

STRATEGIYA VA STRATEGIK BOSHQARISH: ILMIY YONDASHUVLAR VA XUSUSIYATLAR

Dedajanov Baxtiyor Nabijanovich

*Namangan muhandislik-texnologiya instituti "Menejment" kafedrası dotsenti,
i.f.n.*

Dedajanova Xilola Baxtiyor qizi

Namangan muhandislik-texnologiya instituti 1b-22 guruh talabasi

Annotatsiya: *Maqolada bugungi o'zgaruvchan sharoitda strategiyalarni ishlab chiqish mohiyati, strategiya atamasini yoritishga bo'lgan ilmiy yondashuvlar va strategiyaning xususiyatlari yoritib o'tilgan. Shuningdek strategiyalarni shakllantirishdagi ayrim muammolar ko'rsatib o'tilgan. Mavzu doirasida xulosalar berilib, mavjud muammolarni bartaraf etish maqsadida tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so'zlar: *strategik menejment, strateglar, rahbarlik san'ati, ish yuritishning bosh rejasi, yalpi strategiyalar, "uzoq muddatli chora-tadbirlar"*

Kirish

Global miqyosda kuzatilayotgan inqirozli holatlar qat'iy raqobatdoshlikni shakllantirish muammosini dolzarbligini oshib borishi, tashqi muhitni o'zgaruvchanligi muhitida strategiyalarni ilmiy-uslubiy jihatdan yetarli darajada ishlab chiqilmayotganligini ko'rsatadi. Strategik boshqarish muammosi amaliy nuqtai-nazardan samarali, raqobatbardosh boshqaruv strategiyalarni shakllanmaganligi va rivojlanmaganligidan dalolat beradi. Ushbu masalalarning yechimini topish uchun muammolarni tanqidiy ko'z bilan o'rganish lozimdir. Bu boshqaruvning barcha elementlariga, birinchi navbatda tadbirkorlik sub'ektlarini boshqarishning strategik jihatlariga ta'luqli hisoblanadi. Boshqaruvning bu yo'nalishi "boshqaruvning barcha zanjirining zaif yeri" hisoblanib, boshqa sohalardagi menejerlarni erishgan samarali natijalarini qisman yo'qqa chiqaradi. Bu boshqaruvda samarali strategiyalarni shakllantirishni va rivojlantirishni dolzarbligini ko'rsatadi. Shuningdek, strategik javobgarlikning taqsimlanish tamoyili, kompaniyalarni markazlashtirmaslik va ichki tadbirkorlikni rivojlantirish strategik boshqaruvning ochiq modeli mazmunini tashkil etadi.

Tadbirkorlikda boshqaruv kontseptsiyasi sifatida boshqaruv strategiyasi korxonalar va firmalarning umumiy tizim bilan yaxlit holatda deb qarash va o'rganishga yondashadi. Shu o'rinda strategiya - nima uchun ba'zi korxonalar muvaffaqiyatga erishyapti-yu, ba'zi birlari inqirozga yuz tutmoqda, nima uchun firmalar bozordagi pozitsiyalari va ulushlarini qayta taqsimlab, doimiy o'zgartirib turmoqda degan savollarni tushuntirib beradi.

Tadbirkorlik faoliyatida menejment strategiyasini shakllantirish– bu raqobatda g'olib bo'lish uchun uzoq muddatli strategiyani shakllantirishga qaratilgan tanlov bo'lib, strategiyani joriy ishlab chiqarish va iqtisodiy rejalarga aylantirish uchun boshqaruv vositalarini samarali qo'llashdagi tadbirkorlik boshqaruvining eng zamonaviy modifikatsiyasidir.

Shu o'rinda mamlakatimiz, qolaversa viloyatimizda iqtisodiyot tarmoqlarida raqobatlashish, uzoq muddatli strategiyani shakllantirish maqsadida hududlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi, tadbirkorlik faoliyatini samarali boshqarish bo'yicha qator me'yoriy hujjatlar qabul qilinmoqda. Bunda qulay tarmoqlar va hududlar kesimida investitsiyalarni jalb etish va loyihalarni amalga oshirishning strategik masalalarini o'rganish, investitsiya faoliyatining istiqbolli tarmoqlari va yo'nalishlarini aniqlash, tadbirkorlar loyihalarini moliyalashtirishda nobank kredit tashkilotlari faoliyatini rivojlantirish orqali kichik tadbirkorlik sub'ektlarini moliyalashtirishni kengaytirish, ishbilarmonlik muhitini yaxshilash va Jahon bankining "Ishbilarmonlik darajasi" va Jahon iqtisodiy forumining global raqobatbardoshlik reytinglarida davlat o'rnini ko'tarish va boshqa shu kabi strategiyalarni amalga oshirish ko'zda tutilgan.

