

B.KATTAKISHIYEV

I. MAMAYUSUPOV

STRATEGIK MENEJMENT

I

**O‘ZBEKISNON RESPUBLIKASI
OLYI VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**

**B.KATTAKISHIYEV,
I.MAMAYUSUPOV**

STRATEGIK MENEJMENT

I - QISM

(Qayta ishlangan va to‘ldirilgan 2-nashri)

JIZZAX – 2020

UDK 65.01(075.8)
BBK 65.290.73
K 28

Taqrizchilar:

I.Mamasoliyev · “Meros” KTICHXF rahbari.

A.Abdullayev · Jizzax politexnika instituti “Menejment” kafedrası professori, iqtisod fanlari doktori.

O‘quv qo‘llanma (1-nashri 2009-yilda chiqqan) strategik jarayonga kirish, strategik menejmentning umumiy xarakteristikalari, strategiya va strategik maqsadlar, biznes tashkilot: kompetensiya va faoliyat turlari, moliyaviy tahlil va xo‘jalik faoliyati ko‘rsatkichlari, inson resurslari va madaniyat, ijtimoiy javobgarlik va rasmiy etika, inson va tashkilotning o‘zaro hamkorligi, tashkiliy muhitda inson xulqining shaxsiy asoslari, individ va guruh, inson xulqining o‘zgarishi va moslashishi, mahsulotlar strategiyasi, makroqamrov tahlili, raqobat qamrovi tahlili, o‘zak kompetensiyalar, generik va gibrid strategiyalar kabi bo‘limlarni o‘z ichiga olgan.

Ushbu qo‘llanma oliy va o‘rta maxsus o‘quv yurtlarining “Menejment” yo‘nalishidagi talabalariga mo‘ljallangan bo‘lib, rahbarlik va menejerlikka qiziquvchilar ham undan foydalanishlari mumkin.

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi tomonidan o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan. (2007-yil 9-fevraldagi 0725-sonli guvohnomasi).

B.Kattakishiyev, I.Mamayusupov. Strategik menejment I qism: O‘quv qo‘llanma. – qayta ishlangan va to‘ldirilgan 2-nashri. – Jizzax, JizPI 2020, - 216 bet.

ISBN 978-9943-10-133-3

UDK 65.01(075.8)
ВВК 65.290.73
К 28

Рецензенты:

- И.Мамасолиев** – руководитель многопрофильной производственной частной фирмы «Мерос».
- А.Абдуллаев** – профессор кафедры «Менеджмент» ДжизПИ, доктор экономических наук.

Учебное пособие (1-е издание 2009 г.) включает в себе такие главы, как введение в стратегический процесс, общие характеристики стратегического управления, стратегии и стратегических целей, организации бизнеса: компетентность и деятельность, финансовый анализ и экономические показатели, человеческие ресурсы и культура, социальная ответственность и формальная этика, человеческое и организационное взаимодействие, индивидуальные основы человеческого поведения в организационной среде, индивидуальной и групповой, изменение и адаптация человеческого поведения, стратегия продукта, анализ макросреды, анализ конкуренции, основные компетенции, включая общие и гибридные стратегии.

Учебное пособие предназначено для студентов высших и средних специальных учебных заведений по направлению «Менеджмент» и его могут использовать все, кто интересуется руководством и управлением.

Рекомендовано Министерством высшего и среднего специального образования Р.Уз. в качестве учебного пособия (Свидетельство за № 0725 от 9 февраля 2007 года).

Б.Каттакишиев, И.Мамаюсупов Стратегический менеджмент часть I: Учебное пособие. – переработанное и дополненное 2-е издание. – Джизак, ДжизПИ 2020, - 216 стр.

ISBN 978-9943-10-133-3

UDK 65.01(075.8)
BBK 65.290.73
K 28

Reviewers:

- I.Mamasoliyev** – Head of a diversified private manufacturing company «Meros».
- A.Abdullaev** – Professor of the Department "Management" JizzPI, Doctor of Economics.

The training manual (1st edition 2009) includes chapters such as an introduction to the strategic process, general characteristics of strategic management, strategies and strategic goals, business organization: competence and activities, financial analysis and economic indicators, human resources and culture, social responsibility and formal ethics, human and organizational interaction, individual foundations of human behavior in an organizational environment, individual and group, change and adaptation human behavior, product strategy, macro analysis, competition analysis, core competencies, including hybrid and common strategy.

