



ХОРИЖИЙ ТАЖРИБАЛАР АСОСИДА СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ КОРХОНАНИ САМАРАЛИ РИВОЖЛАНТИРИШ ОМИЛЛАРИ

Асророва Фотима Аюбхоновна

СамИСИ 1-босқич магистранти

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6603369>

MAQOLA TARIXI

Qabul qilindi: 10-may 2022

Ma'qullandi: 14- may 2022

Chop etildi: 31- may 2022

KALIT SO'ZLAR

Стратегик
режалаштириш,
корпоратив топшириқ,
хорижий инвестиция,
иқтисодий салоҳият,
замонавий усл, миллий
тузилма, самарадорлик,
инновацион фаолият,
тенденция,
Экстраполяция,
корпоратив топшириқ.

ANNOTATSIYA

Мазкур мақолада стратегик режалаштириш корхонани самарали ривожлантириш омиллари сифатида ҳозирги замон ишбилармонлари дунёсида ҳар қандай корхона, айниқса, корпорация жорий режалар ҳақида, услубий қийин мураккаб бўлишига қарамасдан, ўзининг менежмент стратегик режаларини ишлаб чиқиши. Стратегик режалаштириш ўта муҳимдир. Корхоналарнинг мақсадини аниқлашга ва шаклланишига, яъни, корпоратив топшириқлар, ташкилотнинг аниқ мақсадларни баҳолаш ва уларга эришиш масалаларини ечишга қўмаклашиш тўғрисида маълумот берилган.

2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегиясида ҳам «таркибий ўзгаришларни чуқурлаштириш, корхоналар рақобатбардошлигини ошириш ҳамда экспорт салоҳиятини юксалтириш» каби устувор вазифалар белгиланган [1]. Ҳозирги вақтда корхоналар амалиётида стратегик бошқаришнинг аҳамияти ортиб бормоқда. Бу уларнинг ваколатини кенгайтириши ҳамда ўзларининг иқтисодий аҳволи учун жавобгарликлари даражасининг ошганлиги билан боғлиқдир. Замонавий бошқаришнинг сифати корхоналар самарадорлигини белгилаб беради. Шу

боис корхоналарга энг замонавий техника ва технологияларни жалб этиш бугунги кундаги устувор вазифалардан бири саналади.

Стратегик режалаштириш корхонани самарали ривожлантириш омиллари сифатида ҳозирги замон ишбилармонлари дунёсида ҳар қандай корхона, айниқса, корпорация жорий режалар билан чекланиб қолмасдан, услубий қийин мураккаб бўлишига қарамасдан, ўзининг менежмент стратегик режаларини ишлаб чиқиши лозим.

Стратегик режалаштириш қуйидаги сабабларга кўра ўта муҳимдир: -у корхоналарнинг мақсадини аниқлашга



ва шаклланишига, яъни, корпоратив топшириқлар, ташкилотнинг аниқ мақсадларни баҳолаш ва уларга эришиш масалаларини ечишга кўмаклашади; - стратегик режалаштириш корхонани ташқи шароитга мослашишини таъминлайди, чунки у ўзига муҳим элемент сифатида ташқи муҳит таҳлилини ва унинг салбий таъсирига мослашиш усуллари ўрганади; - ташкилот ресурсларини - меҳнат, молия, хом ашёни самарали тақсимлаш, ташкилот фаолиятини таҳлил қилиш, капитал маблағлардан мақсадга мувофиқ фойдаланиш имконини беради. Стратегик режа фирманинг олий раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади. Шу билан бирга уларни амалга оширишда бошқарувнинг барча бўғинлари қатнашади.

Ҳозирги вақтда корхоналарнинг кўпчилиги ўз тараққиётининг концепциясини, стратегиясини ҳамда дастурини ишлаб чиқиши зарур. Ҳар қандай корхонанинг узоқ муддатли ютуқлари ишлаб чиқилган стратегияга боғлиқ бўлади. Агар корхонанинг ривожланиш стратегияси бўлмаса у ёки бу хатоликлар билан ишлаб чиқилган бўлса, бу ҳол корхонага бозорда барқарор ва мустаҳкам ўрин эгаллаш учун имкон бермайди. Замонавий илм-фан ва амалиёт стратегик режалаштириш ҳамда бошқаришнинг катта тажрибасига эга, аммо кўпгина стратегиялар ҳалигача ташқи ва ички муҳитнинг ўзгарувчан шарт-шароитларига мослаша олмаяпти. Бу ҳали ҳанузгача стратегик бошқаришнинг барча муаммолари ҳам ўз ечимини топмаганлигини кўрсатадики, бундай ҳол, биринчи

навбатда, корхона ривожланиши стратегик барқарорлигининг механизмларини ишлаб чиқиш билан боғлиқ[2].

