

TASHKILOT MAQSADLARIGA ERISHISHDA STRATEGIK REJALASHTIRISHNING BOSQICHLARI VA HUSUSIYATLARI

Hasanov Shohruh Burxon o'g'li

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi magistranti

Annotatsiya. Ushbu maqolada tashkilot maqsadlariga erishishda strategik rejalashtirishning bosqichlari va hususiyatlari nazariy va amaliy asoslari o'rganib chiqildi hamda ulardan kelib chiqqan holda xulosalar va ilmiy-amaliy takliflar shakllantirildi.

Kalit so'zlar: strategiya, menejment, rejalashtirish, strategik rejalashtirish, innovatsion menejment, tashkilot maqsadlari.

STAGES AND FEATURES OF STRATEGIC PLANNING IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL GOALS

Hasanov Shohruh Burxon ug'li

Master's student of the Banking and Finance Academy of the Republic of Uzbekistan

Abstract. This article examines the theoretical and practical foundations of the stages and features of strategic planning in achieving organizational goals, and based on them, conclusions and scientific and practical proposals are formulated.

Keywords: strategy, management, planning, strategic planning, innovative management, organizational goals.

Zamonaviy korporatsiyaning rivojlanishi ichki elementlar va tashqi muhit orasidagi o'zaro munosabatlarga bog'liq bo'lib, korporatsiyaning yagona ijtimoiy organizmga aylanishini ta'minlovchi yangi boshqaruv yondashuvlaridan foydalanishni talab etadi. Bunda korporativ tuzilma rivojlanishining bir muncha mos mexanizmi bo'lib maksimal darajada ichki integratsiya hamda ichki omillar va tashqi muhit holatining o'zaro samarali uyg'unlashuvi hisobiga barqaror rivojlanish imkonini beruvchi strategik rejalashtirishdan foydalanish maqsadga muvofiq.

Zamonaviy korporatsiyalarni rejalashtirish - bu avvalo strategik boshqaruv nazariyasida "strategik muvofiqliklar" deb ataluvchi sinergetik samaralarni olish maqsadida biznes sohasidagi ma'lum bir to'plamlarni boshqarishdir¹⁸. Shu sababli korporativ menejment oldida turuvchi bir muncha murakkab vazifa integral samaradorlikni maksimallashtirish uchun ular orasidagi o'zaro xatti-harakatlar va

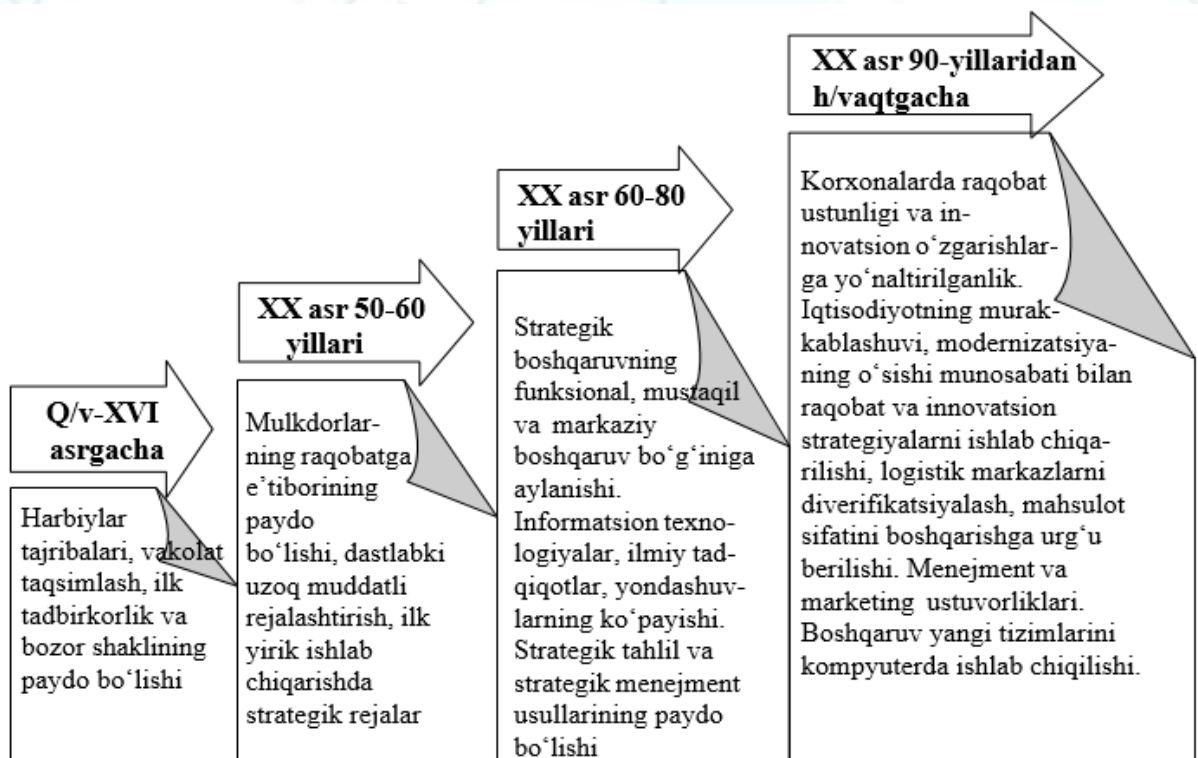
¹⁸ Antonov V.G., Krilov V.V., Kuzmichev A.Y. i dr. Korporativnoye upravleniye: uchebnoye posobiye / pod red. Antonova V.G. -2-ye izd. Pererab. I dop.-M.: ID «FORUM»: INFRA-M, 2010. -174 s.