The manual is intended for students of higher and secondary special educational institutions in the direction of «Management» and it can be used by everyone who is interested in leadership and management.

Recommended by the Ministry of Higher and Secondary Special Education R.Uz. as a teaching aid (Certificate No. 0725 from February 9, 2007).

B. Kattakishiev, I. Mamayusupov, Strategic Management Part I: Study Guide. - Revised and supplemented 2nd edition. - Jizzakh, JizzPI 2020, - 216 pp.

ISBN 978-9943-10-133-3

MUQADDIMA

XX asrning so'nggi 10-15 yili mobaynida sayyoramizda, xususan, O'zbekistonda jahonshumul ahamiyatga molik bir qator ijtimoiy-siyosiy voqeahodisalar yuz berdi. Kuchli mafkura va rejali tizimga tayangan «sotsializm» tuzumining barham topishi bu boradagi eng muhim va ahamiyatli voqeadir. Buning oqibatida dunyoda tamomila o'zgacha yangi geografik-siyosiy vaziyat shakllandiki, bu jahon hamjamiyatida tub o'zgarishlarga sabab bo'ldi.

Hozir ko'plab firma va korxonalar tashkil etilmoqda, iqtisodiy islohotlar jadallashib chuqurlashmoqda. Shu bilan birga biznesning, xususan, kichik biznesning rivojlanishi shu kunda ko'ngildagidek emas. Ko'plab firmalar biznes bilan shug'ullanish ko'nikmalari va marketing tajribalari yetishmasligi, shuningdek, yetarlicha o'ylab ko'rilmagan biznes-rejalar va loyihalarni amalga oshirishga urinishlari tufayli omadsizlikka uchrab, barbod bo'lmoqda. Chunonchi, bozorni shoshilinch va yuzaki o'rganib va xaridorgir bo'lib turganligi uchungina bozorga chiqarilgan tovarlarni ishlab chiqara boshlaydigan tadbirkorlar ham uchraydi. Biroq kutilganday foydani ololmagach, boshlovchi biznesmenlar ishlab chiqarishni to'xtatib qo'yadilar.

Ma'lumki, har qanday tashkilot muvaffaqiyatini unda faoliyat ko'rsatayotgan kishilarning tayyorgarligi, xohishi, ishbilarmonligi va tadbirkorligi ta'minlaydi. Yangi sharoitda mutaxassis tayyorlaydigan muassasalar bozor iqtisodiyoti qo'yadigan talablarni yecha oladigan, menejmentning iqtisodiy mexanizmiga oid bilimlarni to'la

egallagan xodimlar yetishtirishlari lozim. Bo‘lajak menejerlar texnologik ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish, tijorat (xarid qilish, sotish va almashtirish), moliyaviy (mablag‘ topish va oqilona foydalanish) va xavfsizlik (aholining mulkini muhofaza qilish) faoliyatlari, ekkaunting (tahlil qilish, hisobga olish va statistika) hamda boshqarish (rejalashtirish, marketing, tashkil etish, taqsimlash, muvofiqlashtirish va nazorat) faoliyatlarini amalga oshirish ko‘nikmalariga ega bo‘lishi lozim. Зеро, Биринчи Президентимиз таъкидлаганидек: “Shuni unutmasligimiz kerakki, kelajagimiz poydevori bilim dargohlarida yaratiladi, boshqacha aytganda, xalqimizning ertangi kuni qanday bo‘lishi farzandlarimizning bugun qanday ta’lim va tarbiya olishiga bog‘liq”¹.

Ma’lumki, «**Strategik menejment**» atamasi o‘tgan asrning 60-70 yillarida yuqori pog‘onada amalga oshiriladigan boshqarishning ishlab chiqarish darajasidagi boshqarishdan farqini ifodalash uchun kundalik hayotga kirib keldi. Kasbiy faoliyat - xo‘jalik yuritishning barcha pog‘onalarida boshqarishning qonunlari, tamoyillari, tashkiliy tuzilmalari va munosabatlari to‘g‘risida nazariy bilimlar beruvchi juda ko‘p darsliklar yaratilgan, lekin lotin alifbosiga asoslangan yangi o‘zbek imlosida yozilgan o‘quv qo‘llanmalar bo‘yicha taqchilik sezilmoqda.

Aynan shu sababli talabalarga «**Strategik menejment**» fanidan nazariy bilimlar berish maqsadida ma’ruza mashg‘ulotlarini o‘tkazish uchun ushbu o‘quv qo‘llanma tayyorlandi.

