsiyasiga sotdi. Oradan taxminan bir yil utgach, 1980 yilning noyabrida u boshqaruv idorasi Kaliforniya shtatining Malpitas shaxrida joylashgan, buyurtma bo'yicha loyixalangan mikrosxemalar ishlab chiqaruvchi «EIEsAy Lodjik» (LSI Logic) korporatsiyasini to'zdi. Janob Karriganning buyurtma bo'yicha mikrosxema ishlab chiqarish fikri usha paytda noodat tuyulgan bo'lsada, u «Feyrchayld»dagi obrusidan foydalanishga xamda AKSHdagi bir qancha kapital egalarini yangi firmaning rivojlanishiga 7 million dollar kiritishlariga erishdi.

Usha paytda uning kompaniyasida fakat turt kishigina ishlardi. Lekin shunga karamay Korrigan ikkita asosiy muammo- mahsulotni tanlab olish va boshlangich mablagni topish muammosini yechganligi sababli, firmaning usishi uchun mustaxkam poydevor borligi yakkol ko'zga tashlanardi. Endi Korrigan «Lodjik» firmasi butun dunyoda mijozlarga kandy xizmat ko'rsatishi, ishlab chiqarishni kengaytirish uchun kerak bo'ladigan mablagni kaerdan va kandy qilib topishi kerakligini xal qilishi kerak edi.

Global strategiya. Janob Korrigan «Feyrchayld»dagi ish tajribasidan mikrosxema ishlab chiqaruvchi firma mijozlar bilan ishlash xamda ishlab chiqarishni joylashtirish tugrisida global tarzda fikr yuritishi kerakligini bilardi. U tezda muvaffakiyatga erishish uchun uchta muxim iktisodiy xudud - Yaponiya, AKSH va Yevropaga etibor karatish kerak deb karor qildi va buni o'zining «global triada strategiyasi» deb atadi. Umumiy strategiyaning asosiy tashkiliy davri bu ishlab chiqaruvchi xamda istemol qiluvchi davlatlarda bir vaqtning o'zida «Lodjik» firmasi va maxalliy investorlarga tegishli bo'lgan kushma korxonalar ochish bo'lib, bunda «Lodjik» bu korxonalar chiqargan aktsiyalarining kontrol paketiga ega bo'lishi kerak edi. Firmaning xar bir davlatdagi filiallari faoliyati nisbatan mustaqil bo'lsada, ularni umumiy texnologiyalar, pul mablaglari va boshqaruv birlashtirib turardi. Bu o'zaro bog'liqlikdan foyda olish imkonini berardi. Lekin shu bilan birga muayyan bozorning talablarini kondirishga yetarli darajada erkinlik koldirardi.

Birlamchi Yevropa tresti. Korrigan operatsiyalarni amalga oshirishni boshlashi bilan kushimcha daromad manbalarini izlashga tushdi. Bu ishda asosiysi kerakli summani eng kam kiyinchilik bilan, tugri narxlarda topishdir. 1982 yilning fevralida, AKSH risk kapitali kompaniyaning ish boshlashiga imkon bergandan ikki yildan sal kuprok vaqt utgach, «Lodjik» firmasi xuddi shunday kapital topish maqsadida o'z nigoxini Yevropaga karatdi. Izlangan mablag 10 million dollar mikdorida AKSHning aktsiyalari bilan kizikuvchi yevropalik investitsion firmalarda, asosan Buyuq Britaniyada topildi. «Lodjik» o'z takliflari uchun xar bir aktsiyaga urtacha 7 dollardan oldi. Bir yil oldin kompaniya to'zilgan paytda esa xar bir aktsiyaga 0,9 dollar turardi.

SHu paytdan boshlab firma juda tez usa boshladi. 1983 yilning may oyida Korrigan Kushma SHtatlardagi firmasini korporatsiyaga aylantirdi. Uning aksiyalari keng ommaga xam tavsiya etildi va shu yul bilan 162 million dollardan oshik mablag jalb qilindi, aksiyalarning narxi esa xar bir donasi uchun 21 dollargacha kutarildi. Bu Yevropadagi natijalarga karaganda ancha katta qadam bo'ldi xamda bu safar investorlarning ilgor texnologiyalarga kizikishlari kuchayib borayotganidan dalolat berdi.

Yapon strategiyasi. Yevropa va AKSHda muvaffakiyatga erishilgan bo'lsada, xali Korrigan triadasining uchinchi qismi – Yaponiya bor edi. Korrigan usha paytda Yaponiyaning (keyinchalik esa butun dunyoning) eng yirik brokerlik firmasi «Nomura Sekbyuritiz» o'z mijozlari uchun «Lodjik»ning yirik aksiyalar paketini sotib olganini aniqladi. Ushbu axborotdan ilxomlangan Korrigan «Nomura» firmasining raxbariyati bilan uchrashib, keyingi qadam kanday bo'lishini aniqlash maqsadida Yaponiyaga otlandi. Tashrif davomida mo'zoqaralardan sung Korrigan Yaponiyadagi faoliyatni boshlashga karor qildi. O'zining boshqa xududlarda kullagan strategiyasiga amal qilgan Korrigan Yaponiyada firmaning «EIEsAy Lodjik» shu'ba korxonasini tashkil qildi. Korxonona kapitalining 70 foizi firmaga, 30 foizi esa 25 ta maxalliy yapon investorlariga tegishli edi. Yangi korxonona aksiyalarining katta qismiga jaxonda sugurta korxonolari orasida yirikligi jixatidan «Prudenshel» (Prudential) va «Metropoliten Layf» (Metropolitan Life)dan keyingi uchinchi urinda turuvchi «Nippon Layf Inshurans Kompani» (Nippon Life Insurance Company) ega bo'ldi. Yangi investitsiyalar «EIEsAy Lodjik» ayni muxtoj bo'lib to'rgan narsa edi. SHu tarika Korrigan Yaponiyadagi istemolchilar bozoridan tashkari yapon kapital bozoriga xam chikdi. Yapon firmasi xisoblanuvchi «EIEsAy Lodjik K.K» va uning filiali «Nixon Semikondaktor Ink». (Nihon Semiconductor Inc.) yapon banklarida kredit liniyalari ochish imkoniyatiga ega bo'ldilar. «Lodjik»ga kapital bozoriga yul ochish xamda firmaning Yaponiyadagi obrusini oshirish maqsadida Korrigan usha paytda Yaponiyadan tashkarida ishlayotgan «EnISi» (NEC Corp) korporatsiyasining raxbar xodimlaridan biri Keyski Avatuni ishga qabo'l qildi. Janob Avata «Lodjik» firmasiga «yapon obrazi»ni berdi va moliya dunyosining kerakli eshiklari ochilishiga o'z xissasini kushdi. Natijada «Lodjik» Kushma SHtatlardagi 9 foizli stavka o'rniga maxalliy 6 foizli stavkali kredit liniyasini olishga erishdi.

Ikkinchi Yevropa tresti. Firmaning Yaponiyadagi faoliyati yulga quyilgach, Korrigan o'z nigoxini yana Yevropaga karatdi. U kuxna kit'ada yangi kompaniya ochishni rejalashtirgan bo'lib, kompaniyaning tizimi kanday bo'lishini xal qilish masalasini yechishi kerak edi. Kompaniyani AKSHdagi asosiy korxonaning filiali yoki yevropa kompaniyasi sifatida tashkil qilish mumkin edi. Birinchi xolda kompaniya amerika kapitalidan foydalanar edi xamda firma tomonidan nazorat qilinar va ximoyalanardi. Korrigan ikkinchi yulni tanladi va «EIEsAy Lodjik Ltd» kompaniyasini tashkil qilishda AKSHda joylashgan kimmatbaho kogozlar bo'yicha yirik firma «Morgan Stenli end Ko». (Morgan Stanley & Co) ning yordamidan foydalandi. Firma yangi kompaniya kapitalining 82 foizini saqlab koldi, kolgan qismi esa xususiy takliflar asosida yevropalik investorlarga sotildi. Bu investorlardan biri garbiy germaniyadagi beshta bankning risk kapitali manbai edi. Korriganning yevropa kompaniyasini tashkil qilish yuli bilan aksiyalarni kimmatrok narxda sotib kuprok pul topish mumkinligiga xamda yevropalik mijozlar bilan ishlashda «EIEsAy Lodjik Ltd» amerika firmasining oddiy filialiga nisbatan kuprok muvaffakiyat kozonishiga ishonchi komil edi.

Korrigan yevropa bozoriga 1985 yilda, keyinroq 1987 yilda qaytdi, lekin bu safar «EIEsAy Lodjik» obligatsiyalar tarqatdi. Obligatsiyalarning 23 million dollar mikdoridagi birinchi chiqarilishi jaxonning eng yirik banklaridan biri - SHveytsariya bank korporatsiyasi (SwissBankCorp.) – tomonidan chiqarildi. Obligatsiyalar oddiy aksiyalarga konvertatsiya qilingan ikkinchi chiqarilishi «Morgan Stenli» va «Prudenshel-Beych Kepitel Fanding» (Prudential-BacheCapitalFunding) tomonidan chiqarildi. «Lodjik» uchun yevropa obligatsiyalar bozorining ikkita muxim tomoni mavjud edi: past narx (Qushma SHtatlarda taklif qilingan foiz stavkalariga nisbatan ancha past stavkalar) xamda ancha kiska muddat ramkalari. «Lodjik» firmasi Kushma SHtatlarning kimmatbaho kogozi va birjalar Komissiyasi tomonidan belgilangan koidalarni bajarishga majbur bo'lmagani sababli obligatsiyalarni investorlarga qisqa fursatda sotishning uddasidan chikdi.

Firma kapitalining sezilarli qismini xorij bozorida yiqqan bo'lsada (1982 yildan 200 million dollardan ortik), o'zini valyuta riskiga uchrashga yul kuymagan. Uning faoliyati global masshtabda daromad olish imkonini berib, moliyaviy majburiyatlar shu yul bilan koplanardi. Bundan tashkari, «EIEsAy Lodjik»ning shu'ba korxonalari xorijiy korporatsiyalarning filiali emas, maxalliy korporatsiya sifatida tashkil qilingani sababli maxalliy kredit bozori bilan aloqalarida muammo yuq edi.

Savollar:

1. «EIEsAy Lodjik» firmasi xalkaro kapital bozorida kandy usullardan foydalangan? Moliyaviy vositalarni aloxida ko'rib chiking (maxalliy va xorijiy bozorlar, yevropa bozori va xokazo).
2. Nima uchun firma nafakat AKSH bozordan foydalandi?
3. Firmaning tashkiliy strategiyasi kapitalni jalb qilish strategiyasi bilan kandy tarzda kelishgan?

VI. MUSTAQIL TA'LIM MAVZULARI

“STRATEGIK MENEJMENT” FANIDAN TALABALAR TOMONIDAN BAJARILADIGAN MUSTAQIL ISHNI TASHKIL ETISH, NAZORAT QILISH VA BAXOLASH TARTIBI

Strategik menejment fanidan mustaqil ishning maqsadi va vazifalari

O'zbekiston Respublikasida iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish, yangi tashkiliy strukturalarni qurish va tadbirkorlikni rivojlantirish bilan bog'liq ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar iqtisodiyot tarmoqlari uchun mutaxassislarini shakllantirishning eng muhim mexanizmi bo'lgan iqtisodiy ta'limni isloh qilish va modernizatsiyalashni taqozo qilmoqda.

Ta'lim bosqichlariga zamonaviy pedagogik texnologiyalarni qo'llashda ta'lim oluvchining shaxsini xurmat qilish, xar bir shaxsning erkin fikr bildirishiga imkoniyat yaratish, ijod bilan shug'ullanishi va o'z-o'zini rivojlantirishga qulay ijtimoiy va psixologik muxit yaratish orqali tinglovchini mustaqil fikrlashga undaydi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov Oliy Majlisning 14-sessiyasida so'zlagan nutqlarida *“Bizning oldimizda ozod fuqoro shaxsining mahnaviyatini, boshqacha aytganda, ozod xar tomonlama rivojlangan, o'z xuquqlarini yaxshi biladigan, kuchi va qobiliyatiga ishonib tayanadigan, atrofdagi xodisalarga o'zining mustaqil fikri va*

munosabati mavjud, o'z manfaatlarini Vatan va xalq manfaatlari bilan uyg'unlashtiradigan shaxsni tarbiyalash vazifasi turibdi" deb ta'kidlagan edilar.

Mutaxassislar tayyorlash tizimini tubdan qayta qurishda, o'quv tarbiya jarayonining ahamiyatini oshirishda talabalarning mustaqil ishlari muhim o'rin egallaydi. Taxlillar shuni ko'rsatadiki, mustaqil ishlar deganda shunday uquv faoliyati tushunilib, unda bilimlar egallanishi bilan birga, ko'nikmalarni shakllantirish ham mustaqil egallanadi.

Talabalarning mustaqil ishlarini tashkil etishning asosiy shartlari quyidagilardan iborat:

-mustaqil ishlarning ilmiyligi va uning tanqidiy xarakteri;
-mustaqil ravishda o'z bilimlarini yanada oshirib borishga bo'lgan extiyojning shakllanishi;

-mustaqil ishlar vazifalarini individuallashtirish;

-mustaqil ishlarni tashkil etishga metodik raxbarlik qilish.

Zamonaviy pedagogika texnologiyalarini amalga oshirish sharoitlarida talabalar quyidagi ko'nikma va mahoratlarni egallab olishlari zarur:

ma'ro'za, seminar va amaliy mashg'ulotlarda mustaqil faoliyat ko'nikmalari: asosiy qoida va xulosalarni qisqa, chizma shaklida va ketma-ket yozib borish, o'quv vazifalari va masalalarini hal etish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni to'plash, bilish, tushunish, tanqidiy baholay olish va yetkazib berish, hamda belgilar va ramzlar yordamida uni referat, xisobot shakliga keltira bilish; qo'yilgan talablarga muvofiq o'z matnini to'za olish. Bu esa talabaning Insert, Toifali sharx qurish kabi ta'lim uslub va vositalarini amalga oshirishda faol ishtirok etishiga, ma'lumotlarni tizimlashtirish va tizimdan chiqarish, taxlillash va qiyoslashga, o'rganilayotgan tushunchalar (voqealar, hodisalar, mavzular va boshqalar) o'rtasidagi aloqalar va o'zaro aloqalarga, klaster, toifali jadval, kontseptual xarita, SWOT, T-jadval, Venn diagrammasi, piramida, baliq skeletidan foydalangan holda muammoni hal etishni rejalashtirishga tayyor ekanligidan va asoslangan ESSE va o'quv loyihasi bajarilishi to'g'risida hisobot yoza olishiga dalolat beradi;

taqdimot ko'nikmalari: chiqish vaqtida, shu hisobda o'quv topshirig'ini bajarilishi natijalari bo'yicha, talaba o'qituvchi va boshqa talabalar bilan o'zini ishonchli tuta oladi va har xil vositalardan foydalanish ko'nikmasini egallaydi;

kommunikativ ko'nikmalar: o'qituvchi va talabalar o'rtasida o'quv munosabatlarini yarata olish xususiyati, o'z nuqtai nazarini himoya qila olish va murosaga kelish, dialogga qo'shilish, mohiyati bo'yicha savol berish, asoslangan javoblarni berish, qoidaga rioya qilgan holda bahslashish, mo'zoqaralar va davra suhbatlarida qatnashish ko'nikmasini egallaydi;

hamkorlikdagi ishlash ko'nikmalari: guruh bilan harakat qilishga tayyor bo'lish – o'quv toshirig'ini bajarish bo'yicha qo'shma faoliyatni jamoali rejalashtirish, umumiy masalalarni yechishda hamkorlik qilish, ishbilarmon sherikchilik va o'zaro aloqada bo'lish;

muammoli holatlarni tahlil qilish ko'nikmalari, o'quv vazifasini yechish, g'oyalarni generatsiya qilish va qarorlarni qabo'l qilishning nostandart usullarini topish, bu o'z navbatida talabaning muammoli ma'ro'za, tahlilda va o'quv holatlarini (Keys stadi) hal etishda faol ishtirokini ta'minlaydi.

ma'lumotlarni qidirish, yig'ish, ishlov berish va saqlash uchun zamonaviy kompyuter va axborot texnologiyalaridan foydalana olishning amaliy ko'nikmalari:

mustaqil ish natijalarini bezash bo'yicha o'quv topshiriqlarini bajarish (nutqlar, referatlar, o'quv loyihalari va boshqalar).

Mustaqil ta'limning asosiy metodi adabiyotlar ustida individual ishlashdir. Bu metod axborotlar oqimida eng muhim axborotni topish, unga to'g'ri baho berish, ushbu axborotdan o'zining kasbiy faoliyatida foydalanish malakasini shakllantiradi. Qo'lga kiritilgan axborotlar asosida mustaqil mashq qilish metodlaridan foydalanish amaliy faoliyatida zarur bo'ladigan sifat ko'rsatkichlarini ta'minlaydi.

Mustaqil ta'limning muhim metodlaridan biri talabalarning o'zaro muloqatidir. Mustaqil ta'limning pirovard maqsadi talabalarning ijodiy izlanishiga, o'z ustida ishlashga, xar tomonlama tadqiqot yuritishning mohiyatini anglashga tortishdir.