Стратегик бошқарув тизимида корхонанинг келажак фаолиятининг ретроспектив кўрсаткичларини ўрганиш ва экстраполяция усулини қўллаш асосида белгиланиши назарда тутилади. Экстраполяция - бу ўтган замонда ўрнатилган тенденцияларни келгуси давр учун ҳам жорий этилишидир. Бошқача айтганда, прогноз ишлаб чиқишда, келгусида корхона фаолиятининг шарт-шароитлари ёмонлашмайди, демак, ўтган даврларга нисбатан корхона фаолиятининг якуни яхши бўлишлигидан келиб чиқилади. Корхона тараққиётини оширувчи тенденция (тренд)нинг намоён бўлиши шундан иборатдир [3]. Корхонанинг келажакдаги барқарорлигини баҳолаш учун ривожланиш тенденциясини (трендини) ифодаловчи комплекс интеграл кўрсаткич ишлатилади; чуқурроқ таҳлил қилиш ва захираларни аниқлаш учун кўрсаткичларнинг кенгайтирилган тизимидан фойдаланилади. Шундай қилиб, корхонанинг келажакдаги барқарорлигини баҳолаш - корхона фаолиятининг турли томонларини баҳолашни назарда тутати, бунинг устига, бундай баҳолаш динамикликда ва маконда амалга оширилади. Ушбу вазифаларнинг самарали ижроси ишлаб чиқариш корхоналари инновацион фаолиятини замонавий бошқарув механизмларини такомиллаштириш ва самарадорлигини оширишни тақозо этади. Мавзуга оид адабиётлар таҳлили Хорижлик



олимлардан Р.С.Каплан, Д.П.Нортон асарларида стратегик бошқарув тизимида корхонанинг самарадорлигини ошириш ва иқтисодий фаолиятини ривожлантириш масалалари кенг ёритилган [2]. Бу олимларнинг қарашларида асосий эътибор, стратегик бошқарув тизимини корхона ва ташкилот учун асосий хусусиятларини, унинг самарадорлигини баҳолашга қаратилган. И.Ансоффнинг қарашларида стратегик бошқарув тизимида корхонанинг истиқболларини ўрганиш ва уларга таъсир қилувчи омилларни баҳолаш муҳим ўрин тутди [3]. Унинг эътиборида корхона доим риск билан ишлаши, унинг узоқ муддатли фаолияти учун прогнозлар тузиш, экстропляция усулини қўллаш зарур. М.Портер қарашларида компанияларнинг ривожланишида инновацияларнинг ўрни, уларни қўллаш хусусиятлари, компаниянинг барқарор ривожлантирилишига фақат инновацияларни доимий равишда жорий этиш ҳамда компанияларнинг рақобат устунлигига эришишларида инновациянинг таъсири масалалари тадқиқ этилган[3], Р.С.Муратов, И.А.Джалолова, С.Ш.Орипов қарашларида корхона алоҳида объект сифатида қаралиб, унинг мазмун ва моҳияти, унга қўйиладиган талаблар, кўрсаткичлар тизими, молиявий барқарорлиги ва бошқаруви масалалари атрофлича ёритиб берилган[4]. Корхоналар бошқаруви ва уларга қўйиладиган талаблар, тамойиллар, бошқарув шакллари баҳолаб берилган. И.О.Улашев, Ш.А.Атамурадовларнинг илмий қарашларида корхоналар