O‘quv qo‘llanma ikki qismdan iborat bo‘lib, birinchi qismda dastlab «**Strategik menejment**»ning umumiy xarakteristikasi, kompaniya faoliyatining ichki va tashqi

¹ I.A.Karimov. Yuksak ma’naviyat - yengilmas kuch. - T.: «Ma’naviyat», 2008.- 176 b.

tahlilini o'tkazish usullari, mahsulot va raqobat strategiyalari to'g'risida fikr yuritilgan bo'lsa, qayta ishlangan va to'ldirilgan 2-nashri uchun yana 5 ta yangi bo'lim kiritilgan va ular inson salohiyatidan foydalanish strategiyasi masalalarini yanada chuqurroq va kengroq yoritib bergan. Yaratilayotgan ikkinchi qismi strategiyaning amalga oshirilishi va menejment, rivojlanayotgan mamlakatlar tashqi iqtisodiy strategiyasining o'ziga xos xususiyatlari, xalqaro va global strategiyalar, korxonalar faoliyati rivojlanishi yoki turini o'zgartirishi jarayonida zarur va amalga oshirilishi mumkin bo'lgan strategiya turlari, ularni yaratish jarayonida qo'llanilishi mumkin bo'lgan tahlil vositalari va usullari va h.zo kabilarni yoritishga bag'ishlanadi.

Ushbu qo'llanmani tayyorlashda O.S.Vixanskiyning «**Strategicheskoe upravlenie**», D.Kempbellning «**Strategicheskiy menedjment**», akademik S. G'ulomovning «**Menejment asoslari**», ustoz A.V.Vahobov va boshqalarning «Moliyaviy va boshqaruv tahlili» kitoblaridan keng foydalanildi.

Mualliflar o'quv qo'llanmani 2-nashrini tayyorlashda qimmatli vaqtlarini ayamay o'zlarining maslahatlarini berishgan iqtisod fanlari doktori Altinbek Abdullayev va pedagogika fanlari doktori Jalil Hamidovlarga chuqur minnatdorchilik izhor etadilar.

Mualliflar ushbu qo'llanma yuzasidan bildirilgan taklif, mulohaza va tanqidiy fikrlarni minnatdorchilik bilan qabul qiladilar.

Bizning manzilimiz: **Jizzax shahri, I.Karimov nomidagi ko'cha, 4, Jizzax Politexnika instituti, "Menejment" kafedrası.**

KITOBNING BIRINCHI NASHRI HAQIDA

Ma'lumki, XX asrning ikkinchi yarmidan boshlab xalqaro iqtisodiyotda menejmentga katta ahamiyat bilan qaralmoqda. Strategik menejment esa menejment fanining alohida bir yo'nalish fani sifatida yaqinda paydo bo'ldi.

XX asrning oxirgi o'n yilligida sobiq Ittifoq tarkibida bo'lgan barcha ittifoqdosh respublikalar singari, O'zbekiston Respublikasi ham o'z mustaqilligi yo'lini tanladi.

O'zbekiston Respublikasi mustaqillikning birinchi kunidanoq, markazlashtirilgan rejalashtirish va ma'muriy-buyruqbozlikka asoslangan iqtisodiyotdan voz kechib, bozor iqtisodiyotini ixtiyor etdi. Respublikaning barcha jabhalarida bozor iqtisodiyotiga o'tish davri boshlandiki, bu jarayon birinchi navbatda ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish korxonalarini, birlashmalari va xalq xo'jaligi tarmoqlari, oqibatda, butun xalq xo'jaligi singari o'ta murakkab tizimda ham amal qilishni boshladi.

Mustaqil respublikamizda ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishning asosiy bo'g'ini, turli xil mulkchilikka asoslangan korxonalar qisqa muddatda qayta tashkil etilib (qurilib) yangicha, ya'ni bozor iqtisodiyoti qonuniyatlari amal qilgan sharoitda faoliyat ko'rsatishga majbur bo'ldilar. Bozor iqtisodiyotida rivojlanishning asosiy kuchlaridan biri va eng muhimi – raqobat mavjud bo'ladi.