muvofiglashtirishlarni tashkil etish hisoblanadi. Kompaniyaning ravnaq topishi barobarida aksiyadorlarning moddiy farovonligi ham oshishi tabiiy hol. Biroq, korporativ rejalashtirish jarayonida aksiyadorlar bilan kompaniyaning farovonligi o'rtasida birmuncha farq mavjud (ayrim vaqtlarda kompaniya va uning aksiyadorlari turlicha maqsadlarni ko'zlashi mumkin). Shunday ekan, samarali korporativ rejalashtirish tizimining asosiy maqsadi umumiy faoliyat qatnashchilarining turli xil manfaatlari o'rtasidagi tafovutni bartaraf etishga yordam berishi, ishlab chiqarishning turli yo'nalishida band bo'lgan xodimlarning maqsadi ham umumlashib, foyda olishga qaratilgan bo'lishi lozim³⁷. Bu borada zamonaviy boshqaruv tamoyillari, xususiyatlari, korporativ boshqaruv tizimini to'g'ri yo'lga qo'yuvchi strategik rejalashtirish usullarini izchil tatbiq etish zarurati tug'iladi.

Strategik rejalashtirish ko'p jihatdan nafaqat tashqi muhitning keskin o'zgarishiga, balki ko'p maqsadli qarorlarni qabul qilishda murosarlarni qidirib topish zaruratiga munosabat sifatida paydo bo'lgan. Strategik rejalashtirish tarixiy rivojlanishining har bir bosqichida uning turlicha jihatlariga e'tibor kuchaytirilganligini ta'kidlab o'tish mumkin. XX asrning birinchi yarmida strategik rejalashtirish rivojlanishida uzoq muddatli rejalarni ishlab chiqish va ularning bajarilishini nazorat qilishga asosiy e'tibor qaratilgan bo'lsa, ikkinchi yarmida esa strategiyalarni ishlab chiqish va strategik rejalashtirish uslublariga, 60-80 yillarda esa strategik boshqaruvning turli hil modellarini ishlab chiqish va amaliyotda qo'llashga asosiy urg'u berilgan. O'tgan asrning 90 - yillaridan hozirgi vaqtgacha modernizatsiyalash jarayoni rivojlanishning asosi hisoblanmoqda (1-rasm).

Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, zamonaviy sharoitda strategik rejalashtirishning beshta vazifasini ajratib ko'rsatish mumkin¹⁹: tijorat faoliyati turini aniqlash va uning strategik rivojlanish yo'nalishlarini shakllantirish; umumiy maqsadlar va niyatlarni aniq xatti-harakatlar dasturiga aylantirish; qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun tanlangan strategiyani samarali amalga oshirish; tanlangan reja va istalgan natijalarga erishish uchun qo'shma xatti-harakatlarni muvofiglashtirish; bajarilgan ishlarni baholash, uzoq muddatli rejalarga va asosiy faoliyat yo'nalishlariga tuzatishlar kiritish.

¹⁹ Barinov V.A., Xarchenko V.L. Strategicheskiy menedjment: Uchebnik.-M.: INFRA-M, 2006. -90 s.