Mustaqil ishning o'ziga xosligi shundaki, o'quv faoliyatining bu qismi talabalarning mustaqil faolligi hamda tegishli professor-o'qituvchilarning nazorati asosida tashkil etilib, o'quv rejada semestrlar bo'yicha belgilangan soatlar hajmiga ko'ra amalga oshiriladi. Xususan, bakalavriat bosqichi 5230200 – Menejment (ishlab chiqarish) ta'lim yo'nalishi uchun “Strategik menejment” fani bo'yicha mustaqil ishlarning umumiy hajmi o'quv rejada 5 semestr uchun 52 soat, 6 semestr uchun 54 soat miqdorida belgilangan.

Talabalar mustaqil ishlarining mazmuni va asosiy shakllari

“Strategik menejment” fani bo'yicha talabalar mustaqil ishlarini tashkil etish ularda iqtisodiy bilim, dunyoqarash, ijtimoiy faollik va mustaqil fikrlashni shakllantirishga qaratilgan tadbirlar tizimini o'z ichiga oladi. U o'quv rejasi va fanlar dasturlarida ko'zda tutilgan zarur bilimlar va ko'nikmalarning talabalar tomonidan oqilona, kam vaqt va kuch sarflab o'zlashtirilishini ta'minlaydi.

“Strategik menejment” fanini o'qitish jarayonini takomillashtirish, talabalarning qiziqishlarini anglash, faolliklarini va mustaqil ishlarini rivojlantirish yo'nalishida boradi, bunda ijodiy fikrlash, mustaqil o'qish, ko'nikma va layoqatlari shakllanadi.

Talabaning mustaqil ishi – muayyan fandan o'quv dasturida belgilangan bilim, ko'nikma va malakaning ma'lum bir qismini talaba tomonidan fan o'qituvchisi maslahati va tavsiyalari asosida auditoriya va auditoriyadan tashqarida o'zlashtirishiga yo'naltirilgan tizimli faoliyatdir.

Mustaqil ishni bajarishdan **asosiy maqsad** – “Menejment” kafedrası professor-o'qituvchilarining bevosita rahbarligi va nazorati ostida talabalarni semestr davomida fanni o'zluksiz o'rganishini tashkil etish, olingan bilim va ko'nikmalarni yanada mustahkamlash, kelgusidagi darslarga tayyorgarlik ko'rish, aqliy mehnat madaniyatini, yangi bilimlarni mustaqil ravishda izlab topish va qabo'l qilishni shakllantirish hamda ushbu tariqa institutda raqobatbardosh kadrlarni tayyorlashga erishishdan iborat.

Mustaqil ish uchun beriladigan topshiriqlarning shakli va hajmi, qiyinchilik darajasi semestr dan – semestr ga ko'nikmalar hosil bo'lishiga muvofiq ravishda o'zgarib, oshib borishi lozim. Ya'ni, talabalarning topshiriqlarni bajarishdagi mustaqilligi darajasini asta-sekin oshirib, ularning topshiriqlarni bajarishga tizimli va ijodiy yondoshishga o'rganib borishi kerak.

“Strategik menejment” fani bo'yicha talabalar mustaqil ishini tashkil etishda talabaning akademik o'zlashtirish darajasi va qobiliyatini hisobga olgan holda **quyidagi shakllardan** foydalaniladi:

- fanning ayrim mavzularini o'quv adabiyotlari yordamida mustaqil o'zlashtirish, o'quv manbalari bilan ishlash;

- seminar mashg'ulotlariga tayyorgarlik ko'rib borish;
- belgilangan mavzular bo'yicha referat tayyorlash;
- Prezident I.A.Karimov asarlarini mustaqil o'rganish va konspektlashtirish;
- O'zbekiston Resublikasi qonunlari, Prezident qarorlari va farmonlari hamda boshqa meyoriy hujjatlarni konspektlashtirish;
- testlar yechish;
- amaliyotdagi mavjud muammoning yechimini topish bo'yicha keyslar yechish;
- munozarali savollar va topshiriqlarga tayyorgarlik ko'rish;
- talabalarning ilmiy jamiyatlari va to'garaklarida ishtirok etish;
- ko'rgazmali vositalar tayyorlash;
- kurs ishi (loyihalari)ni bajarish;
- hisob-kitob va grafik ishlarini bajarish;
- ilmiy maqola, tezislar va ma'ro'za matnlarini tayyorlash;
- “talaba-o'qituvchi-kutubxona” kunida fan bo'yicha yangi o'quv adabiyotlar sharhini o'qituvchi bilan hamkorlikda tayyorlash;
- axborot resurs markazida belgilangan mavzular bo'yicha nazariy, amaliy va statistiq ma'lumotlarni yig'ish, qayta ishlash va muayyan tizimga solish;
- belgilangan mavzular bo'yicha zamonaviy axborot texnologiyalari yordamida taqdimot materiallari tayyorlash;
- talabalar turar joyidagi ma'naviyat xonasi, kutubxona, zamonaviy axborot texnologiyalar markazi imkoniyatlaridan foydalangan holda mustaqil o'qish jarayonlarida ishtirok etish;
- maxsus seminarlar ishlarida ishtirok etish;
- kafedra va fakul'tetning ilmiy hamda ilmiy-uslubiy ishlarida ishtirok etish va boshqalar.

Talabalarning mustaqil ishi ta'lim va tarbiyaning shunday vazifalariga bo'ysundirilganki, bunda butun o'quv jarayoni to'laligicha talabalar tomonidan faol, ongli, puxta va tizimli ravishda fan asoslarini o'zlashtirish va ularda iqtisodiy dunyoqarashni shakllantirish imkonini beradi. Bu vazifalar ta'lim jarayoni va shaxsni shakllantirish qonuniyatlarini bilmasdan va foydalanmasdan turib hal qilinishi mumkin emas. Ularning mazmuniga qisqacha to'xtalib o'tamiz.

Mavzuni mustaqil o'zlashtirish. Fanning xususiyati, talabalarning bilim darajasi va qobiliyatiga qarab ishchi o'quv dasturiga kiritilgan alohida mavzular talabalarga mustaqil ravishda o'zlashtirish uchun topshiriladi. Bunda mavzuning asosiy mazmunini ifodalash va ochib berishga xizmat qiladigan tayanch iboralar, mavzuni tizimli bayon qilishga xizmat qiladigan savollarga etibor qaratish, asosiy adabiyotlar va axborot manbalarini ko'rsatish lozim.

Topshiriqni bajarish jarayonida talabalar mustaqil ravishda o'quv adabiyotlaridan foydalanib, ushbu mavzuni konspektlashtiradilar, tayanch iboralarning mohiyatini anglagan holda mavzuga taalluqli savollarga javob tayyorlaydilar. Zarur hollarda (o'zlashtirish qiyin bo'lsa, savollar paydo bo'lsa, adabiyotlar yetishmasa, mavzuni tizimli bayon eta olmasa va h.k) o'qituvchidan maslahatlar oladilar. Mustaqil o'zlashtirilgan mavzu bo'yicha tayyorlangan matn o'qituvchiga himoya qilish orqali topshiriladi.

O'quv jarayonining ajralmas tarkibiy qismi bo'lgan “Strategik menejment” fani bo'yicha mustaqil ishlar ko'proq referatlar ko'rinishida bo'lib kelmoqda. Referat talabalar ilmiy ishlarining birinchi shaklidir. Talabalar ilmiy ijodi o'quv jarayonlaridan

biri sifatida o'qitish, bilim berish va tarbiyalash vazifalarini bajarishda o'z xususiyatlariga ega. Talaba tadqiqot faoliyatiga jalb qilinib, ilmiy adabiyotlar bilan ishlash, statistiq va boshqa materiallarni yig'ish, qayta ishlash va tahlil qilish ko'nikmalariga ega bo'ladi, o'rganilayotgan hodisani tanqidiy baholashga o'rganadi, nazariyani amaliyot bilan bog'laydi va h. k.

Agar referat tayyorlashning darslik bo'yicha tayyorlangan seminar mashg'ulotidagi chiqishga qaraganda mazmun va sifat jihatdan yuqoriligi hisobga olinsa, referat shubhasiz katta foyda keltiradi. Talaba auditoriya oldida referatda bayon qilingan qoidalarni himoya qilishga, yoqlashga tayyorlanishi kerak, Strategik menejmentni o'rganishda bu muhim ahamiyatga ega.

Referat - bu talabalar mustaqil ishlarining samarali shakllaridan biridir. Mazkur shakl talaba tomonidan referat mavzusini tanlash, unda yoritiladigan masalalar mazmunini oldindan rejalashtirish, referatni tayyorlash va muhokama qilishning barcha bosqichlarida kafedra professor-o'qituvchilarining tashkiliy-uslubiy yordami va maslahati asosidagina samarali amalga oshishi mumkin. Bu yerda o'qituvchi tomonidan talabalarning referat ishlariga rahbarlik qilish qanchalik batafsil va malakali amalga oshirilganligi va referatlarga talablar mezoni qanchalik to'g'ri qo'yilganligi albatta, hal qiluvchi ahamiyatga ega. Topshiriq talabalarning referat yozish ko'nikmalarini, ilmiy qiziqishlari hamda bilim darajasini hisobga olgan holda berilishi juda muhim.

Ko'rgazmali vositalar tayyorlash. Talabaga muayyan mavzuni bayon qilish va yaxshiroq o'zlashtirish uchun yordam beradigan ko'rgazmali materiallar tayyorlash vazifasi topshiriladi. Mavzu o'qituvchi tomonidan aniqlanib, talabaga ma'lum ko'rsatmalar, yo'l-yo'riqlar beriladi. Ko'rgazmali vositalarning miqdori, shakli va mazmuni talaba tomonidan mustaqil tanlanadi. Bunday vazifani bir mavzu bo'yicha bir necha talabaga yoki talabalar guruhiga topshirish ham mumkin.

Mavzu bo'yicha testlar, munozarali savollar va topshiriqlar tayyorlash.

Talabaga mustaqil ish sifatida muayyan mavzu bo'yicha testlar, qiyinchilik darajasi har xil bo'lgan masalalar va topshiriqlar, munozaraga asos bo'ladigan savollar to'zish vazifasi topshiriladi.

Bunda o'qituvchi tomonidan talabaga testga qo'yiladigan talablar va uni to'zish qonun-qoidalari, qanday maqsad ko'zda tutilayotganligi, muammoli savollar to'zishda mavzuning munozarali jihatlarini qanday ajratish lozimligi, topshiriqlarni to'zish usullari bo'yicha yo'l-yo'riq beriladi.

Ilmiy maqola, tezislar va ma'ro'zalar tayyorlash. Talabaga biron-bir mavzu bo'yicha (mavzuni talabaning o'zi ham tanlashi mumkin) ilmiy maqola, tezis yoki ma'ro'za tayyorlash topshirilishi mumkin. Bunda talaba o'quv adabiyotlari, ilmiy-tadqiqot ishlari, dissertatsiyalar, maqola va monografiyalar hamda boshqa axborot manbalaridan mavzuga tegishli materiallar to'playdi.

Talabalarning ilmiy-nazariy konferentsiyalari ham talabalar mustaqil ishlarining shakllaridan biridir. Kafedra professor-o'qituvchilari talabalar ilmiy-nazariy konferentsiyasini tashkil etish orqali o'z ishini guruhning kasbiy yo'naltirilganligini, a'zolarining yosh tarkibini, qiziqishlarini hisobga olib, tabaqalashgan holda tashkil qilinishi kerak. Faqat shu holdagina talabalarning konferentsiyani o'tkazishda faol ishtiroki va manfaatdorligi ta'minlanadi. Talabalarning ilmiy-nazariy konferentsiyalarini bosqichma-bosqich o'tkazish maqsadga muvofiqdir. Strategik menejment fani bo'yicha talabalarning ilmiy-nazariy konferentsiyalarini quyidagi bosqichlarda amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

1-bosqich – fan o’qitilayotgan barcha o’quv guruhlarida konferentsiyalarni o’tkazish;

2-bosqich – har bir guruhda tanlab olingan talabalarning eng yaxshi ma’ro’zalarini fakul’tet va fakul’tetlararo konferentsiyaga taqdim etish va o’tkazish;

3-bosqich – fakul’tetlararo konferentsiyada tanlab olingan eng yaxshi ma’ro’zalarni institut miqyosida o’tkaziladigan ilmiy-amaliy konferentsiyaga taqdim etish.

Butun guruhlar uchun yagona bo’lgan konferentsiya mavzusini tasdiqlab, talabalarning ma’ro’za va chiqishlarini guruhlarining qiziqishlariga qarab ixtisoslashtirish mumkin.

Talabalar mustaqil ishlarini tashkil etishning asosiy tamoyillari

Talabalar mustaqil ishlarini tashkil etishda “Talabalar mustaqil ishini tashkil etish va nazorat qilish” bo’yicha yo’riqnomada belgilangan quyidagi asosiy tamoyillarga rioya qilish maqsadga muvofiqdir:

1.Talabalar mustaqil ishlarini ikki ko’rinishda – auditoriyada va auditoriyadan tashqarida tashkil etish.

2.Talabalar mustaqil ishlarini tizimli ravishda, ya’ni bosqichma-bosqich, oddiydan murakkabga qarab tashkil etilishini ta’minlash.

3.Talabalar mustaqil ishlarining shakli va hajmini belgilashda quyidagi muhim jihatlarga etibor qaratish:

- talabaning o’qish bosqichi;
- muayyan fanning o’ziga xos xususiyati, o’zlashtirishdagi qiyinchilik darajasiga;
- talabaning qobiliyati, nazariy va amaliy tayyorgarlik darajasiga;
- fanning axborot manbalari bilan ta’minlanganlik darajasiga;
- talabaning axborot manbalari bilan ishlay olish darajasiga;
- mustaqil ish uchun topshiriqlar kursdan-kursga o’tish bilan shakl va hajm jihatidan o’zgarib borishiga;
- mustaqil ish fan xususiyati hamda talabaning akademik o’zlashtirish darajasiga va qobiliyatiga mos holda tashkil etish.

Mustaqil ishni amalga oshirishda talaba bajarishi lozim bo’lgan vazifalar

Talabalar mustaqil ishlarini tashkil etishda quyidagi vazifalarni bajarishlari lozim:

- yangi bilimlarni mustaqil tarzda puxta o’zlashtirish ko’nikmalariga ega bo’lish;
- zarur ma’lumotlarni izlab topish uchun qulay usullarni va vositalarni aniqlash;
- axborot manbalaridan samarali foydalanish;
- an’anaviy o’quv va ilmiy adabiyotlar hamda meyoriy xujjatlar bilan ishlash;
- elektron o’quv va ilmiy adabiyotlar va ma’lumotlar banki bilan ishlash;
- Internet tarmog’idan maqsadli foydalanish;
- ma’lumotlar bazasini tahlil etish;
- ish natijalarini ekspertizaga tayyorlash va ekspert xulosasi asosida qayta ishlash;
- topshiriqlarni bajarishda tizimli va ijodiy yondashish;
- ishlab chiqilgan yechim, loyiha yoki g’oyani asoslash va mutaxassislar davrasida himoya qilish.

Talabalar mustaqil ishi bo'yicha maslahatlarni tashkil etish tartibi

Talabalar mustaqil ishi bo'yicha maslahatlar darsi auditoriyadan tashqarida amalga oshirishga mo'ljallangan mustaqil ishlarni bajarish yo'zasidan tegishli yo'llanmalar berish va uning bajarilishini nazorat qilib borish maqsadida tashkil qilinadi.

Talabalar mustaqil ishi bo'yicha maslahatlar darsi fanning kalendar-tematik rejasiga muvofiq o'tkaziladi. "Strategik menejment" fani bo'yicha talabalarning mustaqil ish mavzulari va mazmuni, ularni bajarish yo'zasidan hisobot shakllari quyidagi 1-jadvalda keltirilgan:

Maslahat darsi tegishli fan o'qituvchisi tomonidan o'tkaziladi.

Fan o'qituvchisi maslahat darsida quyidagi ishlarni amalga oshiradi:

- talabalar mustaqil ishlari to'shiriqlarini bajarish yo'zasidan tegishli yo'llanma beradi.

- topshiriqni bajarish rejasini to'zishga yordamlashadi;

- tegishli adabiyotlar axborot manbalarini tavsiya qiladi;

- talabalar mustaqil ishlari yo'zasidan tayyorlangan ishlanma, hisobot, referat, hisob-kitob va topshiriq natijalarini qabo'l qiladi hamda baholaydi.