O'z sohasining bozoridagi raqobatni oldindan ko'rabilgan va u orqali paydo bo'lishi mumkin bo'lgan xavf-xatarni oqilona bartaraf eta olgan rahbariyatgina o'z ishlab chiqarishini bozor iqtisodiyoti qonuniyatlari asosida yuksaklikka olib chiqa oladi va, aksincha, bozor

iqtisodiyoti qonunlari talabini bilmagan yoki uni tan olmagan va ushbu talablarga ilmiy asosda javob topolmagan rahbariyat o'z ishlab chiqarishini inqirozga uchratishi muqarrar.

Bu ulkan jarayonning muvaffaqiyatli kechishi ko'p jihatdan ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishning turlicha pog'onalarida faoliyat ko'rsatayotgan rahbar va menejer xodimlarning bilim, saviyasiga ham bog'liq.

Mualliflar B.Kattakishiyev va I.Mamayusupovlar tomonidan yaratilgan o'quv qo'llanma yuqorida ta'kidlab o'tilgan rahbar va menejerlarning kundalik ish faoliyatida foydalanadigan asosiy manba bo'ladi deb hisoblayman. Chunki hozirgacha bu maqsadda «Strategik menejment» bo'yicha lotin alifbosiga asoslangan yangi o'zbek imlosida o'quv qo'llanmalar yaratilmagan. O'quv qo'llanmasi yana shunisi bilan qimmatliki, u oliy va o'rta maxsus ta'limi vazirligi tasdiqlagan namunaviy dastur asosida «Iqtisodiyot» va «Menejment» yo'nalishidagi talabalarga ma'ruza mashg'ulotlarini o'tkazishga mo'ljallab yaratilganidir. Bu hol esa o'quv qo'llanmadan oliy ta'lim o'qituvchilari va talabalarigina emas, shuningdek texnikum, kollej va litsey o'qituvchilari va talabalari ham unumli foydalanishlari imkonini beradi.

O'quv qo'llanmaning yana bir muhim yutug'i deb, bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat yuritayotgan korxonani har tomonlama (ham moliyaviy, ham xo'jalik faoliyati bo'yicha) keng qamrovli tahlil qilish jarayonining qiziqarli materiallar asosida yoritilganidir. Shuningdek, qo'llanmaning jonli resurslar, mahsulotlar va raqobatlariga bag'ishlangan mavzulari ham ijobiy diqqatga sazovordir, ayniqsa, korxonaning o'ziga bog'liq bo'lmagan tashqi muhit (makromuhit)ni chuqur tahlil etish yo'llari ham

yoritilgani.

O‘quv qo‘llanmaning oliy ta’lim, texnikum, kollej va litsey tizimlarida ma’ruza mashg‘ulotlarini va strategik menejment masalalari bilan mustaqil shug‘ullanmoqchi niyatida bo‘lgan turli xil boshqaruv pog‘onasidagi rahbarlarning o‘z faoliyatlarini tashkil etishdagi muhim rolini, shuningdek uning lotin alifbosiga asoslangan yangi o‘zbek imlosida bitilganligini hamda o‘quv qo‘llanmaning kelajakda ikkinchi qismi ham alohida jild holida nashrga tayyorlanishini e’tiborga olinsa, ushbu o‘quv qo‘llanma adadli ravishda chop etilib, talaba, o‘qituvchilar va «Strategik menejment» fani bilan mustaqil shug‘ullanuvchi mutaxassislar qo‘liga yetib borsa, ushbu fan yo‘nalishi yana bir adabiyot bilan ta’minlangan bo‘lardi.

K.B.Ganiev,
iqtisod fanlari doktori,
professor, SamDAQI

KITOBNING IKKINCHI NASHRI HAQIDA

Strategik menejment juda qiziqarli ko‘p qirrali, keng qamrovli, muhim fan hisoblanadi. Uning diqqat markazida korxonalar turadi. Korxonalar muhitida tashkilotni maqsad sari yo‘naltirish, menejmlarning strategik rejalarini va vazifalarini amalga oshirish, tanlangan strategiyani hayotga tadbiiq etish kabi faoliyatlarni bajarishga to‘g‘ri keladi.