фаолиятини бошқариш механизми муаммолари, уларни ечиш бўйича таклифлар, бошқарув усуллари, бошқарувда оптимал вариантни танлаш, бошқарув самарадорлигини баҳолаш каби масалалар ёритиб берилган. [5], Г.Ш.Хонкельдиева илмий изланишларида корпорацияларни бошқариш, ташкилий-иқтисодий кўрсаткичларини баҳолаш, рағбатлантириш ва самарадорлигини ошириш йўналишлари ёритилган [6]. Халқаро тажрибалар дан келиб чиқиб, корпоратив бошқарувни замонавий усулларида фойдаланиш йўллари, миллий тузилмаларни шакллантириш, иқтисодий кўрсаткичларни такомиллаштиришга алоҳида эътибор қаратилган. Р.Р.Абдураупов қарашларида Ўзбекистонда хорижий инвестицияли корхоналар иқтисодий салоҳиятини бошқариш механизмларини такомиллаштириш бўйича илмий ёндашувларга алоҳида эътибор қаратилган [7]. Амалга оширилган илмий-тадқиқот ишлари ва олиб борилган илмий-назарий изланишларга қарамасдан, айнан бугунги глобаллашув ва демократик бозор ислохотлари шароитида стратегик бошқарув тизимида корхонанинг самарадорлигини ошириш ва иқтисодий фаолиятини ривожлантиришга таъсир қилувчи омилларни баҳолашга қаратилган масалалар тизимли ҳолда ёритиб берилмаган. Тадқиқот методологияси, ушбу мақоланинг назарий ва услубий асоси сифатида умумиқтисодий адабиёт ҳамда илмий мақолалар, иқтисодчи олимларнинг корхоналарни стратегик бошқариш



масалалари бўйича изланишлари, олимлар ва соҳа вакиллари билан суҳбат, уларнинг ёзма ва оғзаки фикр-мулоҳазаларини таҳлил қилиш, эксперт баҳолаш, жараёнларни кузатиш, иқтисодий ҳодиса ва жараёнларга тизимли ёндашув, муаллиф тажрибалари билан қиёсий таҳлил ўтказиш орқали тегишли йўналишларда хулоса, таклиф ва тавсиялар берилган.

И.О.Улашев, Ш.А.Атамуратовларнинг “Корхона иқтисодиёти ва менежменти” ўқув қўлланмасида эса корхонага қуйидагича таъриф берилган. Корхона-бу жамиятнинг асосий бўғини ҳисобланувчи, аҳолининг талабини қондириш ва фойда олиш ёки бошқа ижтимоий функцияларни бажариш мақсадида, хусусий ресурслардан фойдаланиш асосида маҳсулотлар ишлаб чиқарадиган, айирбошлайдиган, ҳамда бошқа ишларни ва хизматларни бажарадиган, фаолияти бўйича қарорлар қабул қиладиган ва унга жавобгар, ҳуқуқий шахс мақомига эга бўлган, ҳар хил ўлчамдаги хўжалик юритувчи субъектдир [5].

Фикримизча, ҳуқуқий шахс ҳуқуқига эга бўлган, мулкчилик ҳуқуқи ёки хўжаликни тўла юритиш ҳуқуқи бўйича ўзига қарашли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ва сотадиган ёки маҳсулотни айирбошлайдиган, ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллари тенг ҳуқуқлилиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалик юритувчи субъект корхона ҳисобланади. Юқоридагилардан келиб чиқиб, корхона ўзининг фаолияти

давомида давлат, фуқаролар ва юридик шахслар билан ижтимоий, иқтисодий ҳамда сиёсий муносабатларда бўлади ва миллий иқтисодиётнинг барқарор ривожланишида ўзининг катта ҳиссасини қўшади.

Ҳозирги пайтда корхонани ривожлантирилишига фақат инновацияларни узлуксиз равишда жорий этилиши билангина эришиш мумкин. М.Портер компанияларнинг рақобатли устунликка эришишларида инновациянинг ролини қуйидагича аниқлаган: «....компания рақобатдаги устунликни инновациялар воситасида қўлга киритади. Улар янги киритилган тартиб-қоидаларга ҳам янги технологиялардан, ҳам янги иш усулларида кенг маънода фойдаланган ҳолда ёндашадилар. Компания янгиликлар туфайли рақобатдаги устунликларга эришганидан кейин, бу устунликларни фақат мунтазам равишда яхшилашлар ёрдамида қўлда тутиб туриши мумкин. Рақобатчилар инновацияларни такомиллаштириш ва жорий этишдан тўхтаган ҳар қандай компанияни дарҳол ва албатта четлаб ўтиб кетадилар» [4]. Корхонанинг рақобатбардошлиги деганда, истеъмолчилар учун рақобатчиларнинг товарларига нисбатан кўпроқ ўзига тортувчан бўлган товарлар ишлаб чиқариш ва сотиш тушунилади. Рақобат муҳитини узлуксиз назорат қилиб туриш –ишлаб чиқаришни эҳтиёжларни энг самарали усулда қондириш учун мўлжалланган зарур шартидир. Рақобат муҳитининг ҳолати ҳақидаги хулосалар, корхонанинг инновацион сиёсатини ишлаб чиқиш учун асос бўлади. Моҳиятан, рақобатчилар устидан