Talabalar mustaqil ta'limining mazmuni va hajmi

№	Mustaqil ta'lim mavzulari	Berilgan topshiriqlar	Bajar. muddat	Hajmi (soatda)
1	Strategik maqsadlar	Adabiyotlardan konspekt qilish. Klaster to'zish	1-2-haftalar	6
2	Tarmoqda ustunlikka erishish shartlari	Adabiyotlardan konspekt qilish. T-sxema to'zish	3-4-haftalar	6
3	Yangi tarmoqdagi raqobatchilik uchun strategiya	Adabiyotlardan konspekt qilish. Blum savollariga javob berish	5-6-haftalar	6
4	Past xarajatlar strategiyasi	Adabiyotlardan konspekt qilish. Amaliy topshiriqlarni bajarish	7-8-haftalar	6
5	Oqilona xarajatlar strategiyasi	Adabiyotlardan konspekt qilish. Test to'zish	9-10-haftalar	6
6	Tarmoqni ifodalovchi iqtisodiy ko'rsatkichlar	Adabiyotlardan konspekt qilish. Amaliy topshiriqlarni bajarish	11-13-haftalar	8
7	Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat strategiyasi	Adabiyotlardan konspekt qilish. Ven diagrammasini to'zish	14-15-haftalar	6
8	Kompaniyaning raqobat strategiyasni tanlash	Adabiyotlardan konspekt qilish. BBB usulida amaliy topshiriqlarni bajarish	16-19-haftalar	8
5-semestr bo'yicha				52
9	Strategiya yaratishning uchta vazifasi	Adabiyotlardan konspekt qilish. Amaliy topshiriqlarni bajarish	1-2-haftalar	6
10	Raqobatchilikni baholash usullari	Adabiyotlardan konspekt qilish. Baliq skeleti usulida amaliy topshiriqlarni bajarish	3-4-haftalar	6

11	Strategik rejalashtirishning mazmuni va usullari	Adabiyotlardan konspekt qilish. Test to'zish	5-6-haftalar	6
12	Raqobatchilikning umumiy strategiyalari	Adabiyotlardan konspekt qilish. Amaliy topshiriqlarni bajarish	7-8-haftalar	6
13	Tarmoqda raqobatchilik kuchlari va ularning ta'siri	Adabiyotlardan konspekt qilish. Insert usulida topshiriqlarni bajarish	9-11-haftalar	8
14	Strategiyani yaratishning va qayta ishlash jarayonida menejerning vazifalari	Adabiyotlardan konspekt qilish. Sinkveyn to'zish	12-14-haftalar	8
15	Strategik boshqarish vazifalari	Adabiyotlardan konspekt qilish. Issiq kartoshkja usulida qisqa savol-javoblar o'yini	15-17-haftalar	8
16	Iqtisodiyotni modernizatsiya lash sharoitida maxalliy xokimiyat organlarining kichik biznesni yanada rivojlan tirishdagi rolini oshirish yo'llari	Adabiyotlardan konspekt qilish. Amaliy topshiriqlarni bajarish	18-19-haftalar	6
jami				54
xammasi				106

Talabalar mustaqil ishi bo'yicha maslahatlar o'quv jarayonining 1 va 2 smenada tashkil etilishiga qarab talabalarning darsdan bo'sh vaqtlarida dars jadvaliga kiritiladi.

TALABALAR MUSTAQIL ISHLARINI NAZORAT QILISH VA BAHOLASH TARTIBI

Mustaqil ishlarning bajarilishi "Oliy ta'lim muassasalarida talabalar bilimni nazorat qilish va baholashning reyting tizimi to'g'risida Nizom" talablari asosida nazorat qilinadi va baholanadi. Talabalar mustaqil ishlarini baholash mezonlari talabalarga o'quv yili boshlanishi oldidan uslubiy materiallar bilan birgalikda tarqatiladi.

"Strategik menejment" fani bo'yicha talabalar mustaqil ishlarini joriy, oraliq va yakuniy nazoratlar jarayonida quyidagi topshiriqlarni bajarish orqali nazorat qilish hamda baholash tavsiya etiladi:

	Mustaqil ish turlari	Topshirish muddati	Baholash mezonlari
1. Joriy nazoratda baholanadigan ishlar			
1.	Alohida mavzularni mustaqil o'rganish va taqdimot tayyorlash	O'quv jarayoni jadvaliga asosan	5 ballgacha
2.	Fanning ma'lum mavzusi bo'yicha eng so'nggi internet ma'lumotlarini to'plash, amaldagi korxonalarining iqtisodiy ko'rsatkichlarini taqdim etish	O'quv jarayoni jadvaliga asosan	5 balgacha

2. Oraliq nazoratda baholanadigan ishlar			
1.	Testlar yechish	O'quv jarayoni jadvaliga asosan	5 ballgacha
2.	Muammoning yechimini topish bo'yicha keyslar yechish	O'quv jarayoni jadvaliga asosan	5 ballgacha
3. Yakuniy nazoratda baholanadigan ishlar			
1.	Testlar yechish	O'quv jarayoni jadvaliga asosan	5 ballgacha

“Strategik menejment” fani bo'yicha talabalar mustaqil ishlarini baholash fan bo'yicha ishlab chiqilgan quyidagi reyting baholash tizimi orqali ifodalanadi:

Baholash jarayoni	Reyting baholash turlari	Maks.ball	O'tqazish vaqti
	I. Joriy nazorat:	40	
	Talabaning mashg'ulotlarda faol ishtirok etganligi uchun	10	Semestr davomida
	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining o'z vaqtida va sifatli bajarilishi	10	
	Amaliy mashg'ulotlarda savollarga to'g'ri javob berganligi, amaliy topshiriqlarni bajarganligi uchun	20	
	II. Oraliq nazorat	30	
	Ma'ro'za mashg'ulotlarida faolligi, muntazam ravishda konspekt yuritishi uchun	8	Semestr davomida
	Mustaqil ravishda berilgan topshiriqlarni bajarganligi uchun (referat, esse, kollokvium, amaliy topshiriqlar: keyslarni topshirishi, keys stadi, o'quv loyixalari va boshqalarni topshirganligi uchun)	10	Semestr davomida
	Birinchi va ikkinchi oraliq nazoratlar (ma'ro'zachi tomonidan olinadi)	12	4 xamda 8 mavzulardan keyin
	III. Yakuniy nazorat	30	Semestrning oxirgi ikki xaftasida
JAMI	100		

Adabiyotlar ruyxatini rasmiylashtirish

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati ma'lum bir tartib asosida to'ziladi:

1. O'zbekiston Respublikasi Qonunlari;
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari;
3. O'zbekiston Respublikasi hukumati qarorlari;
4. Meyoriy xujjaatlar, ko'rsatmalar;
5. Davriy nashrlarda chop etilgan kitoblar, maqolalar.

Manbalarning bibliografik qaydida quyidagilar ko'rsatiladi: muallif ismi va sharifi, kitob nomi, chop etilgan manzilgohi, nashriyot nomi va chop etilgan yili. Agarda maqola jurnal (gazeta) da chop etilgan bo'lsa, jurnal (gazeta) nomi, tartib raqami va yili, beti keltiriladi.

Matnlarni taxrir qilish

Referat ravon tilda aniq yozilgan bo'lishi va jalb etadigan ko'rinishga ega bo'lmog'i lozim. So'zlar qisqartirilishiga, faqat umumiy qabo'l qilinganlardan tashqari, shuningdek, xatoliklarga, tushunarsizliklarga, stilistik tafovutlarga yo'l qo'yilmaydi.

Referat ilmiy rahbarga taqdim etilishi holatida xar taraflama maksimal darajada meyoriga yetkazilgan bo'lmog'i lozim.

Referatni rasmiylashtirish

Ilmiy rahbarga taqdim etiladigan referat kompyuterda 14-shrift, 1,5 interval oralig'ida A4 shaklidagi qog'ozning bir tomonida chapdan – 2,5 sm, o'ngdan – 1,5 sm, yuqori va pastidan - 2 sm dan kam bo'lmagan hoshiya qoldirilgan holda terilishi talab etiladi.

Matn sahifalari tartib raqamlariga ega bo'lishi lozim. Tartib raqamlari bir varaqdan ikkinchi varaqqa o'tadigan va 3 betdan boshlanishi (birinchi va ikkinchi varaq - bu titul varag'i va ish rejasi bo'lib, nomerlanmaydi) lozim bo'ladi.

Varaq tartib raqami pastga o'rtadan yoki o'ng tomonga qo'yiladi.

Referat hajmi 16-20 betdan oshmasligi lozim.

Referat quyidagilardan:

- 1) titul varag'i;
 - 2) har bir savol, savolcha (qism) varag'i tartib raqami ko'rsatilgan ish rejasi;
 - 3) kirish, tartib raqami qo'yilmaydi;
 - 4) manbalarga havolalar keltirilgan savol va savolchalarga (qismlarga) bo'lingan matn ifodasi;
 - 5) xulosa, tartib raqami qo'yilmaydi;
 - 6) foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati;
 - 7) jadval, diagramma, grafik, rasm va sxemalar va ilovadan tashkil topadi.
- Ilovalar qat'iy ketma-ket tiqiladi.

Talabalar tomonidan bajarilgan mustaqil ishlar taqdimoti

Taqdimot – o'quv (ilmiy) ish haqida og'zagi ravishda habar berish.

Taqdimot o'tkazish shakllari:

Interfaol dialog (masalan, konsalting firmasi – kompaniya vaqillari)

Barcha guruh ishtirokchilari so'zga chiqadi

Guruh boshlig'i so'zga chiqadi

Muvaffaqiyatli taqdimotning sirlari quyidagilardan iborat:

- gapirayotganingizda doimo ishonchli bo'ling;
- aniq, burro gapiring;
- fikrning doimo tugallangan jumla bilan hamda muhim joylariga urg'u berib ajratgan holda ifoda eting;
- bir maromda va asta gapirmang, ammo nisbatan qattiq gapirmang ham;
- hushmuomali va ziyrak bo'ling, jahldor bo'lmang;
- doimo kulib to'rgan holda boshlang va tugating, ammo bunga ortiqcha harakat qilmang;
- quyidagi so'z birikmalarini qo'llamang: "Mumkin bo'lsa", "Uni Kim biladi?", "Mumkin ... " va shu kabilar. Bu kabi jumlar sizning chiqishingizda o'ziga ishonchlik bo'lmaslikni keltirib chiqaradi va natijada siz o'zingizga ishonchni yo'qotasiz;
- ko'rish kontakti (bog'lanishi) ni saqlashga harakat qiling – tinglovchilarga qarashga harakat qiling (har bir qatnashchiga 3 sekunddan);
- oyoqni chalishtirmang, qo'lni orqada ushlamang, stol, minbarga tayanmang, qo'lli imo-ishora qilmang, ruchka, markerni o'ynatmang, yo'zingizni qog'oz bilan yelpimang va shu kabilar;
- har bir javob va taklifni doimo rag'batlantiring.

Talabalar tomonidan bajarilgan mustaqil ishlarni taqdimotida quyidagilarga amal qilish talab qilinadi:

- chiqish reglamentiga rioya qilish;
- chiqish navbatiga rioya qilish;
- gurux a'zolari o'rtasida vazifalarni aniq taqsimlash va ular xatti-xarakatida kelishuvga erishish;
- ma'lumotlar grafik ko'rinishida (sxema, jadval, grafik) taqdim etilishi lozim bo'ladi;
- har qanday grafik ko'rinishidagi ma'lumot sharhlanishi talab etiladi.
- Talabalar tomonidan bajarilgan mustaqil ishlar taqdimotida quyidagilarga holatni tasvirlash va uni qayta so'zlab berishga;
- ishtirokchilarning so'zga chiqishlaridagi qarama-qarshiliklarga;
- tushunarsiz, noaniq, o'rinsiz iboralarga yo'l qo'yilmaydi.

TAVSIYA ETILAYOTGAN MUSTAQIL ISHLARNING MAVZULARI

1. I.A. Karimovning "2015 yil yuqori o'sish sur'atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish o'zini oqlagan islohot strategiyasini izchil davom ettirish yili bo'ladi" mavzusidagi ma'ro'zasida belgilangan ustuvor vazifalar bo'yicha qiyosiy tahlilni amalga oshirish.

2. 2015-2019 yillar uchun ishlab chiqarishni strukturaviy islohotlar bilan ta'minlash, modernizatsiya va diversifikatsiyalash bo'yicha chora-tadbirlar dasturi asosida real sektor korxonalarini rivojlantirishda strategik menejmentning o'rni.

3. Strategik maqsadlar

4. Tarmoqda ustunlikka erishish shartlari

5. Yangi tarmoqdagi raqobatchilik uchun strategiya

6. Past xarajatlar strategiyasi

7. Oqilona xarajatlar strategiyasi
8. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat darajasi
9. Kompaniyaning raqobat strategiyasini tanlash
10. Strategiyani yaratishning 3 vazifasi
11. Raqobatchilikni baholash usullari
12. Strategik rejalashtirishning mazmuni va usullari
13. Raqobatchilikning umumiy strategiyalari
14. Tarmoqda raqobatchilik kuchlari va ularning ta'siri
15. Strategiyani yaratishda va qayta ishlash jarayonida menejerning vazifalari
16. Strategik boshqarish vazifalari
17. Kompaniyaning strategik ko'rishini (tasavvurini) va missiyasini yaratishning mazmuni.
18. Strategiyani shakllantiruvchi omillar tahlili.
19. Strategiyani ishlab chiqishga yondoshuvlarning ahamiyati mazmuni.
20. Raqobat strategiyasini shakllantirishda kompaniyalarni birlashtirishning samaradorligi.
21. Kompaniya strategiyasini belgilovchi omillar va ularning tahlili.
22. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ularning ta'siri.
23. Tarmoqdagi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlar tahlili.
24. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlarning tahlili.
25. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va unda raqobat strategiyasini ishlab chiqish.
26. Korxonada raqobat mavqearining zaif va kuchli jihatlarini tahlili.
27. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatchilik holatini baholash.
28. Kompaniya missiyasini ifodalashga qo'yilgan talablar.
29. Strategiyani ishlab chiqish bosqichlari va mazmuni.
30. Kompaniya strategiyasini shakllantiruvchi omillar.
31. Kompaniya strategiyasini ishlab chiqishga qaratilgan yondoshuvlarning xususiyatlari.
32. Tarmoqning jozibadorligini aniqlash uslubiyati.

KURS ISHINI TASHKIL ETISH BO'YICHA USLUBIY KO'RSATMALAR

Zamonaviy iqtisodchi keng qamrovli bilimlarga ega bo'lishi, nazariy bilimlarni amaliy vazifalar bilan bog'lay olishi lozim. Bu maqsadga erishish, ya'ni talabdan o'z ustida tinmay ishlashi, nazariy va amaliy bilimlarini doimiy ravishda boyitib borishi hamda chuqurlashtirishi uchun mazkur fandan kurs ishini bajarish talab etiladi.

Kurs ishida talabning oliy o'quv yurtida tahsil olishi davomida to'plagan nazariy va amaliy bilimlari yo'zaga chiqadi, talabning nazariy bilimlar bilan qurollanish darajasi, malaka va ko'nikmasi ilmiy-ishlab chiqarish vazifalarini yechishga qay darajada qo'llay olishi orqali namoyon bo'ladi.

Kurs ishida aniq bir amaliy vazifani yechish vazifasi qo'yilishi muhimdir. Tadqiqot ob'ekti sifatida muayyan bir bozor ob'ekti yoki korxonalar olinishi mumkin. Kurs ishida bir yoki bir-biri bilan bog'langan bir nechta masalalarni nazariy va amaliy chuqur tahlil etilishi talabning muammoni mustaqil anglay bilishiga va sababiy bog'liqlikda mantiqiy xulosalar yasay olish mahoratining shakllanishiga olib keladi.

Kurs ishlari muvaffaqiyatini aniqlaydigan muhim va mas'uliyatli vazifalardan biri – tadqiqot mavzusini tanlashdir. Mavzularga qo'yiladigan umumiy talab – ularning dolzarbligi, ishlab chiqarish ehtiyojlari va muammolari bilan bog'liqligidir. Ular hozirgi zamon talablari, O'zbekistonning tanlab olgan yo'li va davlat rahbari

tomonidan belgilab berilgan ustuvor ijtimoiy-iqtisodiy yo'nalishlari hamda iqtisodiy siyosatining rivojlanish tendentsiyalaridan kelib chiqishi zarur.

Kurs ish mavzusi keng qamrovli nazariy va amaliy xususiyatga ega bo'lishi va ob'ekt to'g'risida eng muhim vazifalarini qamrab olishi va sababiy bog'liqlikda amaliy tahlil qilinishini nazarda tutishi lozim. Kurs ishi mavzusi muammoning zamonaviy holatini va iqtisodiyot, biznes, ishlab chiqarish, ijtimoiy sohalar, fan, ta'lim va madaniyatning istiqbolli rivojlanishini aks ettirishi kerak.

Kurs ishini bajarish quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:

1. Kurs ishi mavzusini tanlash. Mavzularga qo'yiladigan umumiy talab – ularning dolzarbligi, ishlab chiqarish ehtiyojlari va muammolari bilan bog'liqligidir. Ular hozirgi zamon talablari va mamlakat iqtisodiyotining rivojlanish tendentsiyalari istiqbollardan kelib chiqishi zarur.