Fanni o‘rganish natijasida talaba strategik jarayonga kirish, strategik menejmentning umumiy xarakteristikallari, strategiya va strategik maqsadlar, biznes tashkilot: kompetensiya va faoliyat turlari, moliyaviy tahlil va xo‘jalik faoliyati ko‘rsatkichlari, inson resurslari va madaniyat, ijtimoiy javobgarlik va rasmiy etika, inson va tashkilotning o‘zaro hamkorligi, tashkiliy muhitda inson xulqining shaxsiy asoslari, individ va guruh, inson xulqining o‘zgarishi va moslashishi, mahsulotlar strategiyasi, makroqamrov tahlili, raqobat qamrovi tahlili, o‘zak kompetensiyalar, generik va gibril strategiyalar kabi tushunchalarining mohiyatini, firmaning umumiy vaziyati nuqtai-nazaridan a‘lo strategiyani yaratishning qiyinchiliklarini yengishni, strategik tahlil usullaridan foydalanishni, turli-tuman strategik alternativ variantlarni hamda rejalarini taqqoslashni bilib oladi. Yana bir maqsad amalga oshadi ya‘ni, oldin o‘tilgan fanlarni o‘zlashtirishdan paydo bo‘lgan bilim va ko‘nikmalardan foydalanish.

Strategik menejment – bu keng qamrovli fan. Bunda tashkilotni boshqarishning juda ko‘p qirralari to‘g‘risida gap boradi. “Menejment” ta‘lim yo‘nalishida

o‘rganiladigan boshqa iqtisodiy fanlarning predmeti sifatida biznes elementlari – buxgalteriya hisoboti, moliya, marketing, ishlab chiqarish, xodimlarni boshqarish yoki axborot tizimlari o‘rganilsa, – strategik menejment fanini o‘rganishda esa, firmalar yaxlit tahlil etiladi, vaziyat ham ichkaridan, ham tashqaridan o‘rganiladi. Hech narsa nazardan qochirilmaydi va bekorga tashlab yuborilmaydi. Bunda vazifa shundan iboratki, kompaniyaning raqobatbardoshligiga ta’sir qiladigan omillar o‘zaro qanday bog‘langanligiga nisbatan ishonch hosil qilishdan iborat. Bular strategik menejment fanini boshqa fanlarni o‘zlashtirishdan paydo bo‘ladigan bilim va ko‘nikmalarni umumlashtiruvchi keng fanlardan biriga aylantiradi.

O‘quv qo‘llanmaning 2-nashrida yangi qo‘shilgan materiallardan korxonaning moliyaviy holatini tahlil qilishni hamda korxonada, jamiyat va inson o‘rtasidagi uzviy munosabatlarning keng yoritib berilganligining ahamiyati bugungi kunda O‘zbekiston iqtisodiy munosabatlarida moliya va kadrlar – dolzarb muammolardan ekanligini ta’kidlash zarur.

JizPI “Menejment” kafedrasi dotsenti B.Kattakishiyev tomonidan qayta ishlangan va to‘ldirilgan “Strategik menejment” (I – qism) o‘quv qo‘llanmasining 2-nashrining (marhum katta o‘qituvchi I.Mamayusupov hammuallifligida) chop etilishi natijasida oliy ta’lim tizimi yana bitta zarur o‘quv adabiyoti bilan ta’minlanadi.

O‘quv qo‘llanmaning qayta chop etilishini tavsiya etaman va maqsadga muvofiq deb hisoblayman.

JizPI
“Menejment” kafedrasi
professori:

i.f.d. A.Ya.Abdullayev

I. STRATEGIK JARAYONGA KIRISH

1. **Strategik tahlil.**
2. **Strategik tanlov.**
3. **Strategiyaning amalga oshirilishi va menejment.**

Nima uchun biz kompaniya biznes-strategiyasini jarayon sifatida tushunamiz? Chunki, biznes strategiyasi oldindan belgilab qoʻyilgan hodisa emas, u doimo oʻzgarib turadi. Bizni oʻrab turgan muhit oʻzgarib turganligi bois, strategik maqsadlarni qayta koʻrib chiqish zarurligi kelib chiqadi. Strategiyaning mazmuni ham shundan iboratki, u biznesni uni oʻrab turgan muhitga moslashtirishdan iborat. Faqat shu shartga rioya qilingandagina, kompaniyada yashab qolish va yuksalish imkoniyati mavjud boʻladi.