1-rasm. Strategik rejalashtirishning rivojlanish bosqichlari

Strategik rejalashtirish - firmaning yuqori rahbariyati faoliyati bo'lib, uning bosh vazifasi tashkilotning maqbul yo'nalishi va rivojlanish trayektoriyasini belgilash, asosli maqsad qo'yish, resurslarni oqilona taqsimlashdan iborat²⁰. Shuningdek, u kompaniya missiyasini ishlab chiqish va takomillashtirish, maqsadlar, rejalar va bashoratlar, xo'jalik yuritish usullari, tashkiliy tuzilmalar va biznes-jarayonlarni o'z ichiga oladi²¹.

Umuman olganda strategik rejalashtirish bu - ma'lum sharoitda yashab qolish konsepsiyasidir. U tashkilotning kelajagi qanday bo'lishi kerak, qanday muhitda ishlashi kerak, bozorda qanday pozitsiyani egallashi lozim, raqobatchilikda qanday afzalliklarga ega bo'lishi, qanday o'zgarishlarni amalga oshirish kerakligi borasida ma'lum tasavvur beradi²². Yuqorida keltirilgan ushbu ta'riflarda strategik menejmentning asosi bo'lgan missiya, maqsadlar, rejalar to'xtab o'tilgan, ammo tahliliy jarayonlarga urg'u berilmagan.

Yana bir boshqa manbalarda: "Strategik rejalashtirish - kompaniyalarni boshqarishning barcha darajalari bo'yicha o'zaro bog'liq maqsad va vazifalarni qo'yish, muhim ustuvor yo'nalishlarni aniqlash hamda resurslarni samarali taqsimlash,

²⁰ Nabiyev E.G', Rahimova D.N., Mavloniy SH.I. Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti. -T.: "Akademiya", 2006. -225 b.

²¹ Mazur I.I., Shapiro V.D., Olderogge N.G., Shein V.SH. «Korporativ menedjment». Uchebnoye posobiye. M.: «Omega-L», 2008. – 297 s.

²² Nabiyev E.G', Rahimova D.N., Mavloniy SH.I. Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti. -T.: "Akademiya", 2006. -225 b.

strategiyani tezkor rejalar bilan bog'lash, faoliyat darajasi va sohalar bo'yicha muvozanatlashgan natijalarni baholash, sodir bo'lgan o'zgarishlarga tezkor munosabat bildirish, o'z strategiyasi hamda rejalariga tuzatishlar kiritish imkonini beradi"- deb ta'kidlanadi²³. Boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha menejmentda asosiy o'ringa qo'yiladigan masalalardan biri - bu tashqi muhitning o'zgaruvchanligiga tashkilotning javob bera olish qobiliyatidir. Strategik rejalashtirishda aynan muhitning o'zgaruvchanligi tashkilotning faoliyatini ma'lum yo'nalishga qarab o'zgartirishga undaydi. Ma'lumki, strategik rejalashtirishning bugungi kundagi rivojlanish darajasiga yetib kelishida tashqi muhitga bo'lgan e'tibor katta ahamiyatga ega bo'ldi.

Strategik rejalashtirish strategiyaning shakllanishi va amalga oshirilishiga urg'u berish holatini aniqlaydi. Strategiya istiqbolni tadqiq qilish san'ati, istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oya bo'lish bilan birga korxonaning umumiy faoliyatini nazorat qiluvchi keng qamrovli tizimdir. 1-jadvalda strategiya mohiyatini yanada aniqlashtirish maqsadida mualliflik yondashuvlari berilgan. Masalan, strategiyani amalga oshirishda nafaqat strategik rejalar bilan cheklanib qolmay, strategik arxitektura tuzish darkor.

Fikrimizcha, strategik rejalashtirish - bu bozor talabiga asosan ishlab chiqarish jarayonini to'g'ri yo'naltirish, mavjud salohiyatni muvofiqlashtirish yo'li bilan atrof-muhitdagi muayyan o'zgarishlarni oldindan ko'rish, xatoliklarni o'z vaqtida to'g'rilash va tartibga solish, samarali yo'llarni va strategiyani aniqlashni o'z ichiga oluvchi inson salohiyatiga asoslangan tashkilotning boshqaruv jarayonidir. Strategik rejalashtirish usullari esa - boshqaruv faoliyatida o'zgarishlar tendensiyasiga asoslangan tahlil va uzoq muddatli rejalashtirish hamda strategik maqsadni amalga oshirishga yo'naltirilgan operativ dastaklar majmui.