2. Mavzuga doir bibliografiya va meyoriy, qonuniy xujjatlar, yo'riqnomalar yig'ish.

3. Kurs ishining rejasini to'zish.

4. Kurs ishiga rahbarlik qiluvchi professor-o'qituvchi bilan ishlab chiqilgan rejani kelishish.

5. Kurs ishini belgilangan talablarga mos ravishda rasmiylashtirish.

6. Kurs ishini himoyaga tayyorlash.

KURS ISHINING NAMUNAVIY MAVZULARI

1. Kompaniyada diversifikatsiyani rivojlantirish imkoniyatlari

2. Kompaniyada raqiblar xujumini oldini olish uchun mudofaa strategiyasini ishlab chiqish.

3. Kompaniyada raqobat ustunligini himoyalashdagi strategik usullar.

4. Kompaniya strategiyasini belgilovchi omillar va ularning tahlili.

5. Kompaniya strategiyasini shakllantiruvchi omillar

6. Kompaniyaning strategik ko'rinishi (tassavvurini) va misiyasini yaratishning mazmuni.

7. Kompaniyada xujumkorlik strategiyasini qo'llash uslubiyoti.

8. Strategiyani ishlab chiqish bosqichlari va mazmuni.

9. Kompaniyaning yetakchilik strategiyasida xarajatlarning o'rni.

10. Strategiyani shakllantiruvchi omillar.

11. Korxonada raqobat mavqeini zaif va kuchli jihatlari tahlili.

12. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar tahlili.

13. Korxonaning tarmoqdagi olini baholash turlari va uning ahamiyati.

14. Korxonada matritsali tahlil yordamida diversifikatsiyaning portfelini baholash.

15. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va unda raqobat strategiyasini ishlash.

16. Kompaniya raqobatdoshligini ta'minlashda baholar va harajatlar o'rni.

17. Kompaniyada tabaqalashtirish strategiyasini qo'llashning ahamiyati.

18. Korxonada ishlayotgan tarmoqni ta'riflash turlari va uning mazmuni.

19. Kompaniya strategiyasini ishlab chiqishga qaratilgan yondashuvlarning xususiyatlari.

20. Tarmoqdagi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari.

21. Strategiyani ishlab chiqishga yondashuvlarning mazmuni.

22. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va unda raqobat strategiyasini ishlab chiqish.

23. Tashkilotning kuchli va kuchsiz tomonlarini namoyon bo'lishi

VII. GLOSSARIYLAR

Termin	O'zbek tilidagi sharhi	Ingliz tilidagi sharhi
Strategik reja	Tashkilot missiyasini va rivojlanish yo'nalishini, strategiyani, o'zoq va qisqa muddatli maqsadlarni aks ettiradi.	short and long term goals of company's mission and sphere.
Strategik tasavvur	Tashkilotning faoliyat va rivojlanish yo'nalishini oldindan ko'rish. Tashkilotning nima qilishga intilishi va qanday ko'rinishga ega bo'lishi muhimdir.	foreseeing the activity and prosperity of a company. What company is eager to do and in what shape it will be is very essential.
Tashkilot missiyasi	«Biznesimiz qanaqa va biz istemolchilarimiz uchun nima qilmoqchimiz?» degan savolga boshqaruv nuqtai nazaridan javob berishdir. Missiyada tashkilot faoliyati va uning tarkibi mukammal yoritiladi.	“what is our business and what we can do for our customer?” answering such questions in terms of management. Company's structure and activity are given clearly in the mission.
Strategik maqsadlar	Tashkilotning bozor mavqeini va raqobatbardoshligini ta'minlash uchun rahbarlar belgilaydigan maqsadlar	goals made by the managers to ensuring company's place and competitiveness in the market.
O'zoq muddatli maqsadlar	Yaqin 3-5 yilda yoki yildan-yilga muntazam amalga oshiriladigan maqsadlar.	goals to achieve within 3-5 years or year by year.
Qisqa muddatli maqsadlar	Yaqin kelajak maqsadlari. Qisqa muddatli muvaffaqiyatlar (ko'lami) rahbariyat o'zoq muddatli maqsadlarni qanchalik tezlik bilan amalga oshirmoqchi ekanligini ko'rsatadi.	degree of goals to achieve coming close future. It shows how fast manager are going to achieve long-term goals.
Strategiyani shakllantirish	Rahbariyatning umumiy funksiyasi bo'lib, tashkilot missiyasini, faoliyat maqsadlarini va strategiyani yaratishga qaratilgan harakatlar.	the main function of managers that is about of making company mission, goals and strategy.
Korporativ strategiya	Bu diversifikatsiyalashgan kompaniyani umumiy boshqaruv rejasidir.	the main management diversified plan.
Biznes strategiyasi	–bubirlik biznesni boshqaruv rejasidir. Biznes strategiyasining asosiy muammosi bu aniq biznes sohasi bo'yicha kompaniyaning bozor mavqeini mustahkamlashdan iborat.	Business-running plan. The main objective of a business plan is bettering market value of company in term of certain business.

Operativ strategiyalar	Tayanch ishlab chiqarishni boshqarishda va strategik ahamiyatga ega kundalik operativ muammolarni hal etishda tor strategik tashabuss sifatida foydalaniladi.	Short-term strategy to solve company's management problems, strategic essence questions.
Restrukturizatsiyalash strategiyasi	Bunda buyurtma porfelining tarkibi jiddiy o'zgartiriladi.	The context of order portfolio is changed totally
Qayta qurishstrategiyasi	Bizneslar ko'lamini toraytirishni nazarda tutadi. Rahbariyat diversifikatsiya juda keng degan fikrga kelsa, kompaniya o'z kuchini birnecha asosiy biznes sohalariga yo'naltirishi mumkin.	Is shortening the business scope. If executives decide that diversification is too much, company will divide its powers to some sub businesses. Some companies cannot achieve profitability even after some years or because of lack of finance may cut down business.
Strategiyalar kombinatsiyasidan foydalanish.	Bu strategiya kompaniya uchun juda og'ir vaziyatlarda qo'llaniladi.	This strategy is used during very hard times

VIII. ADABIYOTLAR RUYXATI

Asosiy adabiyotlar

1. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2012. – 140 b.
2. Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment". O'quv-uslubiy majmua, T.:TDIU, 2010.- 217 b.
3. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
4. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
5. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
6. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. 778 p.
7. Лапцгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.

Qo'shimcha adabiyotlar

1. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2009. – 224 с.
2. Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., «Банки и биржи». 2011. –357 с.
3. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2009.- 317 с.

Internet saytlari

1. www.economics.ru
2. www.ved.ru
3. www.ser.o'z
4. www.o'za.o'z
4. www.ifmr.o'z
5. www.lex.o'z
6. www.ziyonet.o'z
7. www.management.ru
8. www.brand.o'z

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR, JURNALLAR VA INTERNET TARMOG'IDAN OLINGAN TARQATMA MATERIALLAR

1. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2012. – 140 b.
2. Yo'ldoshev N.Q. “Strategik menejment”. O'quv-uslubiy majmua, T.:TDIU, 2010.- 217 b.
3. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
4. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
5. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
6. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. 778 p.
7. Lapqgin Yu.N. Strategicheskij menedjment: ucheb. posobie. – M.: Eksmo, 2010. – 432 s.
8. Malenkov Yu.A. Strategicheskij menedjment. Uchebnik. – M.: Prospekt, 2009. – 224 s.
9. Kliff Baumen. Osnovq strategicheskogo menedjmenta. M., «Banki i birji». 2011. –357 s.
10. Kruglova N. Yu., Kruglov M. I. Strategicheskij menedjment. Uchebnik. M.: RDL, 2009.- 317 s.

MAVZULARGA OID JURNALLAR:

1. MANAGEMENT. www.iso-management.com
2. KORXONANI BOSHQARISH. www.msfr.uz
3. MENEDJMENT v Rossii i za rubejom. www.mevriz.ru

MAVZULARGA OID MAQOLALAR

1. CEOS URGED TO INCLUDE HR IN STRATEGIC MANAGEMENT

The President of the Institute of Human Resources Management Practitioners, Ghana (IHRMP), Mr. John Wilson has called on Chief Executive Officers (CEOs) of Corporate Ghana to move from just partnering with Human Resources (HR) to a more

current position of player in a strategic management role where HR impacts strategic performance by forging a talent advantage.

Mr. Wilson made this call when he delivered his address at the maiden CEOs' Forum organized by the IHRMP, Ghana on Thursday, 26th May, 2016 at the Labadi Beach Hotel, Accra.

"I wish to reiterate that our HR World has changed into the Talent Age coming from the Industrial Age where we were seen to be POLITE and nice to people but do not impact the business. We moved to the Knowledge Age now classified as Human Resource era where again we have been policing. This we did by reducing trouble by focusing on cost compliance and consistency. Since then we have moved to partnering to help Business Partners be successful and currently into the very latest position of player in a Strategic management role where HR impacts strategic performance by forging a talent advantage", Mr. Wilson explained.

The Guest Speaker of the programme, Dr. Adu A. Antwi, CEO of Securities & Exchange Commission, who spoke on behalf of the CEOs said, "In a nutshell, change must happen to ensure that HR Practitioners work in harmony to foster better working relationship for the overall benefit of the organization".

Dr. Antwi made three key suggestions to CEOs as follows:

1. In as much as there is the need for HR Practitioners to up their game by upskilling themselves to meet the new expectations of the Corporate World, CEOs must demonstrate the belief that HR is central and critical to the success of the business and appreciate that the organization is as good and competent as the people it is comprised of.

2. CEOs must be clear in their definition of key deliverables for the HR departments and hold every HR Practitioner accountable for time bound results.

3. CEOs would have to invest in the development of HR Practitioners.

Speaking on behalf of the National Labour Commission, Dr. (Mrs.) Bernice Welbeck, the Director of HR and Admin, made an impressive presentation to the participants, pointing out that the most valuable assets of any company is certainly the human capital, citing examples of cases of HR issues that has been brought to the commission by organizations in Ghana.

The Executive Director of IHRMP, Ghana, Mr. Ebenezer Agbettor in his welcome address mentioned that the CEOs' Forum has been on the drawing board for some time now and was pleased that it had finally become a reality.

"Getting champions of industry to gather at a single platform to discuss issues confronting HR Practitioners and their organizations is what this forum is all about. We express our deep felt appreciation to Starlife Assurance and GCB Bank for the support that has made the maiden programme a success", the Executive Director said.

Source:<http://www.myjoyonline.com/business/2016/May-30th/ceos-urged-to-include-hr-in-strategic-management.php>

2. В АЗЕРБАЙДЖАНЕ ПРОВОДИЦЯ КУРС «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

В целях внесения собственного вклада в подготовку специалистов Центр анализа экономических реформ и коммуникаций проводит курс на тему «Стратегическое управление».

Как сообщили в пресс-службе центра, бесплатный курс предназначен для высокопоставленных государственных должностных лиц, а также для сотрудников бизнес-структур в сфере стратегического управления.

Курс будет проводить выпускник Гарвардского университета и признанный эксперт в этой области – Синан Коксой.

Учебный модуль предназначен для обучения практических подходов тщательного управления бизнесом и проектами на основе долгосрочной стратегии, а также стратегического анализа и корпоративного планирования.

В конце модуля участники получают практические знания, для того чтобы определять альтернативные решения, анализировать, предлагать и принимать решения по бизнес-стратегии.

Центр анализа экономических реформ и коммуникаций создан в связи с Указом Президента Азербайджанской Республики от 20 апреля 2016 года для расширения сферы экономических реформ в стране и обеспечения эффективной координационной работы в этой области.

Istochnik: <http://1news.az/society/20160602075632237.html>

3. YANGI DASTUR O'ZBEKISTON 2030 YILGA KELIB O'RTA DAROMADLI MAMALAKATLAR QATORIDAN O'RIN OLISHINI QO'LLAB-QUVVATLASHGA QARATILGAN

Jahon banki direktorlar kengashi O'zbekiston bilan hamkorlikning yangi dasturini tasdiqladi. Dastur doirasida JB O'zbekiston uchun 4 mlrd \$ mablag' zahira qildi. Ma'lumot JBning O'zbekistondagi vakolatxonasi saytida xabar qilingan.

“Yangi strategiya O'zbekiston uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lgan, uch sohani rivojlantirishga qaratilgan – xususiy sektorni rivojlantirish, qishloq xo'jaligi va paxtachilik sanoatini raqobatdoshligini rivojlantirish hamda davlat xizmatlari sifatini yaxshilashga qaratilgan”, — deyilgan JB ma'lumotida.

Rejaga ko'ra, kreditlar 40 yil muddatga yiliga 0,75 % stavka bilan beriladi. Birinchi o'n yil imtiyozli muddat bo'ladi.

O'zbekiston JBga 1992 yilda a'zo bo'ldi. 1995 yildan beri JB O'zbekistonning turli iqtisodiy va ijtimoiy sohalarini rivojlantirish uchun 2 mlrd \$ dan ortiq kredit berdi.

Manba: <http://sputniknews-o'z.com/economy/20160615/3038809.html>

4. УСТОЙЧИВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ И СОЗДАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ – ПРИОРИТЕТ НОВОЙ СТРАТЕГИИ ГРУППЫ ВСЕМИРНОГО БАНКА В УЗБЕКИСТАНЕ

ВАШИНГТОН, 14 июня 2016 года – Сегодня Совет исполнительных директоров Всемирного банка утвердил новую Концепцию партнерства с Узбекистаном на 2016-2020 гг. Новая стратегическая программа поддерживает национальную цель достижения статуса страны в верхнем сегменте группы стран со средними доходами к 2030 году. Данная цель будет достигаться путем повышения конкурентоспособности экономики, улучшения деловой среды и развития инфраструктуры для обеспечения условий для быстрого создания рабочих мест.

Уже много лет Группа Всемирного банка, работая совместно с Правительством Узбекистана, предоставляет консультации по улучшению управления экономикой и финансового управления. В последнее десятилетие экономика Узбекистана стабильно росла, была в целом устойчива к потрясениям и достигла значительных успехов в повышении благосостояния малообеспеченных слоев населения. Учитывая, что в настоящее время внешняя экономическая среда ослабела, Узбекистану придется найти новые движущие факторы экономического роста, и потому создание качественных рабочих мест становится одной из важнейших задач развития, стоящих перед страной.

«Учитывая быстро растущую рабочую силу, основной задачей развития является создание новых продуктивных и устойчивых рабочих мест, для чего необходимо ускоренно осуществить переход к рыночной экономике, где движущей силой является частный сектор, - сказал **Джунгхун Чо, Глава Представительства Всемирного банка в Узбекистане.** – Для того, чтобы поддержать устойчивый рост доходов Узбекистана, необходимы развитие частного сектора, модернизация и либерализация сельского хозяйства и повышение качества государственных услуг для населения».

В основе новой стратегической программы лежит Систематическая диагностика Узбекистана – проведенный Всемирным банком комплексный анализ экономических условий, сложностей и ограничений, с которыми страна столкнется в краткосрочном и среднесрочном периодах при борьбе с малообеспеченностью и работе над повышением всеобщего благосостояния. Новая стратегия также основана на обширном диалоге с Правительством Республики Узбекистан и консультациях с партнерами по развитию, в том числе с организациями гражданского общества, научным и деловым сообществом, профессиональными ассоциациями, многосторонними и двусторонними донорами.

Стратегия сфокусирована главным образом на трех приоритетных областях: рост частного сектора, конкурентоспособность сельского хозяйства и модернизация сектора хлопководства, а также повышение качества государственных услуг. В рамках первой приоритетной области Группа Всемирного банка поможет улучшить деловую среду и поддержать инвестиции частного сектора в стране. В качестве второй приоритетной области Группа Банка поддержит реформы в сельском хозяйстве, направленные на создание более прибыльной, рыночной системы с более интенсивным использованием трудовых ресурсов, наряду с более устойчивым управлением земельными и

водными ресурсами. Для повышения качества государственных услуг Группа Всемирного банка предоставит поддержку в улучшении доступа к услугам водоснабжения и санитарии, повышении качества услуг образования и здравоохранения, а также в улучшении транспортного сообщения и комплексного городского развития.

«В Узбекистане необходимо более активное участие частного сектора для обеспечения широкомасштабного роста, который должен быть и всеобъемлющим, и устойчивым. Международная финансовая корпорация будет рада расширить свое партнерство с Узбекистаном, поддерживая стратегию экономического роста и создания рабочих мест», - сказал **Муаззам Мекан, региональный менеджер Международной финансовой корпорации (МФК) по Центральной Азии.**

Узбекистан присоединился ко Всемирному банку в 1992 году, а к МФК – в 1995 году. Миссия Группы Всемирного банка в стране заключается в улучшении уровня жизни населения путем участия в экономических реформах, поддержки модернизации социального сектора и инфраструктуры и предоставления своих знаний и опыта правительству и населению Узбекистана. Текущие обязательства Всемирного банка в Узбекистане составляют более 2 млрд. долларов США. С 1996 г. МФК инвестировала 144,7 млн долларов в Узбекистане, включая 12,9 млн. средств, мобилизованных у партнеров, и оказала поддержку 28 проектам развития частного сектора в финансовом секторе, агробизнесе и секторе пищевой промышленности.