Asosiy qism

Strategik menejment – tashqi biznes muhitining dinamik o'zgarishiga javob beruvchi menejment fani va amaliyotining jadal rivojlanayotgan sohasi hisoblanadi. Strategik boshqarish nazariyasi amerikalik biznes-tadqiqotchilar va konsalting firmalari tomonidan rivojlantirib kelingan. Hozirgi vaqtda strategiyaning ko'plab ta'riflari mavjud.

Strategik boshqaruv nazariyasi markazida "strategiya" tushunchasi yotadi. Strategiya so'zi juda qadimiy bo'lib, yunoncha strategia so'zidan olingan va u "qo'mondonlik san'ati" yoki "qo'mondonlik ilmi" ma'nolarini bildiradi. Tarix shuni ko'rsatadiki, eng iste'dodli va muvaffaqiyatli qo'mondonlar qo'shinni qanday qilib qo'llab-quvvatlash va ushlab tura olishga, shuningdek, qachon jangga kirish, qachon esa xalq, siyosatchilar, diplomatlar bilan muzokaralarga kirishishga katta ahamiyat berganlar. Ularni strateglar deb atalgan.

Biroq, strategiya tushunchasidan foydalanish qadimgi yunonlar uchun yangilik bo'lmagan. Qadimgi Xitoyda allaqachonlar miloddan avvalgi 480 va 221 yillar orasida "Strategiya san'ati" nomli kitob yozilgan. Lekin, hozirga qadar buning muallifi xalqmi yoki aniq bir shaxsmi aniq xulosa yo'q. Masalan Sun Tsu shunday yozgan: "Kim yuzlab kelishmovchiliklarda yuzlab g'alabalarni qo'lga kiritgan bo'lsa, yuksak mahoratga ega deyish dargumon. Kim strategiyani qo'llab, kelishmovchiliklarsiz boshqalarni yenga olsa, shu inson yuksak mahoratga ega" deyiladi.

Biznes tashkilotlarini boshqarishga strategik yondashuvdan foydalanish namunalari XX asrning 20-30-yillarida kuzatila boshlandi, ammo strategiya tushunchasi 50-yillarda boshqaruv leksikasiga kirdi, kompaniya va firmalarning tashqi bozor muhitida kutilmagan o'zgarishlarga munosabati juda muhim bo'ldi.

Avvaliga strategiya tushunchasining ma'nosi noaniq edi. Turli lug'atlarni o'rganish ham bu tushunchaning mohiyatini aniq ochib berishga yordam bermadi, chunki harbiy terminologiyadan so'ng ular strategiyani "jang uchun qo'shinlarni joylashtirish fani va san'ati" yoki "davlatlarning barcha mavjud vositalardan foydalanib, harbiy-siyosiy ittifoqi, mamlakat siyosati yoki rejalashtirish" deb tushundilar.

Bu tushuncha "uzoq muddatli chora-tadbirlar" yoki "yondashuv"ni bildirib, umumiy ma'noda ham qo'llanildi. Sekin astalik bilan strategiya so'zi biznesni boshqarish leksikasiga kirib keldi.

Strategiya (qadimiy yunoncha στρατηγία, "qo'mondon san'ati") - 1) harakat usuli; 2) uzoq vaqtni o'z ichiga olgan har qanday faoliyatning umumiy, batafsil rejasi, noaniq va hozirgi vaqtda menejer uchun murakkab maqsadga erishishning asosiy yo'li, keyinchalik menejer-strategistning mavjudligining o'zgargan sharoitlariga moslashtirilishi; 3) xulq-atvor modeli ma'nolarini bildiradi.

Quyidagi jadvalda keltirilgan ta'riflardan xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning strategiyasini shakllanishini kuzatishimiz mumkin.