1-jadval

Strategiyaning o'zgarish paradigmasi (og'ish na'munasi)

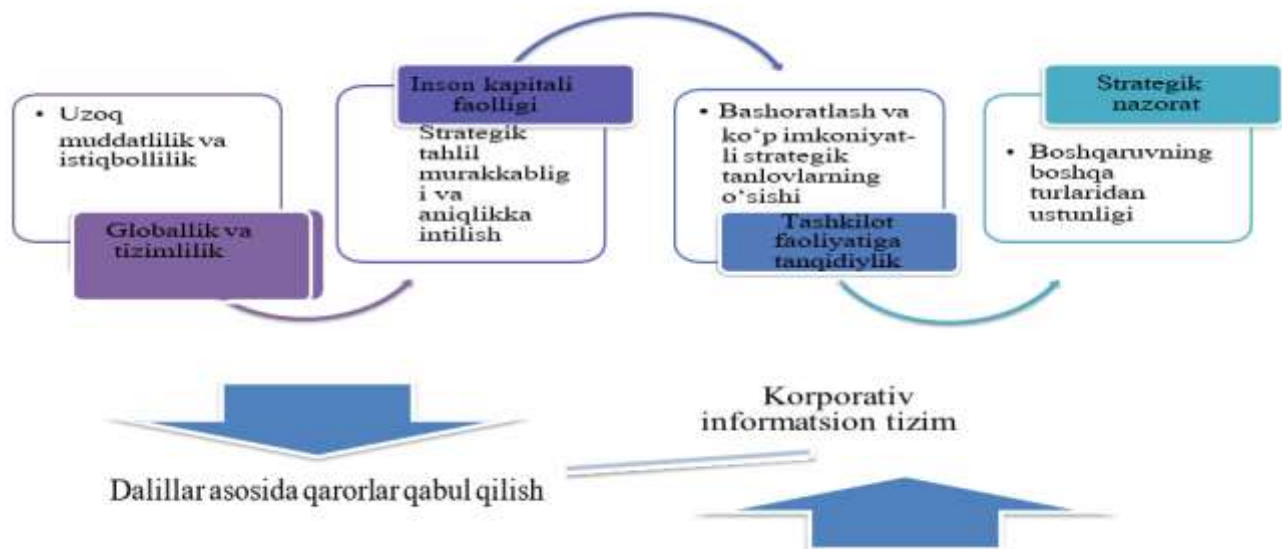
N	Nafaqat	Shuningdek
1. Zamonaviy raqobat jarayonlarida		
1.1.	Reinjiniring jarayonlari	Korporativ strategiyalar reinjiniringi
1.2.	Tashkiliy o'zgarish (transformatsiya)	Biznesning o'zgarishi
1.3.	Mavjud bozordagi ulush uchun raqobat	Bo'lajak bozordagi ulush uchun raqobat
2. Kelajak uchun izlanishda		
2.1.	Strategiya ilm olish, o'rganish layoqati	Eskirgan usullarni unutish qobiliyatidir

²³ Xashimov A.A. O'zbekistonda integratsiyalashgan korporatsiyalarni boshqarish.-T.: Fan, 2007. -161-163 b.

2.2.	Strategiya bir joyda turishi kerak emas	Oldindan ko'ra olish qobiliyati
2.3.	Strategik rejalar	Strategik arxitektura tuzish darkor
3. Kelajak uchun safarbarlikda(mobilizatsiya)		
3.1.	Strategiyaning kelajakka muvofiqligi	Strategiya barcha kuchlarni bir joyga to'plash va safarbar qilish demakdir
3.2.	Strategiya resurslarni optimallashtirish va taqsimlashdan tashqari	Strategiya xuddi "muvaffaqiyat dastagi" va jamg'arish manbai
4. Kelajakni "o'zlashtirish"da		
4.1.	Biznesning mavjud tuzilmasi doirasida bellashish	Biznesning kelgusidagi tuzilmasidagi obraz uchun bellashish
4.2.	Mahsulotga yetakchilik qilish bo'yicha kurashish	Yetakchilikning asosiy kompetensiyasi uchun bellashish
4.3.	Alohida moddiy bazaga egalik uchun kurashish	Birdamlik, hamkorlik uchun kurashish
4.4.	Yangi "mahsulotlar xiti" ulushini maksimallashtirish	Marketing tadqiqotlari asosidagi yangi imkoniyatlar ahamiyatini maksimallashtirish
4.5.	Bozorni o'zlashtirish vaqtini kamaytirish	Global afzalliklarga erishish vaqtini kamaytirish

Muammolarga kompleks yondashuv bugungi kunda keng tarqalayotgan strategik menejmentni ta'minlaydi. U bir-birini to'ldiruvchi: tahlil va strategik holat hamda aniq bir vaqtdagi boshqaruv tizimini tanlash (2-rasm) hamda hususiyatlarini o'z ichiga oladi.