Istochnik: <http://www.worldbank.org/ru/news/press-release/2016/06/14/sustainable-growth-and-job-creation-in-uzbekistan-focus-of-new-world-bank-group-strategy>

6. ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Теоретические **концепции стратегического управления** компанией подразделяются на два подхода – системный и ситуационный. В рамках системного подхода современная организация рассматривается как социально-экономическая единица, которая обладает рядом характеристик:

- Целостность – все элементы служат достижению общей цели, поставленной перед организацией;
- Сложность – в рамках организации существует большое количество связей, которые применяются, в том числе, в ходе осуществления стратегического планирования и управления компанией;
- Инерционность – существует возможность предсказывать развитие процессов, протекающих в рамках организации;
- Надежность функционирования – в случае возникновения необходимости, компания может применить альтернативные системы управления, технологии, материалы, логистические маршруты; Таким образом, изменения во внешней среде не приведут к системным нарушениям в функционировании предприятия;
- Возможность сравнения натуральных и стоимостных характеристик функционирования – менеджмент компании имеет постоянную возможность соизмерять в реальном времени затраты на осуществление деятельности и её результат.

Области применения

Применение системного подхода в рамках стратегического управления позволяет четко понимать потенциал организации и грамотно распределять задачи и анализировать динамику внутренних возможностей организации с целью улучшения внутренних показателей качества и эффективности.

Ситуационный подход, наоборот, нацелен на вопросы внешней среды и обеспечивает процесс стратегического управления основным элементом – гибкостью принятия решений. Принцип адаптивности заключается в том, что все внутренние элементы компании являются отражением внешней среды и реакцией на изменения в ней.

Применение ситуационного подхода можно проследить на примере практически любой компании, которая в различных условиях адаптирует собственную структуру. Так, в условиях стабильности, руководители компании имеют тенденцию увеличивать централизацию управления – небольшой объем изменений может контролироваться верхним уровнем менеджмента.

В условиях кризиса, когда обстановка меняется ежедневно, предприятия, наоборот, пытаются провести децентрализацию – за счет этого, высший менеджмент освобождается от необходимости решать оперативные задачи и сосредотачивается исключительно на экзистенциальных вопросах, а нижестоящие структуры полностью погружаются в решение вопросов, входящих в их компетенции.

Стили управления

Реакция компании на изменения во внешней среде отражает стиль стратегического управления и поведения на рынке. Традиционно выделяют два стиля – «приростный» и «предпринимательский». «Приростный» характеризуется целеполаганием в зависимости от ранее достигнутых результатов. Компании, которые придерживаются данного стиля управления, обычно стараются минимизировать изменения в рамках организации и во взаимоотношениях с внешней средой – преобразования проводятся в случае реальной необходимости и вырабатываются методом последовательного изучения проблемы. Данный стиль характерен в наше время для компаний, которые успели закрепиться на рынке и функционируют на протяжении длительного периода времени, а также для большинства некоммерческих организаций.

«Предпринимательский» стиль управления компанией намного менее распространен и фактически является противоположностью «приростному». Организации, которые выбрали для себя этот тип стратегического управления, ведут постоянный поиск скрытых угроз и возможностей, разрабатывают новые модели управления и постоянно их внедряют в поисках расширения собственной рыночной доли и успеха компании. Эта модель поведения менеджмента характерна скорее для небольших организаций, либо для крупных инновационных компаний, которые имеют возможность использовать свои технологии и разработки в различных отраслях экономики – традиционные крупные промышленные компании не имеют необходимости и возможностей для частого изменения внутренней политики, поэтому остаются приверженцами первого подхода. Лишь глубокий кризис в отрасли или в самой компании может

вынудить управленцев перейти от «приростного» стиля управления к «предпринимательскому».

Теоретически, совмещение стилей стратегического управления возможны, однако, практические попытки осуществить это внутри крупной и даже небольшой компании, не приводили до сих пор к положительным результатам, поскольку в рамках организации происходило постоянное столкновение интересов.

В настоящий момент, задача по объединению подходов остаётся актуальной, поскольку, они могут служить в рамках одной организации базисом для разных режимов управления – стратегического и оперативного.

В целом, можно резюмировать, что объединение стилей управления в рамках одной организации, но на разных уровнях управления, позволило бы компаниям получить дополнительные возможности по укреплению собственных позиций на рынке и способствовало бы более успешным результатам деятельности. «Приростный» стиль отлично подошел бы для оперативного управления и контроля над внутрифирменными процессами – в этой сфере радикальные изменения пошли бы только во вред компании из-за необходимости перепрофилирования персонала, закупки нового оборудования и других дорогостоящих мероприятий, осуществлять которые ни одно предприятие в мире не способно на постоянной основе. «Предпринимательский» стиль мог бы усилить стратегическое управление – агрессивный поиск новых рынков сбыта, технологий, разработка ранее не освоенной продукции для внедрения в долгосрочной перспективе позволяет значительно увеличивать стратегический потенциал компании. Корпорация, которой удаётся наладить подобную схему взаимодействия стратегического и оперативного управления получит значительное конкурентное преимущество перед соперниками.

Istochnik:

<http://delonovosti.ru/editor/3594-podhody-k-strategicheskomu-upravleniyu.html>

7. RRPS ADOPTS STRATEGIC PLAN TO SHAPE DECISIONS FOR FIVE YEARS

Rio Rancho Public Schools has adopted a new strategic plan that will guide the district until 2021.

Board of Education members praised the document and gave it unanimous support in a 4-0 vote on Monday.

“This will be a framework going into the future,” board president Don J. Schlichte said.

The plan took a year to develop, and included input from administrators, teachers, staff and board members. In January, the district began holding special monthly work sessions to focus on its development.

“I think the importance of this is that it is well thought out, many stakeholders have been a part of it, and it has been kept simple,” said Gary Tripp, RRPS strategic planning and engagement officer. “We are looking at something we have created that we can move the district forward to a new, higher level.”

The strategic plan centers on four broad pillars that express district priorities and overall philosophy.

Team: Commit to a culture of fairness to each other, collaboration and service above self.

Community: Engage with the community and business leaders to further the district's vision and future success.

Student Success: Maintain commitment to inclusion, innovation and diversity of program offerings for student achievement.

Process and Resource: Manage the district for increased communication, efficiency through fact-based decision-making, process management and planning.

Each pillar comes with one or two "SMART Goals" designed to measure progress and impact. For instance, the district aims to "develop marketing/outreach initiatives for hiring staff in all positions by 2021" to improve the team pillar.

The second part of the plan is a graduate profile that lays out hopes for all students who come through Rio Rancho schools: academic knowledge, 21st-century skills, civic engagement and creative thinking.

This fall, RRPS will distribute copies of the plan to all staff and begin collecting data to create a baseline for each of the SMART Goals. The board will hear progress reports four times throughout the 2016-17 school year.

District spokeswoman Beth Pendergrass stressed that the strategic plan won't just "sit on the shelf."

"It is something that will be front and center, and used in our decision-making," she said.

Source:

<http://www.abqjournal.com/794183/rrps-adopts-strategic-plan-to-shape-decisions-for-5-years.html>

8. ELEMENTS OF A WINNING B2B MARKETING STRATEGY

Every B2B brand knows the importance of a marketing strategy. But not every brand has the necessary time or resources to plan for and develop a structured strategy that will help them meet their organizational goals.

So what's the secret to building a winning B2B marketing strategy?

Here are five important elements to craft a winning digital marketing strategy for your B2B:

The Right Goals:

Set realistic, specific, and quantifiable goals. Make sure your goals represent your organization's overarching objectives *and* individual departmental objectives (as needed). Your outlined goals will dictate which outcomes to measure so you can determine if your strategic approach is working and adjust accordingly.

The Right Detail:

You'll know exactly what your challenge is and will have an idea of what your goals and objectives should be, but it's all wasted without paying close attention to every detail. Take the time to align your marketing tactics with your strategic objectives. Clearly define your KPIs and what success looks like for *your B2B* organization.

The Right Team:

Have the right people at the table. There is a multitude of tactics to choose from in digital marketing and your B2B marketing team should be comprised of more than your internal team. With new technology, platforms and opportunities arising so

frequently, an extension of your internal team will bring a fresh, outside perspective to challenge “Weve always done it this way.” Break down silos in your organization and involve all critical internal stakeholders to create an integrated, cohesive strategy.

Start by holding a meeting with leadership from each department. Discuss their needs and how digital marketing can provide a solution to their challenges. Let the marketing experts take the lead, but use everyones input as a guide.

The Right Platforms:

Implementing the appropriate platforms is critical to achieving your desired outcomes. You’ll need a Content Management System (CMS) – such as WordPress – that will empower you to enhance your digital presence, a Customer Relationship Management (CRM) to keep your contacts organized in one place, and a robust marketing automation platform to streamline additional components of your B2B marketing strategy like social media and email marketing campaigns.

Do your research or engage an outside, trusted consultant to guide you in choosing the platforms that align with your organization’s goals and objectives to, ultimately, attain *your* desired outcomes.

The Right Execution:

Organizations that are serious about digital marketing for brand building, lead generation, and target audience engagement are partnering with designers, developers and digital strategists who have the expertise to create beautiful, relevant web experiences that resonate with site visitors and the knowledge of the ever-changing B2B marketing landscape to drive the right people to your beautiful site.

If this is you, **right on!**

If this isn’t you, you’re not alone. You might be shocked to hear this (because we sure are!), but most B2B companies don’t have a clearly defined digital marketing strategy and are missing opportunities that could yield great results.

And the question of the day: Does your B2B company have a digital marketing strategy? A plan for execution? Let us know in the comments below or reach out if you want to talk about how we can work together to set you on the path to success in the wonderful world of digital marketing!

Source: <http://www.business2community.com/b2b-marketing/5-elements-winning-b2b-marketing-strategy-01575107#OIJUG2wTi735kWkA.97>

9. STRATEGIC RISK MANAGEMENT PROVIDES A COMPREHENSIVE, REAL-TIME VIEW OF RISK

The old ways of managing risk are becoming obsolete, due in large part to the continuing impact of the recent economic downturn – an environment marked by reduced spending, low interest rates and increased pressure to grow profitability. In this challenging operating environment, strategic risk management provides a real-time, comprehensive view of risk.

Most legacy risk management solutions focus on specific risks and regulatory requirements. This makes it difficult to quantify existing and emerging risks – and to understand the complex relationships among those risks.

For example, what is the likely impact of reputational risk on capital and liquidity – or the impact of rising interest rates on income, credit and liquidity? What is the relationship between fraud or money laundering and credit risk – and the pressing risks associated with the implementation of new strategies?

All types and sizes of institutions can implement strategic risk management and likely achieve significant performance improvements.

With no clear view of interconnected risks across the business, the answers to these and other risk-related questions remain a mystery for many institutions. This makes it difficult to refine and optimize strategies to increase performance, leverage a competitive advantage and meet growth targets.

Legacy risk management solutions can also negatively impact regulatory compliance, especially as new requirements emerge for stress testing institutional strategies across a range of potential market scenarios. In particular, the inability to understand all of the risks facing an institution may make accurate risk assessments – and regulatory compliance – impossible to achieve.

All of these challenges can be daunting for financial institution personnel, who may lack the specialized data integration and analytics skills needed to successfully implement strategic risk management. This is not only the case for small institutions, typically constrained by budgets and staff, but also for departments in large financial institutions, which traditionally operate independently with very little support for cross-departmental data sharing or decision making.

Strategic Risk Management Requirements

The concept of a streamlined approach to strategic risk management is simple:

1. Consider all types of risks that could potentially impact the institution
2. Understand the relationships between those risks and proactively manage risk to effectively risk-adjust strategies and optimize delivery
3. Take a forward-looking approach to risk management and stress test strategies against a range of possible market scenarios

This approach increases an institution's ability to predict the risk/return tradeoff associated with new strategies, as well as their potential impact on capital, liquidity, compliance and general institutional health to support sustainable growth and protect stakeholders.

Supporting Sustainable Growth

All types and sizes of institutions can implement strategic risk management and likely achieve significant performance improvements. As a best practice, strategic risk management starts with enterprise performance management, which helps institutions develop strategies to effectively balance risks with returns, improve business performance and support sustainable growth.

Leading enterprise performance management systems support an integrated suite of performance management technologies. The tools analyze the financial health of an institution and assess how interrelated risks could impact future success. All financial risks are analyzed in terms of key factors that drive institutional success, from growth and profitability to operational efficiency and the effective deployment of capital.

Strategic risk management enables institutions to design and deliver strategies and financial plans that are properly risk-adjusted in order to protect assets, increase performance and competitive advantage, and maximize value for stakeholders and customers long term. This approach provides a clear view of operational and financial risks – and their potential impact on capital and liquidity.

Source: <https://www.fiserv.com/blog/the-point/strategic-risk-management-provides-comprehensive-real-time-view-risk-blog.aspx>

MAVZULAR BO'YICHA TAQDIMOT SLAYDLARI VA VIDEO ROLIKLAR

1-модул: Стратегик бошқариш жараёни

Режа:

1. Стратегик менежмент фанининг моҳияти.
2. Стратегик менежментнинг беш вазифаси.
3. Стратегик бошқариш жараёнининг таърифи.
4. Стратегик бошқариш ижрочилари.
5. Стратегик режалаштириш ва унинг афзалликлари.
6. Компанияни бошқаришда директорлар кенгашининг ўрни ва вазифалари.
7. Стратегик фикрлаш ва унинг афзалликлари.
8. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида стратегик менежментнинг аҳамияти.

1. Стратегик менежмент фанининг моҳияти.

Фирмани бошқариш режаси қуйидаги асосий функция ва бўлинмаларни ўз ичига олади:

таъминот

ишлаб чиқариш

илмий тадқиқотлар ва
ишланмалар

молия маркетинг

ходимлар

Стратегия – бу қандайдир бошқа тарзда эмас, айнан белгиланган тарзда ҳаракат қилиш мажбуриятидир.

Шерон М. Остер

2. Стратегик менежментнинг бешта вазифаси

Фирма стратегиясини яратиш ўзаро боғлиқ 5 та қисмдан иборат:

- 1) тижорат фаолиятининг турини аниқлаш ва фирма ривожланишининг йўналишини белгилаш, яъни мақсадни аниқлаб узоқ муддатли истиқболни белгилаш;
- 2) умумий мақсадларни ишнинг аниқ йўналишларига айлантириш;
- 3) қўзланган кўрсаткичларга эришиш учун танланган режани мохира на амалга ошириш;
- 4) танланган стратегияни самарали ижро этиш;
- 5) бажарилган ишни баҳолаш, бозордаги вазиятни таҳлил қилиш, фаолиятнинг узоқ муддатли асосий йўналишларига, мақсадларга, стратегияга ёки уни амалга ошириш усулларига тузатишлар, янги ғоялар киритиш

3. Стратегик бошқариш жараёнининг таърифи

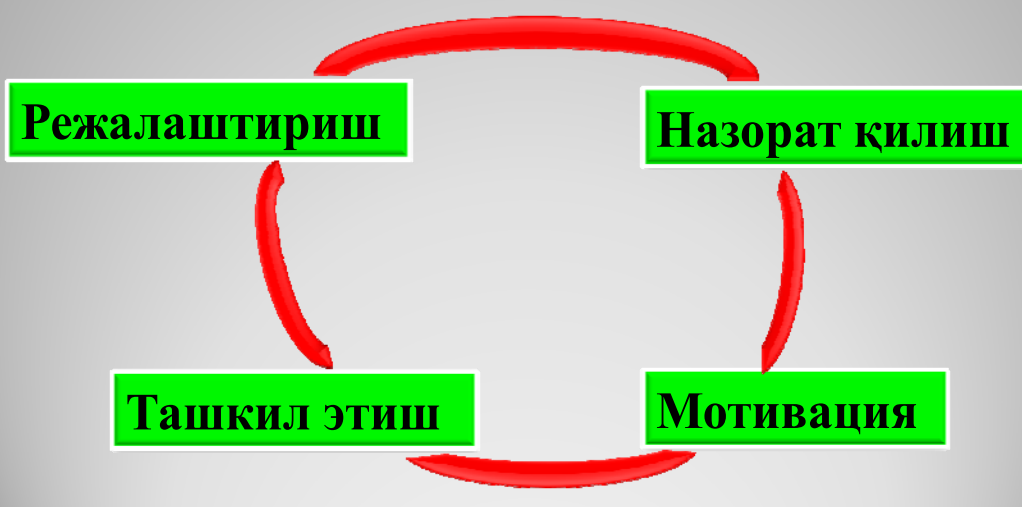


5. Стратегик режалаштириш ва унинг афзалликлари

1. Ишни ташкил этишни стратегиянинг «биз нима қилиш учун ҳаракат қилаёпмиз ва нимага эришяпмиз?» деган асосий аспектга йуналтирилганлигини таъминлаш;
2. Вужудга келаётган узгаришлар, янги имкониятлар ва таҳдид солаётган тенденцияларга менежерларнинг янада аниқ реакция курсатиш зарурияти;
3. Капитал қуйилмалар ва персонал сонини кенгайтиришнинг муқобил вариантларини баҳолаш, яъни ресурсларни стратегик асосланган ва юқори рентабелли лойиҳаларга оқилона йуналтириш имконияти;
4. Бошқаришнинг барча даражалари раҳбарларини қарорларини бирлаштириш имконияти;
5. Фаол раҳбарликка яхши имкониятлар яратадиган ва узгаришларга пассив реакция курсатиш тенденцияларига қаршилик қиладиган муҳитни яратиш.