эришилган устунлик инновациялар ҳисобидан бўлади ва шунинг учун, корхона фаолиятидаги рақобатчилар устидан эришиладиган ҳар қандай устунликни таъминловчи янги элементларни жорий этишга бўлган лаёқат, шу корхона рақобатбардошлигининг зарур ташкил этувчисидир. Корхона барқарорлиги, унинг давомийлик жиҳатдан узоқ муддатга мўлжалланган самарали фаолият кўрсатишини характерловчи мураккаб иқтисодий категориядир (1-расм) ва корхонанинг рақобатбардошлиги, иқтисодий хавфсизлиги ҳамда иқтисодий самарадорлик каби учта элементга асосланган. Шуни таъкидлаш керакки, бу элементлар ўзаро чамбарчас боғлиқ ва биргаликда фаолият кўрсатади, бироқ, турлича функционал вазифаларга эга.

Рақобатбардошлик – корхона ривожланишининг салоҳиятини, барқарорлик эса – корхонанинг узоқ муддатли истиқболлини белгилайди. Корхонанинг барқарорлигини вақтларга тақсимланган рақобатбардошлик, деб айтиш мумкин. Вақтнинг унча катта бўлмаган интервалларида бу иккала тушунча тенг кучга эга бўлади. Корхонанинг ишлаб чиқаришни, меҳнат ва бошқаришни ташкил этишда, унинг техник ҳамда технологик имкониятларида ифодаланган ишлаб чиқариш салоҳияти – инновацияларни ўз вақтида таъминлаб берадиган элементдир. Корхонанинг ишлаб чиқариш салоҳияти қанча юқори бўлса, маҳсулот ишлаб чиқаришга ва унинг сифатига қилинадиган харажатлар улушининг

даражаси шунча паст бўлади. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг, рақобатчилар товарларининг сифатидан юқори турувчи сифати, инновацион салоҳиятнинг моддий ифодаловчисидир. “Иқтисодиёт ва инновацион технологияла

«Стратегик режалаштириш» жорий режалардан фарқли равишда узоқ муддатга мўлжалланган ишлаб чиқариш ҳақида тушунча беради. Стратегик режалаштиришнинг давомийлик муддати бир қатор омилларга боғлиқдир, жумладан ташкилот фаолият йўналиши мақсади ва унинг технологияси, ички ва ташқи муҳитни ўзгарувчанлиги, ресурсларни тақсимлаш ва ҳоказолар. Стратегик режалаштиришнинг оддий муддати 5 йил. Аммо баъзи бир ҳолларда муддат 2-3 йил бўлиши ҳам мумкин. Шу билан бир қаторда йирик корпорациялар фаолиятини стратегик режалаштириш 10 йилга ва ундан ортиқ муддатга белгиланган бўлиши мумкин.

Стратегик режалаштириш ўз ичига корпоратив маданият элементларини ҳам олмоғи керак. У корхонанинг ўзига хос ташкилий ва таркибий хусусиятларини, унинг обрусини, бошқа ташкилотлар орасидаги ўрнини ҳам акс эттиради. Питер Лоренжу фикрига кўра, стратегик режалаштириш – корхонани бошқариш учун ёрдам берадиган восита ҳисобланади.

Питер Лоренжу «Стратегик режалаштиришнинг вазифаси ишни ташкил этишда янгиликларни қўллаш» - деб тушунтиради. Бошқача айтганда, у стратегик режалаштириш жараёнини бошқаришда қуйидаги тўртта асосий фаолиятни кўрсатиб ўтади:



-Ресурсларни тақсимлаш.

-Ташқи муҳитга мослашиш.

- Ички координация (мувофиқлаштириш).

-Ташкилий стратегик истиқболни аниқлаш.