1-jadval

"Strategiya" tushunchasini strategik boshqarishga nisbatan yondashuvlarni shakllanish tavsifi

Strategiyaning aniqlanishi	Muallif	Asosiy yondashuv
Strategiya tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini, uning harakat dasturini va resurslarni taqsimlashning ustuvor yo'nalishlarini belgilash usuli sifatida	A.Chandler, 1962 y.	Uzoq muddatli maqsadlar ishlab chiqiladi va tashkilotning operatsion muhitining tashqi yoki ichki sharoitlari o'zgarmaguncha qayta ko'rib chiqilmaydi
Strategiya tashkilotning raqobat maqsadlarini aniqlash usuli sifatida	Garvard biznes maktabi, 1965 y.	Strategiya kompaniyani tashkil bo'ladigan yoki davom etadigan asosiy biznes muhitini aniqlaydi
Strategiya tashqi imkoniyatlar va tahdidlarga, ichki kuchli va zaif tomonlarga javob berish usuli sifatida	M.Porter, 1980-1985 yy.	Strategiyaning asosiy vazifasi – tashkilotlarni har qaysi biznes sohasida uzoq muddatli raqobat ustunliklariga ega bo'lishga

		qaratiladi
Strategiya korporativ, biznes va funksional darajalar uchun maqsadlarni belgilash usuli sifatida	I.Ansoff, 1965 y., D.Steyner, 1977 y., P.Loranj, 1977 y.	Strategiyani ishlab chiqishda korporativ, biznes va funksional maqsadlarni tashkilotdagi boshqaruv jarayonlariga turli ta'sir ko'rsatish nuqtai nazaridan farqlash lozim
Strategiya boshqaruv qarorlarining izchil, muvofiqlashtirilgan va integratsiyalashgan tuzilmasi sifatida	G.Mintsberg, 1987 y.	Strategiyani ishlab chiqishda asosiy e'tibor strategik maqsadlarga erishish samaradorligini nazorat qilishga xizmat qiluvchi rejalarni shakllantirishga qaratiladi
Strategiya, tashkilotning iqtisodiy va noiqtisodiy afzalliklarni aniqlash usuli sifatida	Umumiy fikrlar	Strategiya ijtimoiy yo'nalish kasb etib, korporativ falsafa va tashkiliy madaniyat nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi
Strategiya tashkilotning asosiy raqobat usutunliklarini ishlab chiqish usuli sifatida	G.Xamel, 1989 y.	Raqobatbardoshlikning asosini korxonaning maxsus qobiliyatlari va ichki resurslar tashkil etadi
Strategiya belgilangan faoliyat ko'rsatkichlariga erishish uchun harakatlar va yondashuvlar majmui sifatida	A.Tompson, 1995 y.	Strategiya bir vaqtning o'zida ham faol, ham adaptiv hisoblanadi

Uzoq vaqt davomida “strategiya” mohiyati “resurslarni boshqarish”ni anglatdi. Ko'pincha, strategiya yuqori boshqaruvning tashkilotning uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun uzoq muddatli rejalari deb tushunildi. Ba'zi mualliflar, “bu biznes rahbarlarining ishlab chiqarish, marketing va savdo, daromad va xarajatlar yoki kapital qo'yilmalarni uzoq muddatli boshqarish maqsadlaridir” deb izohladilar. “Strategiya” tushunchasi biznes muhitining murakkabligiga qarab o'zgarib, shakllanib bordi.

Yillar davomida bir qator mualliflarimiz “strategiya” tushunchasining ta'rifini shakllantirishga harakat qilganlar:

- “Strategiya-kompaniyaning asosiy uzoq muddatli maqsad va vazifalarini belgilash, hamda harakat yo'nalishini rivojlantirish va ushbu maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan resurslarni ajratishdir” (A.Chandler, 1962);

- “Strategiya uzoq muddatli harakat yo’nalishini ishlab chiqish va kompaniya faoliyati ko’lamini aniqlash bilan bog’liq. Strategiyaning vazifasi taktik harakat bilan emas, balki umumiy uzoq muddatli istiqbolni qabul qilish asosida maksimal barqaror raqobat ustunligini shakllantirishdir” (D.Folkner va G.Jonson, 1992);