6. Компанияни бошқаришда директорлар кенгашининг ўрни ва вазифалари

Менежерларнинг асосий функцияси қуйидагилардан иборат:

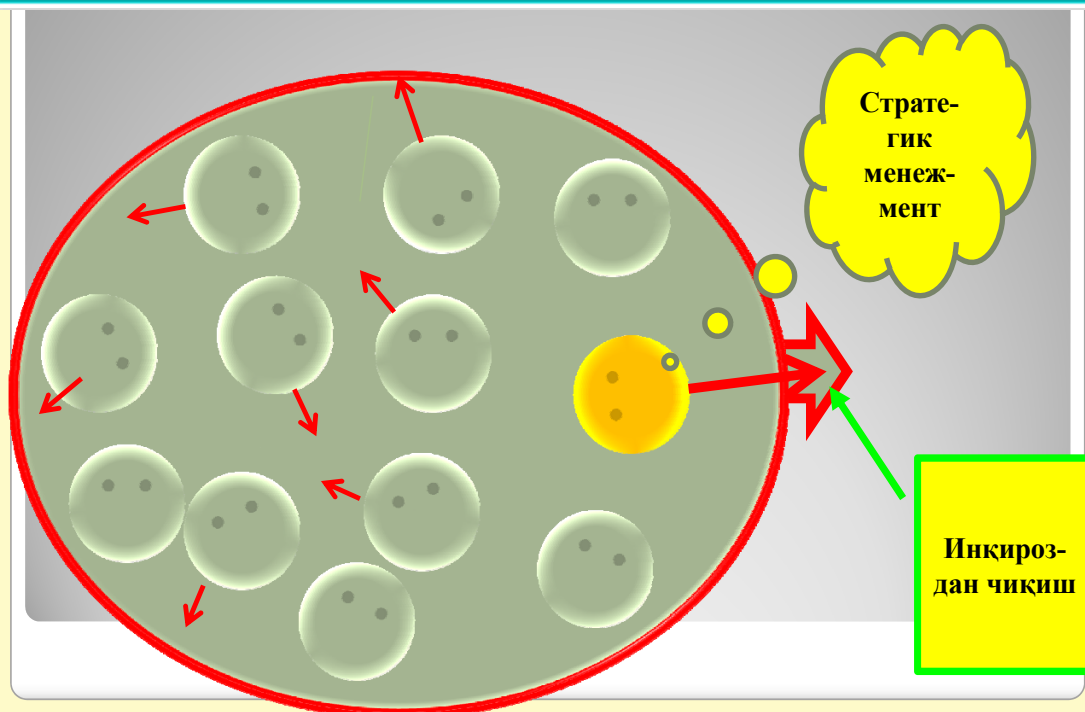


7. Стратегик фикрлаш ва унинг афзалликлари

Э.Враппнинг фикрича (Чикаго университети), энг омадли стратегик менежерлар куйидаги хислатларга эга бўлиши керак:

- кўп нарсдан яхши хабардор бўлишлари,
- ўз вақти ва энергиясини бошқара олишлари,
- яхши сиёсатчи бўлишлари (консенсус топа олишлари),
- экспертларга ўхшаб «бир нарсага ёпишиб олмасликлари»,
- дастурни хусусий йўналишларда илгари сура олишлари лозим.

8. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида стратегик менежментнинг аҳамияти



2-Модуль: Стратегия яратишнинг вазифалари

Режа:

1. Стратегик кўришни шакллантириш.
2. Компания мақсадларини ўрнатиш.
3. Узоқ муддатли ва қисқа муддатли мақсадлар.
4. Стратегияни ишлаб чиқиш.
5. Компания стратегиясининг шаклланишига таъсир этувчи омиллар.
6. Стратегия яратишга турли хил ёндошувлар.
7. Фалаба қозониш стратегиясини белгиловчи мезон.
8. Стратегия яратишда миссия, мақсадлар, стратегиялар бирлиги.
9. Ғолиб стратегия мезонлари. Мувофиқ келиш даражаси. Рақобат курашида устунлик. Ишларнинг жадаллашуви.
10. Стратегик менежментни жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида ишлаб чиқиш.

1. Стратегик кўришни шакллантириш

Яхши ўйлаб кўрилган стратегик кўриш ва компания миссиясини асослаш қуйидаги 3 та жihatдан иборат:

1) компания бизнеснинг қайси соҳасида ишлаётганлигини тушуниш;

2) компаниянинг стратегик кўриши ва миссиясини аниқ, лўнда ва илхом билан тушунтириб бериш;

3) компания стратегик кўриши ва миссиясини ўзгартириш хақида ўз вақтида қарор қабул қилиш;

2. Компания мақсадларини ўрнатиш

Корпоратив мақсадга йўналганликнинг уч асосий таркибий қисми қуйидагилардан иборат:

- фирманинг бизнесини аниқлаш
- унинг асосий мақсадларини белгилаш
- корпоратив фалсафани аниқлаш.

Мақсадни белгилаш ва фирма стратегиясини шакллантиришда ҳаракатланувчи гуруҳлар.

Ички гуруҳлар:
Менежерлар.
Директорлар кенгаши.
Акционерлар.
Ёлланма ишчилар.

Мақсадни белгилаш.
Бизнесни аниқлаш.
Бош тизимлар.
Бизнес фалсафаси

Ташқи гуруҳлар:
Истеъмолчилар.
Етказувчилар. Ҳукумат.
Қасаба уюшмалари.
Рақобатчилар.
Жамият.

Вазифа ва мавқеидан келиб чиқиб
стратегияни ифодалаш

Маъшхур компанияларнинг мақсадлари:

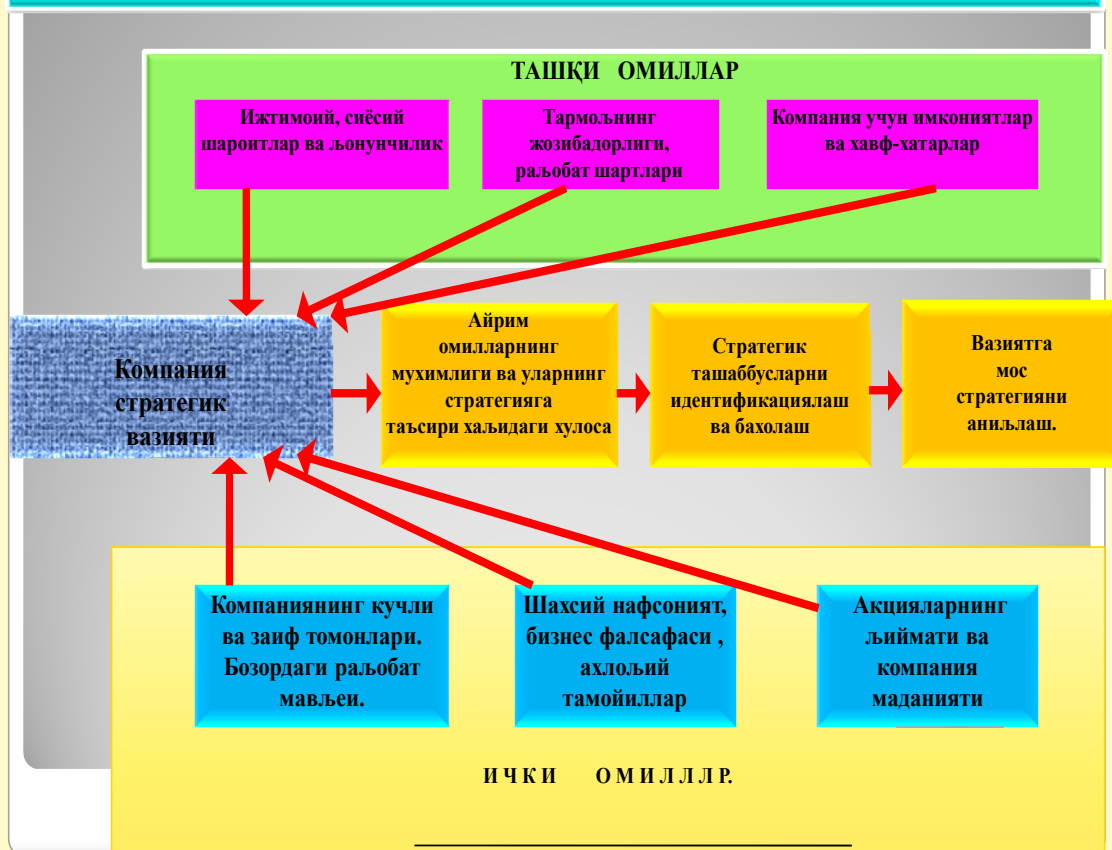
- Federal Express: Дунёдаги энг катта ва энг яхши транспорт компанияси бўлиш
- Alcan Aluminum: Энг арзон алюминий ишлаб чиқарувчи корхона бўлиш
- General Electric: Дунёдаги энг қудратли рақобатчи бўлиш, компания бизнесининг ҳар бир соҳасида бозордаги улуш бўйича биринчи ёки иккинчи ўринни эгаллаш.
- Atlas Corp: арзон олтин ишлаб чиқарувчи ўртача ишлаб чиқарувчи бўлиш ва олтин ишлаб чиқариш ҳажмини йилига 125000 унцияга етказиб, 1500000 унцияга тенг олтин захирасига эга бўлиш.
- Black and Decker: янги маҳсулотлар чиқаришни ва бизнесни глобаллаштиришни давом эттириш

4. Стратегияни ишлаб чиқиш.

Стратегия фақат олий раҳбарият миқёсидагина ишлаб чиқилиши мумкин эмас. Уни ишлаб чиқишнинг қуйидаги тўртта поғонасини ажратиб олиш мақсадга мувофиқдир:



5. Компания стратегиясининг шаклланишига таъсир этувчи омиллар



6. Стратегия яратишга турли хил ёндошувлар



Бош стратегик ёндошув



Ваколатларни бериш ёндошуви



Қўшма (коллорацион) ёндошув



Ташаббусли ёндошув

7. Ҳалаба қозониш стратегиясини белгиловчи мезон.

Агар стратегия компаниянинг ахволига мос бўлмаса, рақобат устунлиги яратилмаса, ишни яхшилашга ярамаса- бундай стратегия ғолибона стратегия дейилмайди. Ғолибона стратегиянинг 3 та белгиси бўлади:



мослик даражаси мезони;
рақобат курашида устунлик мезони;
ишнинг жадаллигини ошириш мезони.

8. Стратегия яратишда миссия, мақсадлар, стратегиялар бирлиги.

Стратегияни ижтимоий талабларга мослаштириш қуйдагиларни назарда тутади:

→ жамият манфаатлари ва одоб меъёрлари доирасида ишчанлик кўрсатиш;

→ ижтимоий афзалликлар ва жамият эҳтиёжларига ижобий қараб ўз фаолиятини тартибга солиш;

→ тартиблаштирувчи меъёрлар билан зиддиятга бормаслик учун зарур ҳаракатларни ўз вақтида амалга ошириш;

→ жамиятда компаниянинг фуқаролик позициясини таъминлаш.

→ акциядорлар манфаати ва жамият манфаатлари ўртасида мувозанатни сақлаш;

9. Ғолиб стратегия мезонлари. Мувофиқ келиш даражаси. Рақобат курашида устунлик. Ишларнинг жадаллашуви.

Агар стратегия компаниянинг ахволига мос бўлмаса, рақобат устунлиги яратилмаса, ишни яхшилашга ярамаса- бундай стратегия ғолибона стратегия дейилмайди. Ғолибона стратегиянинг 3 та белгиси бўлади:

→ Мослик даражаси мезони;

→ Рақобат курашида устунлик мезони;

→ Ишнинг жадаллигини ошириш мезони;

10. Стратегик менежментни жахон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида ишлаб чиқиш



3-Модул: Тармоқдаги умумий ҳолат ва ундаги рақобатнинг таҳлили

Режа

1. Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобат таҳлилининг мазмуни ва усуллари.
2. Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар.
3. Тармоқдаги рақобат кучлари ва улар таъсирининг даражаси.
4. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар.
5. Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жihatлари.
6. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омиллари.
7. Соҳа ва рақобат таҳлилларини умумлаштириш.
8. Тажовузкор компанияларни аниқлаш. Рақибларнинг мақсадлари ва стратегияларини турқумлаш.
9. Муваффақиятнинг калит омиллари. Тармоқдаги вазиятни умумий баҳолаш.

1.Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобат тахлилининг мазмуни ва усуллари

Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатни тахлил қилишда алоҳида усуллар қўлланилиб, бу усуллар тармоқда бўлаётган ўзгаришлар ва рақобат курашини баҳолаш имконини беради. Бунинг учун қуйидаги 7та саволга жавоб топши лозим:

- Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар.
- Тармоқдаги рақобат кучлари ва улар таъсирининг даражаси.
- Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар.
- Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жihatлари.
- Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омиллари.
- Рақобат қайси йўналишда боришини ким белгилайди?
- Фойда олиш нуқтаи назаридан тармоқнинг жозибадорлиги

2.Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар

Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатнинг тахлили асосий иқтисодий кўрсаткичларни ўрганишдан бошланади. Бу кўрсаткичлар қуйидагилардан иборат:

1. Бозор хажми.
2. Рақобат миқёси (махаллий , регионал, дунё).
3. Бозорнинг ўсиш суръатлари ва уни ривожланишининг қайси босқичда эканлиги.
4. Рақобатчилар сони ва уларнинг хажми.
5. Харидорлар сони ва уларнинг молиявий имкониятлари.
6. Интеграция қаерга қараб кетаяпти?
7. Технологик ўзгаришларнинг йўналиши ва суръатлари.
8. Тармоққа кириш ва ундан чиқиш осонлиги.
9. Рақобатчиларнинг махсулоти ва хизматларининг табақаланиш даражаси.
10. Компаниянинг ишлаб чиқариш хажми, транспортировка қилиш , маркетинг ва рекламани ташкил қилишда тежамкорликка эришиш имконининг борлиги

4. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар.

Бозорда энг кўп учрайдиган харакатлантирувчи кучлар қуйидагилардан иборат:

Иқтисодий ўсишнинг узоқ муддатли тенденцияларидаги ўзгариш:
Истемолчилар таркиби ва товарлардан фойдаланиш усуллари
ўзгариши:
Янги махсулотларни жорий қилиш:
Технологик ўзгаришлар:
Маркетинг тизимидаги ўзгаришлар:
Йирик фирмаларнинг бозорга кириши ёки чиқиши:
НОУ ХАУ ни тарқалиши:
Тармоқлар глобаллашувининг ўсиши:
Унумдорлик ва харажатлар таркибининг ўзгариши:
Харидорлар мойиллигининг табақаланган товарлардан стандарт
товарларга ўтиши
Давлат қонунчилиги ва сиёсатидаги ўзгаришларнинг таъсири
Ижобий кадриятлар, мойилликлар ва турмуш тарзининг ўзгариши:
Ноаниқлик ва таваккалчилик омиллари таъсирининг камайиши:

5. Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жихатлари.

АҚШ пиво ишлаб чиқариш саноатидаги стратегик гуруҳлар харитаси



6. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизликнинг калит омиллари.

Қуйида МАОнинг турлари ва уларнинг таркибий қисмлари санаб ўтилган:



7. Соҳа ва рақобат таҳлилларини умумлаштириш.

Шуни ҳам қайд қилиб ўтиш лозимки, таҳлил уйлаб ўтирмай қўллайверадиган алгоритм эмас. Дастлабки маълумотлардан фойдаланиш ҳам, натижаларни талқин қилиш ҳам ижодий ёндашувни талаб қилади. Бундай таҳлил бир мартали жараён бўлмай, реал ўзгаришларни ҳамда уни қўллаш амалиётининг натижаларини ҳисобга олган ҳолда даврий такрорлаб туришни талаб қилади.

8. Тажовузкор компанияларни аниқлаш. Рақибларнинг мақсадлари ва стратегияларини турқумлаш

Портернинг «бешта куч» модели



9. Муваффақиятнинг қалит омиллари. Тармоқдаги вазиятни умумий баҳолаш

Соҳа ва рақобат таҳлилларини умумлаштирувчи жадвал шакли.

1. Соҳавий муҳитнинг асосий иқтисодий характеристикалари (бозорнинг усиши, географик хусусиятлари, тармоқнинг структураси, иқтисодий мавқе, инвестицияларга булган талаблар ва хоказо)
2. Харақатлантирувчи кучлар
3. Рақобат таҳлили
3.1. Рақобатлашувчи сотувчилар ўртасидаги мусобақа (кучли, уртача, заиф, рақобат воситаси)
3.2. Потенциал кириш хавфи (кучли, уртача, заиф, кириш тусиқларининг таркиби)
3.3. Товарнинг урнини босувчи махсулотларнинг рақобати (кучли, уртача ёки заиф (нима учун?))
3.4. Етказиб берувчиларнинг «савдолаша олиш» қобилияти (кучли, уртача ёки заиф (нима учун?))
3.5. Истеъмолчиларнинг «савдолаша олиш» қобилияти (кучли, уртача ёки заиф (нима учун?))
4. Асосий компанияларнинг/стратегик гуруҳларнинг рақобатчилик позицияси
4.1. Қулай позициялаш (нима учун?)
4.2. Ноқулай позициялаш (нима учун?)
5. Рақобат таҳлили
5.1. Асосий рақобатчиларнинг стратегик ёндашувлари / амалга ошириши мумкин булган ҳагги-харақатлари
5.2. Кимни ва нима учун кузатиш керак?
6. Муваффақиятнинг асосий омиллари
7. Тармоқнинг истиқболлари ва умумий жозибadorлиги
7.1. Тармоқни жозибали қилувчи омиллар
7.2. Товарнинг жозибadorлигини камайтирадиган омиллар
7.3. Тармоқнинг ўзига хос нағижалари / муаммолари
7.4. Рентабеллик истиқболлари (ижобий / салбий)

4-Модул: Компания ҳолати таҳлили

Режа:

1. Компания стратегик позициясини баҳолаш услуги.
2. Амалдаги стратегия қай даражада самарали ?
3. Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?
4. Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми ?
5. Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустаҳкам ?
6. Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади ?
7. Қадриятлар занжири. Асосий фаолиятдаги қадриятлар занжири. Ердамчи фаолиятдаги қадриятлар занжири. Муваффақиятнинг калит омиллари. Муваффақиятнинг калит омиллари рўйхатини тузиш тартиби.
8. Муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш. Муаммоларни аниқлаш учун қўйиладиган саволлар. Компания аввалги стратегиясини амалга ошира оладими?
9. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқироzi шароитида компаниялар ахволини таҳлили.