Doimiy o'zgarishlar sharoitida strategik rejalashtirish usullaridan foydalanish samaradorligi innovatsiya, tahdidlar qarshiligining kuchayishi va raqobat ustuvorligiga erishishda korxonalarning eng zaruriy rivojlanish zaxirasi hisoblanadi. Chunki rejalashtirish usullari mamlakat miqyosidagi qay tarzda shakllangan bo'lsa, tarmoqlar, korporatsiyalar va barcha korxonalarda ham asosan shu holatda bo'ladi.



2-rasm. Strategik rejalashtirish xususiyatlari

Korxonaning yuqori organida boshqaruv tizimi qanday shakllangan bo'lsa, quyi tashkilotlarda ham shu tizim ta'sirida faoliyat ko'rsatadi. Bu esa ko'pchilik korxona rahbarlari boshqaruv apparatidagi mutaxassislarning zamonaviy boshqaruv sohasidagi bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishlariga, zaruriy maxsus boshqaruv dastklari majmuasi bilan ta'minlanishlari (uslublar, modellar, zaruriy, o'ziga xos bo'lgan vazifalarni yechishga qaratilgan boshqaruv texnologiyalari xujjatlari)ga, tuzilma va rejalarning mukammalligiga bog'liq.

Strategik rejalashtirish usullarini korporativ boshqaruv tizimida joriy etish texnologiyalari tizimlashtirildi (2-jadval). Jadvalda keltirilgan strategik rejalashtirishning zaruriy belgilari, usullar, texnologiyalar mexanizmlar uzoq muddatli davrda murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimda ayniqsa, sanoatda xodimlarni samarali faoliyatga undashga asoslangan bo'lib, innovatsiyalar, iqtisodiy, insoniy salohiyatlardan samarali foydalanish va o'sish, tashqi tahdidlarga qarama-qarshilik, raqobat ustunligi barqarorligiga erishishni ta'minlaydi.

2-jadval

Strategik menejment usullarini joriy etish texnologiyalari

Operatsiyalar, holatlar, ta'sirlar	Usullar, yondashuvlar, texnologiyalar
<i>Tashkilotning tashqi muhiti:</i> • iqtisod va siyosat; • texnologiya va ekologiya; • huquqiy ta'minot;	• sharhlar, axborotlar jamlanmasi, loyihalar, hisobotlar, statistik ma'lumotlar; • kabinetdagi tadqiqot, kesimlar bo'yicha turli ko'rinishdagi usullar, zarur ma'lumotlar

• demografiya, jamiyat.	tahlili va statistik baholash.
<i>Bevosita ta'sir qiluvchi muhit (tashqi aloqalar, bozor subektlari):</i> • buyurtmachilar; • vositachilar; • raqobatchilar; • tashqi ta'sir.	• bozor holatining tahlili, tashkilot nufuzi va mahsulotga munosabatni o'rganish; • raqobatchilar va boshqar ta'sirlarini tahlil qilish, bevosita nazorat qilish.
<i>Tashkilot vazifasi:</i> • oldingi strategiya maqsadidan foydalanish natijasi; • marketing majmuasi holatini baholash; • imkoniyatlar, resurslar; • marketing infratuzilmasi.	• taqqoslash usuli bilan tahlil qilish «maqsad - reja - amaldagi – optimizm (kelajakka ishonch) - tafovut»; • sababli tahlil, piramidali tuzilma; • tahlil, imkoniyatlar va qobiliyatlarni balli baholash; • axborot hizmati, buxgalteriya va tezkor hisob yurgazish.
<i>Tashkilot va raqobat tahlili:</i> Zaif va kuchli, tahdid va imkoniyat tomonlarini marketing majmuasi ma'lumotlar yordamida baholash	• SWOT tahlil; • taqqoslash usullari orqali tahlil.
Bashoratlar • tashkilot ko'rsatkichlarining dinamikasi; • bozor ko'rsatkichlarining dinamikasi.	• rivojlanish dasturi; • vaqtinchalik qatorlar, tendensiyalar ekstrapolyatsiyasi, tanqidiy aloqalar tahlili; • operatsion tadqiqotlar, imitatsion (taqlid qilingan) modellar;
Maqsadlarni rejalashtirish • rivojlanish dasturi, tashkilot missiyasi; • maqsadli bozor tanlovi; • takliflarni umumlashtirish; • maqsad ustuvorligi; • maqsad natijalari (vaqtinchalik va uzoq muddatli ko'rsatkichlar samaradorligini texnik-iqtisodiy	• buyurtmalar portfeli (reja); • SWOT (reja); • qaror qabul qilish modeli, variantlarni baholash usuli; • operatsion tadqiqotlar, modellashtirish; • risk tahlili; • qiymatli tahlilda ijodiy fikrlash usullari; • ekspert baholash usullari.