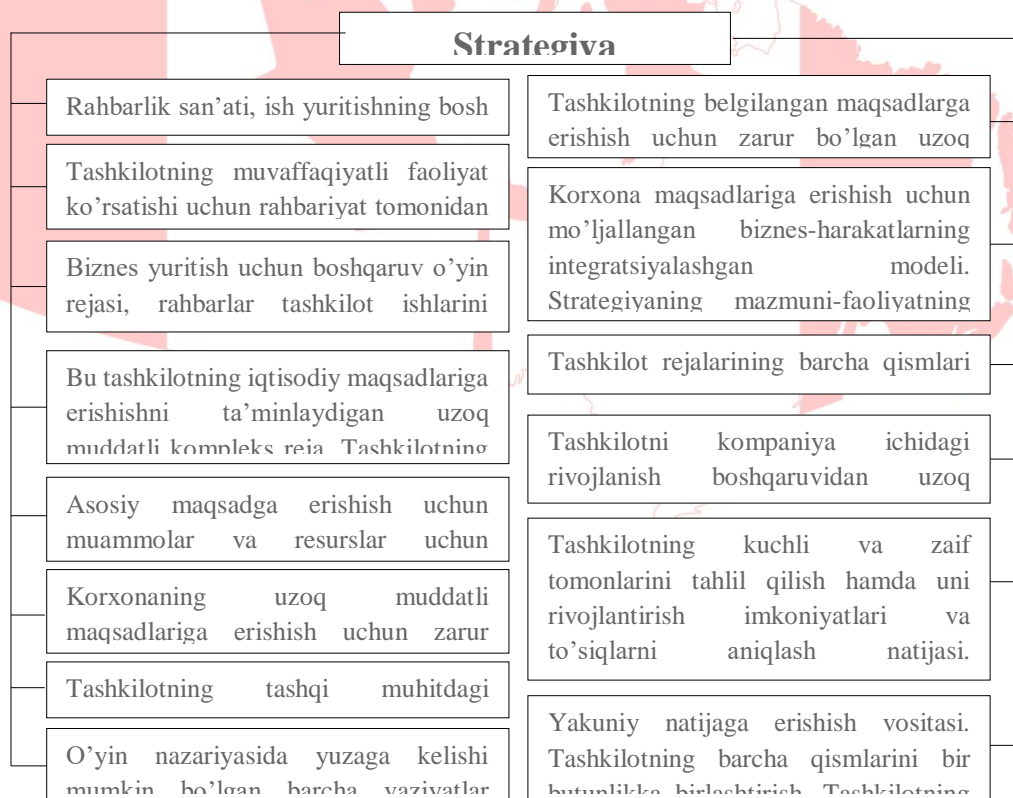
- “Kompaniyaning strategiyasi - kompaniyaning ichki imkoniyatlari va tashqi muhit o’rtasidagi moslikni topishdir” (J.Key, 1999);

- Maykl Armstrong avalgi yondashuvlarni umumlashtirib, “Strategiya kompaniyaning o’zini qanday ko’rishni, qayerga intilayotganini va umuman olganda buni qanday amalga oshirish kerakligi haqidagi yondashuv” deb hisoblashni taklif qildi (Maykl Armstrong, 2002).

Strategiya korxonalar va firmalarning uzoq muddatga mo’ljallangan maqsad va vazifalarga erishilgunga qadar korxonani tashqi bozor muhiti bilan bog’lash vositasi sifatida ham xizmat qiladi.

Strategiyaga berilgan ko’p ta’riflar – korxonalarni bozorda o’z o’rnini mustahkamlash, korxonaning o’sish va yuqori raqobat qobiliyatini ta’minlash, qabul qilingan me’yorlar, ko’rsatmalar orqali muayyan vaziyatlarda yashab qolish usullari va faoliyat qoidalari majmui sifatida bir-birini to’ldirishi mumkin.

Strategiya so’zi ko’p qirrali bo’lganligi sababli, unga aniq ta’rif berish qiyin. Uning mazmunini quyidagi rasm orqali yoritib o’tamiz.



1-rasm. “Strategiya” atamasiga bo’lgan yondashuvlar.

Kompaniyaning strategiyalari **uchta darajasidagi maqsad** uchun ishlab chiqiladi: **umumiy, uzoq muddatli** va **qisqa** muddatli.