1. Компания стратегик позициясини баҳолаш услуги

SWOT - инглизча Strengths (кучлар), Weaknesses (заиф томонлар), Opportunities (қулай имкониятлар) ва Threats (тахдидлар) сузларидан тузилган акронимдир. Компаниянинг ички ҳолати асосан S ва W билан, ташқи муҳити эса O ва T курсаткичларда ифодаланади.

2. Амалдаги стратегия қай даражада самарали ?

Стратегия қанчалик яхши амалга оширилаётганини баҳолаш учун қуйидагилар муҳим:

компаниянинг рақобатчилар орасидаги ўрнини аниқлаш;
компаниянинг тармоқдаги рақобат чегараларини аниқлаш;

компаниянинг бозордаги улуши ва тармоқдаги ўрни;
фойда ҳажми ошадими, камайдими ва у рақобатчиларнинг шундай кўрсаткичларига нисбатан қандай;

сармоялар соф фойдасининг ўзгариш тенденцияси;
компаниянинг сотувлари умумий бозордагига нисбатан тез ўсяптими ёки секин ўсяптими;

кредитлар ҳажми;
фирманинг харидорлар назаридаги обрўси, унинг имиджи;
компаниянинг технология, инновация, сифат ва харидорларга хизмат кўрсатишда етакчилиги ва хоказо.


3. Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?

Куч -

бу шундай хусусиятки, компанияга қўшимча имкониятлар беради. Бу куч маҳоратда, сезиларли тажрибада, қимматли ташкилий ресурсларда ёки аниқ имкониятларда, фирмага бозорда устунлик яратиб берувчи ютуқларда бўлиши мумкин. Куч шунингдек, бозорда рақобатчиликни кучайтириш тажрибасига эга бўлган бошқа бир компания билан қўшилиши ёки шерикчилик қилиш йўли билан ҳам яратилиши мумкин.


4. Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми ?

Компания ахволи тахлилининг муҳим қисми - бу фирма харажатларининг рақобатга бардошлилигини аниқлашдир. Баҳолардаги фарқларнинг келиб чиқиш сабаблари хилма-хил бўлиши мумкин. Уларнинг энг муҳимлари қуйидагилар:

- 
1. хом ашёлар, бутловчи қисмлар, қувватлар ва бошқа товарлар нархларидаги фарқ;
 2. технологиянинг турлилиги ва жихозлар ёшининг турлилиги;
 3. ишлаб чиқариш харажатларининг турлилиги;
 4. рақибларнинг инфляцияга ва хорижий валюталар алмаштирув курсларининг ўзгаришига боғлиқлик даражасининг турлилиги;
 5. маркетинг харажатларининг турлилиги;
 6. транспортировка харажатларининг турлилиги ;
 7. 7)сотиш шаҳобчаларини ташкил этиш харажатларининг турлилиги.

5. Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустаҳкам?

Компаниянинг рақобатга бардошлилигини аниқлаш учун қийматлар занжиридан фойдаланиш етарли эмас. Компаниянинг рақобатчилик кучи ва позицияси чуқурроқ тахлил қилиниши лозим. Бунинг учун қуйидагилар аниқланади:

- 
1. хозирги вақтда компания ўзининг рақобат позициясини қанчалик қаттиқ ушлаб турибди;
 2. амалдаги стратегия сақланиб қолса компания рақобат позициясининг мустаҳкамланиш ва заифлашиш истиқболи қандай;
 3. асосий рақиблар ичида компания қандай ўринга эга;
 4. хозирги вақтда компания асосий рақиблардан устунми ёки орқадами;
 5. тармоқнинг харакатлантирувчи кучлари, рақобат босимлари, рақобатчиларнинг кутилаётган қадамларидан келиб чиқиб компания ўзининг позициясини химоя қила оладими;

7. Қадриятлар занжири. Асосий фаолиятдаги қадриятлар занжири. Ёрдамчи фаолиятдаги қадриятлар занжири. Муваффақиятнинг калит омиллари. Муваффақиятнинг калит омиллари рўйхатини тузиш тартиби

Қадриятлар занжири рақобатга бардошли бўлиш учун компаниянинг харажатлари рақиблар харажатларига тенг ёки ундан паст бўлиши лозим. Бунинг учун компания қийматлар занжирининг ҳар бир бўғинида таҳлил ўтказилади. Қиймат яратувчи занжир қуйидагилардан иборат бўлади.

Асосий фаолият доирасида:
 моддий-техника
 таъминоти;
 тайёрлаш;
 товарларни
 истеъмолчиларга етказиш;
 сотиш ва маркетинг;
 хизмат кўрсатиш;

Қўшимча фаолият доирасида:
 тадқиқотлар ва ишланмалар,
 технологиялар ва тизимларни
 ривожлантириш;
 инсон ресурсларини
 бошқариш;
 умумий бошқариш;

8. Муаммоларни аниқлаш ва ифодалаш. Муаммоларни аниқлаш учун қўйиладиган саволлар. Компания аввалги стратегиясини амалга ошира оладими?

Фирманинг рақобат позициясидаги кучли ва заиф жihat белгилари

Устунлик белгилари	Заифлик белгилари
Мухим фарқ қилувчи устунликлар	Реал фарқ қилувчи устунликларнинг йўқлиги
Бозор улушининг катталиги (ёки бозорда пешқадамлик)	Бозордаги асосий рақибларга нисбатан йўқотишлар
Изчил ёки ажралиб турувчи стратегия	Аниқ стратегияратегиянинг йўқлиги
Истеъмолчилар сонининг ўсиши ва уларнинг содиқлиги	Истеъмолчилар олдида обрунинг пасайиши
Пешқадамларнинг стратегик гуруҳида булиш	Ўз позицияларини қўлдан бой бераётган стратегик гуруҳга тушиб қолиш
Тез ўсиб бораётган бозор сегментларида концентрацияланиш	Бозор потенциали энг катта булган сохалардаги заифлик
Нархдаги устунлик	Таннархи юқори булган товарлар ишлаб чиқариш
Даромад уртачадан юқори	Даромадларнинг ўсиши уртачадан паст
Маркетинг маҳорати уртачадан юқори	Бозорда муваффақият қозонишнинг асосий омиллари кам
Технологик ва инновацион қобилиятлар уртачадан юқори	Маҳсулотлар ишлаб чиқишда сустлик, сифатнинг яхши эмаслиги
Хавф-хатарларга ташаббускор, тадбиркорларча ёндашув	Вужудга келаётган таҳдидларга нисбатан яхши позициянинг йўқлиги
Қулай имкониятларни қўпайтириш позицияси	Асосий рақибларга нисбатан йўқотишлар

5-Модул: Стратегия ва рақобат устунлиги.

Режа :

1. 2016 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларидан келиб чиқиб, стратегик менежментда рақобат стратегияси.
2. Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун хужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш.
3. Рақобат устунлигини химоя қилиш учун мудофаа стратегияларидан фойдаланиш.
4. Вертикал интеграция стратегияси ва рақобат устунлиги.
5. Бошловчиликнинг устунликлари ва камчиликлари.

1. 2016 йилда ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларидан келиб чиқиб, стратегик менежментда рақобат стратегияси

Компаниянинг рақобат стратегияси -

бу бизнесга ёндошув ва мижозларни жалб қилишга қаратилган ташаббуслар, компаниянинг бозордаги позицияни мустахкамлаш учун олиб борадиган курашидан иборат. Бозордаги рақобатни урушга ўхшатиш мумкин. Бу урушда рақиблар ярадор бўлиши, зарар кўриши мумкин. Бунда фақат энг яхши стратегия галаба қозонади. Компаниянинг рақобат стратегияси хужумкорлик ва мудофаа ҳаракатларини, қисқа муддатли тактик ва узоқ муддатли ҳаракатларни ўз ичига олади.

1. 2016 йилда ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларидан келиб чиқиб, стратегик менежментда рақобат стратегияси

Компаниянинг рақобат стратегияси -

бу бизнесга ёндошув ва мижозларни жалб қилишга қаратилган ташаббуслар, компаниянинг бозордаги позицияни мустахкамлаш учун олиб борадиган курашидан иборат. Бозордаги рақобатни урушга ўхшатиш мумкин. Бу урушда рақиблар ярадор бўлиши, зарар кўриши мумкин. Бунда фақат энг яхши стратегия галаба қозонади. Компаниянинг рақобат стратегияси хужумкорлик ва мудофаа ҳаракатларини, қисқа муддатли тактик ва узоқ муддатли ҳаракатларни ўз ичига олади.

2. Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун хужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш.

Хужумкор стратегиянинг олти асосий тури ажратилади:

Рақобатчининг кучли томонларига қаршилик курсатиш ёки улардан ўзиб кетишга қаратилган ҳаракатлар

Рақобатчининг заиф томонларидан фойдаланишга қаратилган ҳаракатлар

Бир нечта фронтларда бир вақтда хужумга ўтиш

Эгалланмаган бушлиқларни эгаллаш

Партизан уруши

Зарбалар

3. Рақобат устунлигини химоя қилиш учун муҳофаа стратегияларидан фойдаланиш

Рақобат устунлигини химоя қилишнинг бир қанча йуллари мавжуд. Улардан бири - рақобатчиларнинг созланган ҳаракатларни бошлашлари учун ҳалал бериш. Бундай ёндошув қуйидаги асосий қадамларни кузда тутди:

1. Буш бозор уяларини тулдириш учун маҳсулот номенклатурасини кенгайтириш.
2. Рақобатчилар эга булган ёки эга булиши мумкин булган моделлар ва маҳсулотлар сортларини ишлаб чиқиш.
3. Пастрок нархларда рақобатчиларнинг маҳсулотларига яқин моделларни таклиф этиш.
4. Рақобатчиларни воситачи ва дистрибьютерларнинг таксимлаш тармоғидан сиқиб чиқариш учун улар билан шартномалар имзолаш.
5. Воситачилар ва дистрибьютерлар бошка таъминотчилар билан алоқа боғлашларига ҳалал бериш учун уларга сезиларли скидкаларни кафолатлаш.
6. Истеъмолчиларни бепул ёки паст нархларда уқитишни таклиф этиш.
7. Ўз маҳсулотига истеъмолчилар талабини сақлаб қолиш учун чоралар кўриш.
8. Кредитга сотиш ҳажмларини ошириш.
9. Бутловчи қисмлар етказиб бериш вақтини қисқартириш.
10. Муқобил технологияларни патентлаш.
11. Хусусий ноу-хауларни химоялаш.
12. Энг яхши таъминотчилар билан эксклюзив контрактлар имзолаш.
13. Рақобатчиларни яқинлаштирмаслик учун хом ашёларни катта ҳажмларда сотиб олиш.
14. Рақобатчилар билан ишлайдиган таъминотчилардан воз кечиш.
15. Товарлар ва рақобатчилар ҳаракатларни доимо назорат қилиб туриш.

4. Вертикал интеграция стратегияси ва рақобат устунлиги

Вертикал интеграциянинг камчиликларига қуйидагилар қиради:

Интеграллашган фирмалар янги технологияларга секин қуниқиш тенденциясига эга буладилар, чунки бу катта ҳаражатлар билан боғлиқ

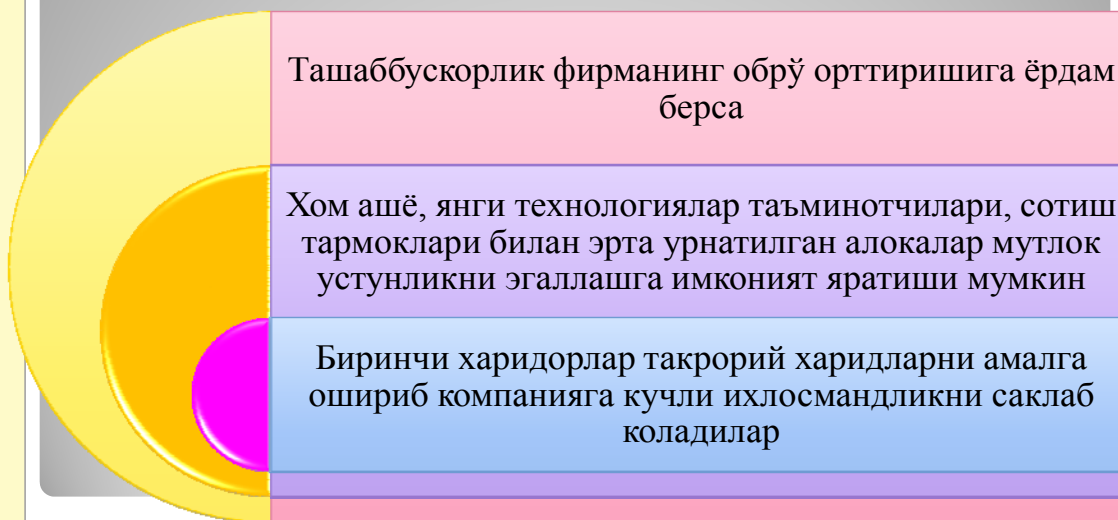
Интеграция таъминотчиларни эркин танлаш хусусида фирманинг имкониятларини чеклайди

Вертикал интеграция қадриятлар занжиридаги ҳар бир босқичда қувватларни баланслиги билан боғлиқ булган муаммоларга олиб келади

«Олдинги» ёки «орқага» интеграция турли малака, маҳорат ва ишбоп қобилиятларини талаб этади

5. Бошловчиликнинг устунликлари ва камчиликлари

Стратегик кадамларни биринчи булиб қуйган фирма шундагина юкори натижаларга эришиши мумкин, қачонки:



6-Модул. Маркетинг стратегиясини мавжуд вазиятга мослаштириш

Режа:

1. **Фирма стратегиясини мавжуд шароитга қуништириш.**
2. **Янги тармоқларда рақобат стратегия.**
3. **Етуқлик босқичида булган тармоқларда рақобат стратегияси.**
4. **Депсинаётган ёки тушқунлик ҳолатидаги корхоналар учун стратегия.**
5. **Тарқоқ тармоқларда рақобат стратегияси.**
6. **Халқаро бозорларда рақобат стратегияси.**
7. **Иккинчи даражали уринда булган фирмалар стратегияси.**
8. **Муваффақиятли ишбоп стратегия ишлаб чиқиш учун тавсиялар.**

1. Фирма стратегиясини мавжуд шароитга куниктириш.

Маркетинг стратегиясини мавжуд шароитга мослаштиришни амалга ошириш учун тармоқдаги вазиятнинг куйидаги вариантини куриб чикиб, намойиш этиш мумкин.

Тармоқдаги шароит вариантлари:

- Янги ва тез усаётган тармоқлардаги ракобат.
- Етуклик боскичида булган тармоқлардаги ракобат.
- Депсинаётган ёки тушкунлик холатида булган тармоқлардаги ракобат.
- Таркоқ тармоқлардаги ракобат.
- Халқаро бозорлардаги ракобат.

Фирма ахволининг вариантлари:

- Бозордаги илгорлар (етакчилар).
- Иккинчи даражали ўринда бўлганлар.
- Заиф ёки ракобатда талофат кўрган фирмалар.

3. Етуклик боскичида булган тармоқларда ракобат стратегияси.