baholash).	
Strategik operatsiyalar rejasi • strategik tadbirkorlik bo‘linmalarini ajratish; • namunaviy strategik o‘shirish, raqobat strategiyasi; • marketing majmuasi yordamida strategik operatsiyalarni amalga oshirish; • strategik variantlarni shakllantirish; • muammo va tahdidlarni o‘rganish.	• buyurtmalar portfeli (reja); • SWOT (reja); • operatsion tadqiqotlar, modellashtirish; • zaxiralar nazariyasi usuli, ommaviy xizmat ko‘rsatish nazariyasi; • tarmoqli tahlil usullari; • risk tahlili; • aqliy hujum usullari, miqdoriy tahlilning boshqa usullari; • ekspert baholash usullari.

Shuningdek, strategiyaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga, korporativ boshqaruv jarayonining yanada takomillashishiga, uning asoslarini mustahkamlanishiga ko‘mak beradi. Tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, korxonalarda strategik rejalashtirishning asosiy tamoyillarini quyidagicha izohlash mumkin:

Ochiqlik:

- dunyoni barcha uchun ta‘minot, ishlab chiqarish va savdo borasida(korxonalar faoliyat yuritishining globallasuvi deb ataluvchi) umumiy joy sifatida ko‘rish;
- bevosita, norasmiy aloqalarning(“eshiksiz korxona” deb ataluvchi) eng samarali hisoblanuvchi ekanligi tan olish.

Kompleks yondashuv:

- faqatgina funksiyalarni bajarish emas, muammolarni ham hal etish; tashkilot uchun imkoniyatlar va tahdidlar yig‘indisi va uning yutuqlarini aniqlovchi tashqi atrof-muhitning qismi sifatida munosabatda bo‘lish;
- tashkilot rivojlanishi uchun iqtisodiy yutuqlarga erishish kabi insonlar rivojlanishi ham shunchalik muhim ekanligini tan olish.

Kelajakka yo‘nalganlik:

- mazkur tashkilotning kelajagini vaqt bo'yicha ajralgan holdayam fikran tasavvur qilishga asoslangan boshqaruv;
- bugungi muammoni kelajak nuqtai nazaridan yechish;
- taraqqiy qilishning tashkilot rivojlanishi sifatida yashab qolishga nisbatan ancha muhimroqligini anglash.

Ijodiy yaratuvchanlik yondashuvi:

- inson bilimlaridan to'liq samarali foydalanish moddiy resurslardan foydalanishdan ko'ra muhimroqdir;
- "yangi narsalarga chanqoqlik" tamoyiliga rioya qilish;
- insonlarda yutuqlar zarurligi va ishda o'z-o'zini namoyon qilishga imkon yaratish.

Natijalarga mo'ljal olish:

- boylikni rasmiy vakolatlarni va kompetensiyalarni kengaytirish yo'li bilan emas balki, mehnat bilan ortirish;
- erishilgan natijalarni bajarilgan vazifalar, shaxsning xarakter qirrali yoki mavjud diplomlari bilan emas, baholashning asosiy mezonlari sifatida qabul qilish.

Hamkorlikdagi faoliyat:

- kelishuvlarni olib borishda konsensus (rozilik)ni izlash. O'zaro pozitsiyalarni himoya qilish yoki ustunlik qilishni ta'minlashga emas, qo'shma hamkorlikda usullar va jarayonlar, tashkiliy shakllarga mo'ljal olish va h.k.lar.