Shuningdek, strategiya quyidagi xususiyatlarga ega:

a) strategiya muayyan harakatlarda namoyon bo'lmaydi. U odatda firma mavqeining o'sishini ta'minlovchi asosiy yo'nalishlarni belgilash bilan cheklanadi;

b) yalpi strategiyalar - loyihalar strategiyasini tavakkalchilik asosida ishlab chiqish va foydalanish imkonini yaratadi. Ya'ni, strategiyaning o'rne - muammolarni hal etishda imkoniyatlarni baholash, hal etish jarayonida uning yo'nalishiga to'g'ri kelmaydigan boshqa yo'nalishlarni o'z vaqtida bartaraf etishdan iboratdir;

v) agar aniq voqea-hodisalar rivojlanishi tashkilotni ma'qul bo'lmagan holatlarga boshlasa, qabul qilingan strategiyaga bo'lgan zarurat yo'qoladi;

g) strategiyani ifodalash jarayonida muayyan loyihalarni amalga oshirish imkoniyatlarini dastavval to'la ko'ra bilishning imkoni yo'qligi. Shu tufayli muqobil strategiyalar xususida yaxlit shakllanmagan va to'liq bo'lmagan axborotlardan foydalanishga to'g'ri keladi.

d) izlash jaryonida tegishli aniq axborotlar vositasida muqobil strategiyalar oydinlashadi. Dastlabki qabul qilingan yoki ifodalangan strategiya xususida ikkilanish vujudga keladi. Shuning uchun strategiyani amalga oshirishda qayta aloqa zarur bo'ladi.

e) tanlanayotgan loyihalarning strategiyalar sifatida ko'rilishi, ularni mo'ljal (oriyentir)ga olishni anglatadi. Mo'ljal (oriyentir) - bu maqsadning muayyan bir turidirki, firmalar o'z faoliyatlari davomida unga erishish uchun harakat qiladilar. Oriyentir - qaror qabul qilishning yuqori darajasi bo'lib, oriyentirni tanlashda esa bir qator strategiyalar va ularning o'zgarishi nazarda tutiladi. Strategiya esa maqsadga erishish vositasidir.

j) strategiya va oriyentirlar o'zaro bir-birlarini to'ldiruvchan hisoblanadilarki, boshqarishning turli bo'g'inlari va muddatlarida ular yuzaga kelishi mumkin. Bundan tashqari, strategiya va oriyentir tashkilot miqyosida belgilanishi tufayli, bir vaqtning o'zida, quyidagi holat vujudga keladi: boshqarishning yuqori bo'g'inlari uchun bo'lgan strategiya elementlari, boshqarishning quyi bug'inlari uchun - oriyentirga aylanishi mumkin.

Umumlashtirib aytganda, strategiya bir muncha qiyin va mavhumlashtirilgan amaliy faoliyat falsafasi sifatida namoyon bo'ladi.

Mavzu doirasidagi tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, boshqaruv strategiyalarini shakllantirish va muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga ayrim muammolar to'sqinlik qiladi. Jumladan ularga:

– qayta ishlash, shakllantirish bosqichida strategiyani amalga oshirishda duch kelishi mumkin bo'lgan qiyinchiliklarni hisobga olmaslik;

- boshqarish mumkin bo'lmagan tashqi ta'sir va korxonalar muhitidagi o'zgarishlar;
- noaniq maqsadlarni qo'yish, past tayyorgarlik, chiziqli menejerlarning mas'uliyatsizligi va kompetentlik darajasining pastligi;
- rejalashtirilgan tadbirlarni amalga oshirish bo'yicha faoliyatni samarasiz muvofiqlashtirilishi;
- strategik va tezkor rejalarni uyg'unlashtirilmaganligi;
- mas'ul rahbarlarni noto'g'ri tanlanishi;
- xodimlarning bilim va qobiliyatining pastligi;
- korxonalar umumiy strategiyasini tezkor boshqaruv xodimlari tomonidan noto'g'ri tushunilishi, boshqaruvchilarning qisqa muddatli vazifalarni bajarishda o'z mavqeidagi kompetentlik darajasining pastligi;
- manfaatdor tomonlarning rejalashtirilgan o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlamasligi yoki ochiq qarshilik qilinishi;
- strategiyani amalga oshirish muvaffaqiyatini baholash uchun strategik muhim ko'rsatkichlar ustidan nazoratning past darajasi yoki rejalashtirish va nazorat tizimlarining samarali bog'lanmasligi;
- kerakli resurslarni past baholash, ulardan noto'g'ri foydalanish yoki samarasiz taqsimlanishi;
- tashkiliy tuzilma va boshqaruv instrumentlarini (masalan, boshqaruv tizimlari) ning yangi strategiya talablariga nomuvofiqligi kabilarni sanab o'tishimiz mumkin.