Етуклик боскичи ривожланиб борган сари фирмалар узларининг стратегик харакатларини ракобатчилар орасида позицияларини мустахкамлашга йуналтирадилар. Бунда улар куйидаги воситалардан фойдаланадилар:

Мавжуд харидорларга сотувни ошириш

Харажатларни камайтиришга эътиборни кучайтириш

Параметрик каторларини кискартириш

Ракобатчи фирмаларни паст бахоларда сотиб олиш

Халқаро бозорга чиқиш

Ишлаб чиқариш жараёнини модернизация қилишга эътиборни қаратиш

5. Тарқоқ тармоқларда рақобат стратегияси

Тарқоқ тармоқларда рақобат кураши ўртача кучлидан шиддатлигача бўлиши мумкин. Тарқоқ тармоқларга тўғри келадиган рақобат стратегиясининг эҳтимолдаги вариантларига куйидагилар киради:

1. Намунали шароитларни яратиш ва улардан фойдаланиш

2. Паст харажатларни таъминлаш

3. Интеграция йули билан харидор учун фойдани ошириш

4. Товар турига ихтисослашиш

5. Харидор турига ихтисослашиш

6. Чекланган географик худудларга фокуслаш

6. Халқаро бозорларда рақобат стратегияси

Фирмаларнинг халқаро бозорга чиқишларини асосий сабаблари куйидагилардир:

ЯНГИ БОЗОРЛАРНИ ЭГАЛЛАШ

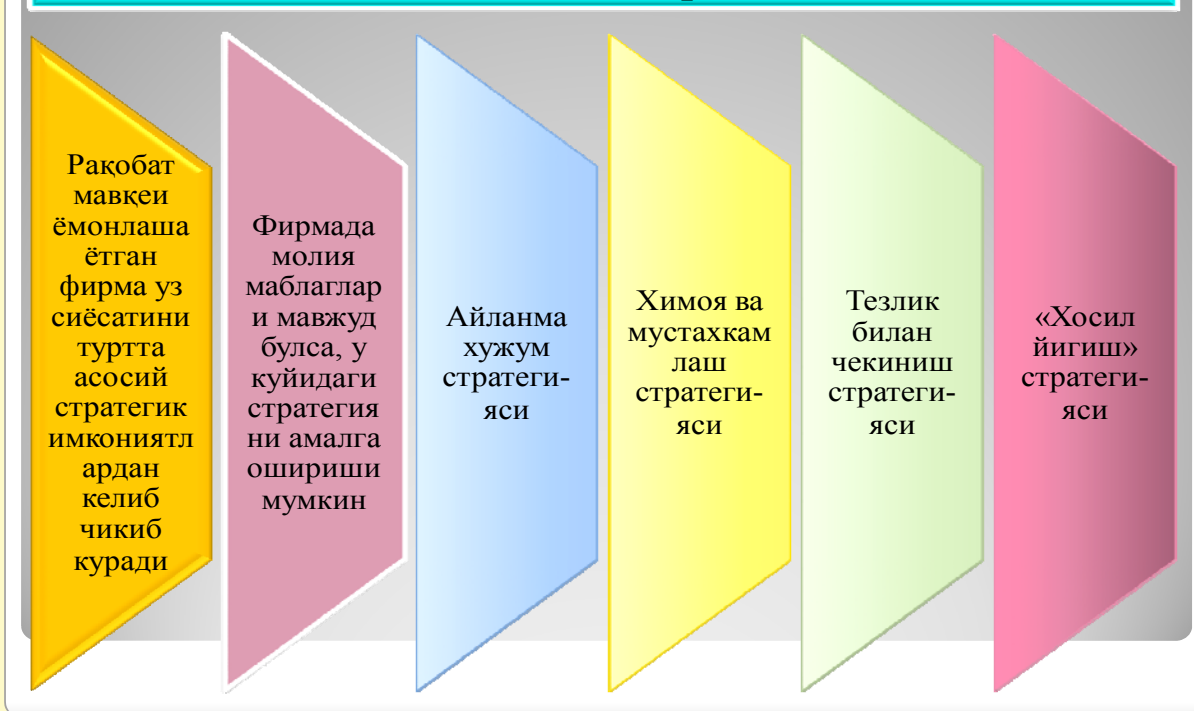
БОШКА МАМЛАКАТЛАР ТАБИИЙ
РЕСУРСЛАРИДАН

ФОЙДАЛАНИШ ХУКУКИНИ ОЛИШ ЁКИ ЯНА
ХАМ ПАСТ ХАРАЖАТЛАРГА ЭРИШИШ
ЗАРУРИЯТИ

7. Иккинчи даражали ўринда булган фирмалар стратегияси



8. Муваффақиятли ишбop стратегия ишлаб чиқиш учун тавсиялар



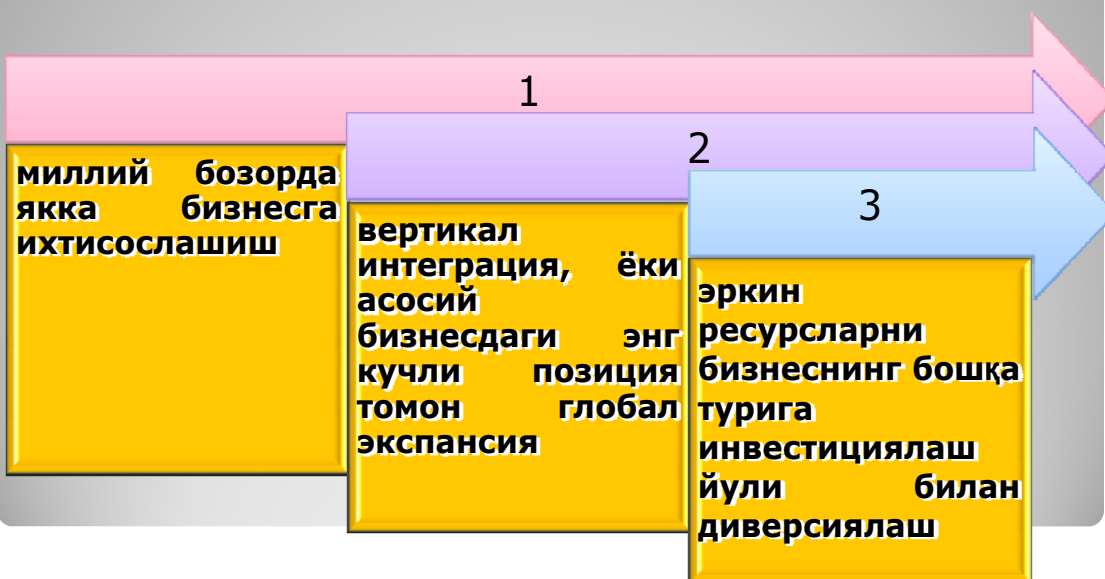
7-Модул. Диверсификациялашнинг корпоратив стратегиялари

Режа:

1. Корпорациянинг ўсиши ва ривожланиши.
2. Диверсиялашни қўллаш.
3. Вертикал интеграция
4. Янги тармоқларга кириш стратегияси.
5. Турдош тармоқларга диверсиялаш стратегияси.
6. Нотурдош тармоқларга диверсиялаш стратегияси.
7. Қискартириш ва тугатиш стратегияси.
8. Қайта таркиблаштириш стратегияси.
9. Қўпмиллатли диверсиялаш стратегияси.
10. Нотурдош тармоқларга диверсияланиш стратегиялари. Қискартириш ва тугатиш стратегиялари. Қайта таркиблаштириш, қайта тиклаш ва тежамкорлик стратегиялари. Қайта таркиблашга эҳтиёж туғилиш ҳолатлари.
11. Диверсияланишнинг қўп миллатли стратегиялари. Миллатлараро компаниялар. Диверсияланган миллатлараро компаниялар.

1. Корпорациянинг ўсиши ва ривожланиши

Компаниянинг ўсиши ва ривожланиши одатда учта асосий босқичдан иборат:

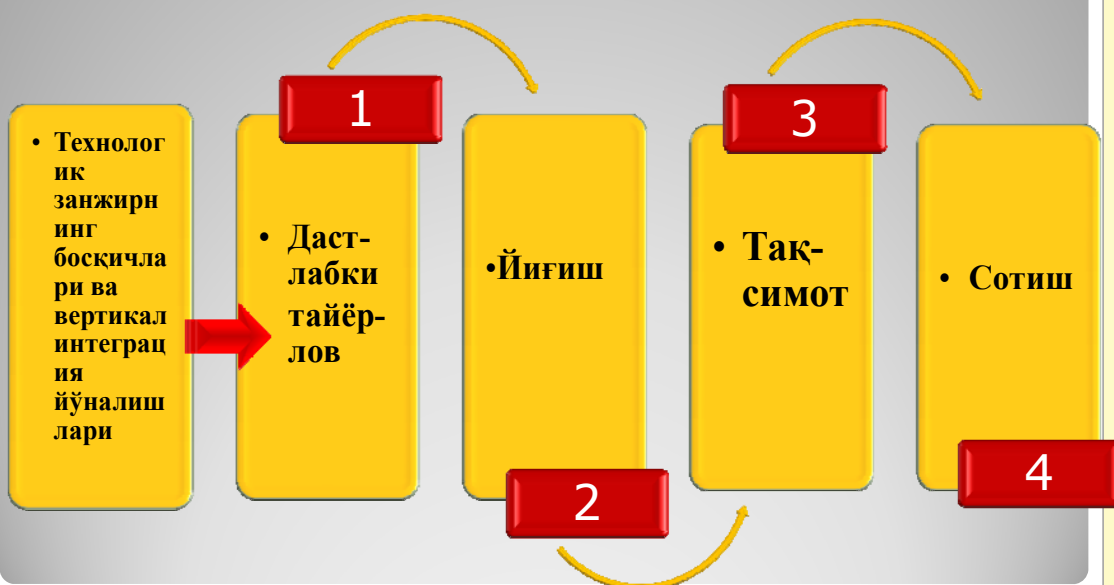


2. Диверсификациялашни қўллаш

Боғлиқ ва боғлиқ бўлмаган диверсиялашни такқослаш

Диверсиялаш стратегияси	Амалга ошириш йуллари	Бошқарув харажатларининг манбалари
Боғлиқ	Ички капитал бозори. Қайта таркиблаштириш Ресурсларни тақсимлаш	Ўрта корхоналар сони Ўрта корхоналар ўртасидаги координация
Боғлиқ эмас	Ички капитал бозори Қайта таркиблаштириш	

3. Вертикал интеграция



4. Янги тармоқларга кириш стратегияси

Янги тармоқка кириш куйидаги уч шаклдан бирида давом этиши мумкин:

а) «ютиб юбориш»

б) янги компания тузиш

в) қўшма корхона тузиш

5. Турдош тармоқларга диверсиялаш стратегияси

Турдош тармоқларга диверсиялашнинг энг таркалган йуллари куйидагилар:

Сотиш имкониятлари ва реклама фаолиятдан биргаликда фойдаланиши мумкин булган тармоқларга кириш

Турдош технологиялардан фойдаланиш

Ноу-хау ва тажрибаларни бир фаолият туридан бошка фаолият турларига утказиш

Янги махсулотга фирманинг номи ва истеъмолчиларнинг ишончини утказиш

Фаолиятнинг асосий турини кувватлаш учун янги тармоқларда харид килиш

6. Нотурдош тармоқларга диверсиялаш стратегияси

Диверсиялаш хақидаги қарор даромадли компанияларни излаш ва сотиб олиш натижаси ҳисобланади. Нотурдош диверсиялашнинг асосий қондаси шуки, унда манфаатли молиявий шартларда сотиб олиниши мумкин бўлган ва фойда олиш учун яхши истикболга эга бўлган ҳар қандай компания диверсиялаш учун манфаатли йуналиши бўлади. Баъзида, нотурдош диверсияни амалга ошираётган компаниялар узининг алоҳида мавқеи ҳисобига тез молиявий фойда олиш учун имкониятларни тақлиф қиладиган компанияларни излаб топшишга уз қучларини йуналтирадидлар

7. Қискартириш ва тугатиш стратегияси

Корпорация фаолиятининг аниқ йуналиши ўз жозибасини йукотиб қуйса

бундай ахволдан омадли чиқиш йули бизнесни сотиш ҳисобланади

Маҳсулотни сотиш вақтини ва заруратини аниқлашнинг муҳим тамойили «Агар биз мазкур фаолият билан шугулланмаганимизда, ҳозир шу соҳада иш бошлармидик?»

Агар жавоб салбий бўлса, бундай корхонани сотиш имкониятларини ҳисоблаб чиқиш зарур

8. Кайта таркиблаштириш стратегияси

Портфелни кайта таркиблаш стратегияси таркибни ва корпорациянинг ишбop портфелида фоиз нисбатларини тубдан кайта куриб чиқишни уз ичига олади. Кайта таркиблашга булган эхтиёж куйидаги вазиятларда пайдо булиши мумкин:

<p>1. Корпорацияни стратегик тахлил қилиш портфелда секин ривожланаётган, зарар билан ишлаётган ва заиф корхоналарнинг қатта ҳажмда мавжудлиги натижасида компаниянинг узок муддатдаги истикболлари уз жозибасини йукотиб қуйганлиги туғрисида хулоса чиқариш имкониятини беради</p>	<p>2. Бир ёки бир нечта қалит йуналишлар қийин пайтларни бошдан кечираётган пайтларида</p>	<p>3. Компаниянинг янги раҳбарияти корпорациянинг стратегик сиёсатини қайта куриб чиқиш ҳақида қарор қабул қилади</p>	<p>Янги технологиялар ва маҳсулотлар пайдо булади</p>	<p>Фирмада шундай қатта корхонани сотиб олиш имконияти пайдо буладики, бундай лойиҳани молиялаш учун қичик фирмаларни сотиш зарур булади</p>	<p>Портфелдаги қупгина йуналишлар борган сари жозибасизроқ булиб боради ва уларни жиддий равишда қайта куриб чиқиш талаб этилади</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

9. Қўпмиллатли диверсиялаш стратегияси

60-йилларнинг бошланишида ТНК турли мамлакатларда бутунлай мустақил булган қичик корхоналар қатори сифатида мавжуд булган. Уларнинг хар биридан уз миллий қонунчиликларининг узига хос хусусиятларига мувофиқ қелиш талаб этилган

70-йиллардан бошлаб қупмиллатли стратегия уз самарасини йукота бошлади

80-йиллардан бошлаб рақобат устунлигининг бошқа манбаъи вужудга кела бошлади: бир йула бир нечта тармоқларда қучли рақобат позицияларини эгаллаш учун боғлиқ тармоқларни диверсиялашнинг стратегик манфаатларидан фойдаланиш

10. Нотурдош тармоқларга диверсияланиш стратегиялари. Қисқартиш ва тугатиш стратегиялари. Қайта таркиблаштириш, қайта тиклаш ва тежамкорлик стратегиялари. Қайта таркиблашга эҳтиёж туғилиш ҳолатлари

«Нолдан бошлаш» диверсияси танланган тармоқда «бош» компания бошчилигида янги компания тузишни ифодалайди. Бу куйидаги ҳолларда жозибали ҳисобланади:



бунда етарли вақт булган тақдирда

янги фирманинг бозорни эгаллашга булган ҳаракатларига рақобатчи фирмалар реакция билдирмайдилар

11. Диверсияланишнинг кўп миллатли стратегиялари. Миллатлараро компаниялар. Диверсияланган миллатлараро компаниялар

Диверсияланишнинг кўпмиллатли стратегиясини фарклантириб турувчи белгиси портфелда корхоналар сонининг ва камраб олинган миллий бозорлар сонининг куплиги ҳисобланади

Бундай ҳолларда корпорация раҳбарияти ҳар бир тармоққа булмаганда биттадан турли стратегик ёндошувларни ривожлантириб ва куллаб бориши керак



Менежерлар турли тармоқларга тегишли ва турли мамлакатларда жойлашган фирмаларнинг стратегик тадбирларини мувофиқлаштириш учун муваффақиятли ечимлар топишни билишлари лозим

8-мавзу. Диверсификацияланган компанияларнинг стратегик таҳлили

Режа:

1. Компаниянинг жорий стратегиясини белгилаш.
2. Матрицали таҳлил ёрдамида диверсияланган портфелни баҳолаш.
3. Урта корхоналар эволюциясининг матрицаси.
4. Диверсияланган фирманинг стратегиясини аниқлаш.
5. Корпоратив стратегияни ишлаб чиқиш.
6. Бозорга кириш ва чиқиш стратегияси.

1. Компаниянинг жорий стратегиясини белгилаш

Диверсияланган компаниянинг стратегик таҳлили ташкилотнинг мавжуд стратегиясини ва унинг ишбop фаоллигини баҳолашдан бошланади. Диверсияланган компаниянинг корпоратив стратегияси истикболлари тўғрисида қуйидаги маълумотлар асосида хулоса чиқариш мумкин:

1

- Фирманинг диверсияланганлик даражаси қандай?

2

- Фирма портфели боғланган ёки боғланмаган диверсиялаш асосида шакллантирилганми ёки бу икки турни уйғунлаштириш асосидами?

3

- Компания операцияларни асосан мамлакат ичида олиб борадими ёки улар кўпмиллатли ёки глобал характерга эгами?

2. Матрицали тахлил ёрдамида диверсияланган портфелни баҳолаш



3. Ўрта корхоналар эволюциясининг матрицаси

Ўрта корхоналар тахҳилининг матрица технологияси маълум бир «қопқон»ларга олиб келиши мумкин

урта корхоналар сонининг қўқулиги фирма рахбарияти учун ахборотнинг ғоятда қўқулиги туфайли турли муаммоларни вужудга келтириши мумкин (амалда бу урта корхоналар сони 40-50 тага яқин булганда юз беради)

урта корхоналар ва бутун компаниянинг молиявий устунликлари уртасида зиддиятлар вужудга келиши мумкин

матрица технологиясидан соддалаштирилган холда фойдаланиш вертикал интеграциядан ёки боғлиқ диверсификациядан фойдаланадиган компаниялар учун муаммолар вужудга келиши мумкин (урта корхоналар уртасидаги мухим стратегик муносабатларни ҳам ҳисобга олиш лозим)