Ресурсларни тақсимлаш жараёни деганимизда миқдори чекланган ташкилий ресурсларни, яъни фондларни бошқариш қобилиятини ва технологик тажрибаларни тақсимлашни тушунамиз. Масалан, 1987 йилнинг кузида «Дженерал Фудз», «Филипп Моррис» корхонаси бўлимини қайта ташкил қилишга қарор қилди. Бундан мақсад, «Филипп Моррис» корхонаси «Дженерал Фудз» корхонасини 3 та фирмага бўлиниши натижасида кўпчилик менежерларни ва бошқа ходимларни қисқартириб уларни маошини тежаб қолиш эди. Тежаб қолинган маблағ ана шу фирмаларни ташкил этиш учун сарфланиши лозим эди. Ташқи муҳитга мослашиш деган тушунча кенг маънода корхонанинг атроф-муҳит билан бажарадиган барча стратегик фаолиятини билдиради. Корхоналар атрофдаги шароитларга ижобий ҳолат бўладими ёки салбий ҳолат бўладими, бундан қатъи назар, мослашиши зарур, яхши стратегик режалаштиришга эга корхоналар анча мураккаб ишлаб чиқариш тизимлари ёрдамида умуман жамият ҳамкорлигида ўзига янги қулай шароитлар ярата олади. Ички координация фирманинг ички ишлаб чиқариш жараёнларининг самарадорлигини ошириш мақсадида стратегик фаолиятни умумлаштиришни англатади. Масалан, Гарольд Джинни «International telephone & telegraf» корхонасининг директорларидан бири

бўлиб, у корхонанинг таркибига 250 дан ортиқ корхоналарни бирлаштирган эди, бунинг сабаби ишлаб чиқаришни бошқариш фаолиятини яхшилашга ички жараёнларни самарали ташкил этиш муҳим аҳамиятга эга эканлигини тушуниб етган.

Ишни ташкил этиш, ишлаб чиқаришни бошқариш учун унга таъсир этувчи еттита асосий омиллардан иборатдир:

-Иқтисодий омил (инфляция ва дефляция, иш билан бандлик, халқаро тўлов баланси, солиқ ставкаси). Сиёсий омил (жойлардаги норматив ҳужжатлар, кредит бериш, молиялаштириш, савдотик чет элларга товар чиқариш, олиб келиш таърифларини аниқлаш ва ҳоказолар). Бозор омиллари (бозор омилларининг ўзгарувчанлиги ташкилотни ташвишга солиши, демографик шароит, маҳсулотлар ва хизматларнинг ҳаётий цикли, фойданинг тақсимланиши).

Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки. Ҳозирги вақтда корхоналар амалиётида стратегик бошқаришнинг аҳамияти ортиб бормоқда. Бу уларнинг ваколатини кенгайтириши ҳамда ўзларининг иқтисодий аҳволи учун жавобгарликлари даражасининг ошганлиги билан боғлиқдир. Замонавий бошқаришнинг сифати корхоналар самарадорлигини белгилаб беради. Шу боис корхоналарга энг замонавий техника ва технологияларни жалб этиш бугунги кундаги устувор вазифалардан бири саналади. Ҳозирги вақтда корхоналарнинг кўпчилиги ўз тараққиётининг концепциясини, стратегиясини ҳамда дастурини ишлаб чиқиши зарур. Агар корхонанинг ривожланиш стратегияси бўлмаса у ёки



бу хатоликлар билан ишлаб чиқилган бўлса, бу ҳол корхонага бозорда барқарор ва мустаҳкам ўрин эгаллаш учун имкон бермайди. Замонавий илм-фан ва амалиёт стратегик режалаштириш ҳамда бошқаришнинг катта тажрибасига эга, аммо кўпгина стратегиялар ҳалигача ташқи ва ички муҳитнинг ўзгарувчан шарт-

шароитларига мослаша олмаяпти. Бу ҳали ҳанузгача стратегик бошқаришнинг барча муаммолари ҳам ўз ечимини топмаганлигини кўрсатадики, бундай ҳол, биринчи навбатда, корхона ривожланиши стратегик барқарорлигининг механизмларини ишлаб чиқиш билан боғлиқ.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони. ЎзР Қонунчилик ҳужжатлари тўплами. 2017 йил. 6-сон, 70-модда.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новойбизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/пер.сангл.М.: ЗАО Олимп-Бизнес. 2004-416 с.
3. АнсоффИ. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
4. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./ Под.ред. В.Д. Щетинина. – М. Международные отношения, 1993. – 64 с;
5. Улашев И.О., Атамурадов Ш.А. Корхона иқтисодиёти ва менежменти. Ўқув қўлланма. Тошкент-2013, 24-б.
6. Хонкельдиева Г.Ш. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корпорацияларни бошқаришнинг илмий-методологик асослари. Иқт.фанлари доктори илм.дараж. олиш учун ёзилган дисс. автореф.-Тошкент, 2018-71 б.
7. Абдураупов Р.Р. Ўзбекистонда хорижий инвестицияли корхоналар иқтисодий салоҳиятини бошқариш механизмларини такомиллаштириш. Иқт.фанлари доктори илм.дараж. олиш учун ёзилган дисс. автореф.Тошкент, 2017 й.-70 б.