Xulosa va takliflar

Boshqaruv jarayonida strategiyalarini shakllantirish borasidagi tadqiqotlardan kelib chiqqan holda quyidagi xulosalarni berishimiz mumkin:

1. Tadbirkorlik faoliyatini boshqarish, uni rivojlantirish sur'ati va sifati, korxonalar ko'lami, strategiyani amalga oshirish tafsilotlari darajasi, uni tezkor qabul qilish, strategiyaning tavakkalchilikka munosabati, strategiyani amalga oshirishning ijtimoiy omili, yuqori darajadagi strategik maqsadlarni ko'rib chiqish, iqtisodiy o'zaro ta'sir salohiyatidan foydalanish, vaqt omilini hisobga olish kabi mezonlarga muvofiq strategiyalarni tasniflash lozim.

2. Boshqaruv strategiyasi samaradorligi muhim sifat o'zgarishlari bilan bog'liq: yangi bozor pozitsiyasini o'rganish yoki egallash, sifat jihatidan yangi ustunlikka ega bo'lish yoki boshqalar.

3. Korxonalar faoliyatini imkon boricha har tomonlama va tizimli ravishda ko'rib chiqish ma'lum bir faoliyat uchun eng mos bo'lgan turli xil strategiyalarni tanlashga imkon beradi.

Boshqaruv strategiyalarini shakllantirish va rivojlantirish bo'yicha quyidagilarni **tavsiya** etamiz:

1. Bosh menejerning avvalgi muvaffaqiyatli tajribalaridan samarali foydalanishi, faoliyatni oldiga qo'ygan asosiy maqsadiga olib borgan strategiyalarni qo'llash yoki uni yanada takomillashtirish hamda tadbiq etish.
2. Rivojlangan mamlakatlar tajribasi va nostandart vaziyatlarda o'z samarasini bergan boshqaruv strategiyalaridan milliy iqtisodiyotdagi korxonalar faoliyatida qo'llash.
3. Sohada boshqaruv strategiyalarini shakllantirish va ishlab chiqishda samarali boshqaruv strategiyalarining yuqori sifatini ta'minlashga qodir bo'lgan yetuk, professional mutaxassislarni jalb etish.
4. Korxonalar faoliyatida "strategik suhbat" tizimi, madaniyatini shakllantirish, strategik masalalar bo'yicha tashqi maslahatchilar bilan o'zaro aloqalarni tashkil etish hamda rivojlantirish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги "Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси бўйича" ПФ-4947-сонли фармони. <https://www.lex.uz/acts/3107036>.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 28 январдаги "Мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг стратегик вазифалари амалга оширилиши самарадорлиги учун Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг масъулиятини оширишга доир биринчи навбатдаги чора-тадбирлар тўғрисида"ги ПФ-5644-сонли фармони. <https://www.lex.uz/docs/4182357>.
3. "МДХни 2030 йилгача иқтисодий ривожлантириш Стратегияси" 2020 йил 18 декабрь. <https://review.uz/uz/post/mdh>.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 19 июлдаги "Ўзбекистон Республикаси Стратегик ривожланиш агентлигини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида"ги ПФ-6264-сонли фармони. <https://review.uz/uz/post/v-uzbekistane-sozdano-agentstvo-strategicheskogo-razvitiya>.
5. Dedajanov Bahtiyor Nabijanovich, Nabiev Bobur Muxammadkosim o'g'li FOREIGN MANAGEMENT MODELS: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2021/05/%D0%9C%D0%9A-1109.pdf#page=17>
6. Dedajanov, B. N., & Kholmiraeva, K. H. (2021). Managerial Effectiveness: Content, Evaluation and Recommendations. Account and Financial Management Journal, 6(5), 2318-2323. <https://doi.org/10.47191/afmj/v6i5.01>

7. Nabijanovich, D. B., & Mamasodikjonovich, M. A. (2021). OBSTACLES TO IMPLEMENTATION AND STRATEGY FORMULATION MANAGEMENT STRATEGY IN BUSINESS AND ISSUES OF ITS FORMATION. Galaxy International Interdisciplinary Research Journal, 9(10), 758-770.

8. Соколова М.И., Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. - М., 2013. –20 с.

9. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами.- М., 2019.- с. 51.

10. Vikipediya.