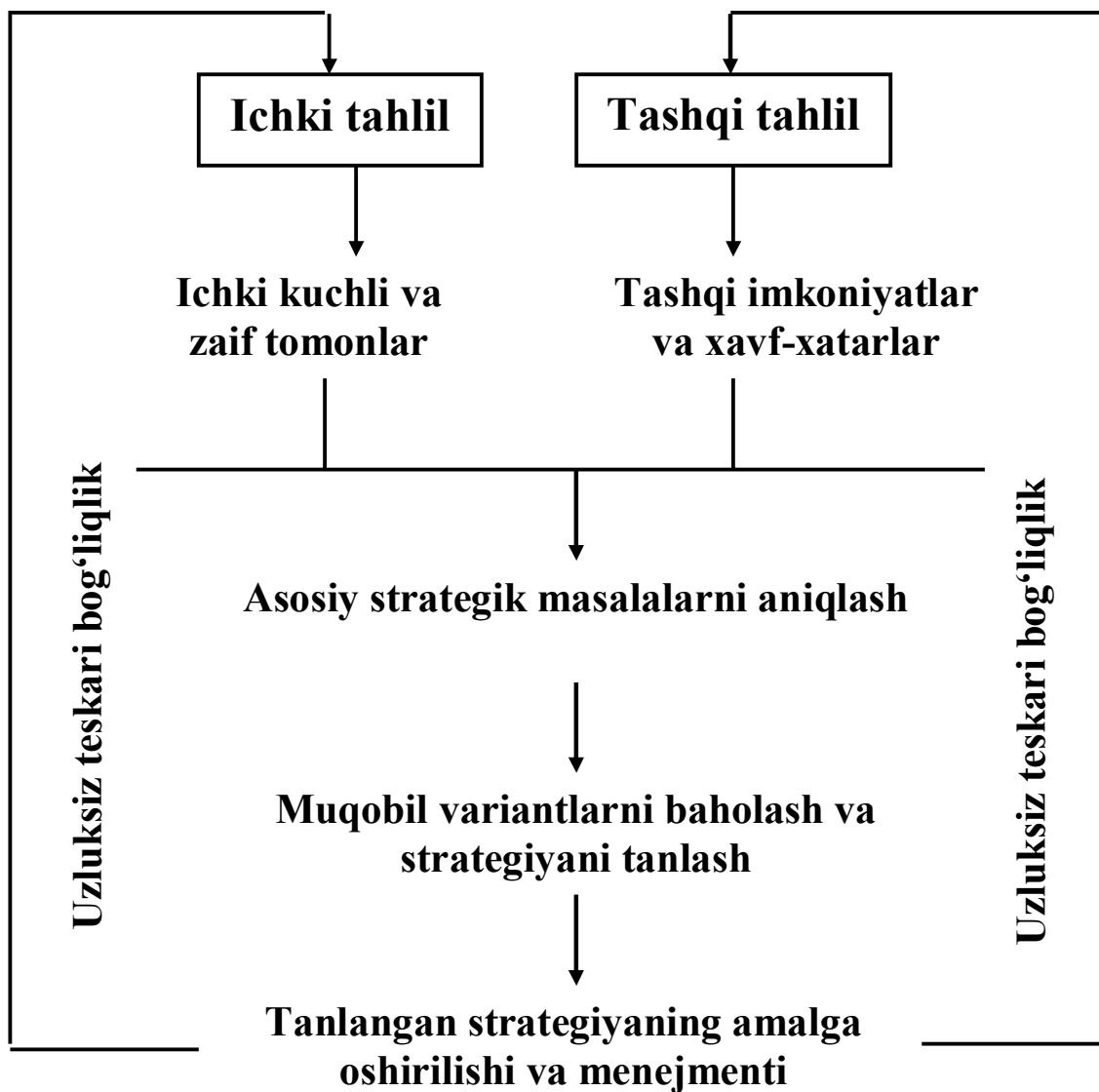
Strategiya yana shuning uchun ham jarayon sifatida qaraladiki, u oʻz ichiga quʻyidagi uchta aniq belgilangan bosqichlarni qamrab olgan:

- 1) **strategik tahlil;**
- 2) **strategik tanlov;**
- 3) **strategiyaning amalga oshirilishi va menejment.**

Har qanday boshqaruvning tayanch oʻrni tashkilot bilan uni oʻrab turgan muhit oʻrtasidagi oʻzaro harakat balansi (muvozanati)ni taʼminlab turishdan iboratdir. Bozorda faoliyat koʻrsatayotgan har bir firma quyidagi uch jarayonni boshidan kechiradi:

- tashqi muhitdan resurs (neʼmat)lar olish (kirish);**
- resurslarni mahsulot holiga keltirish (oʻzgartirish);**
- tashqi muhitga mahsulotni berish yoki mahsulot yetkazib berish (chiqish);**

Umuman, strategik jarayonlarning bajarilishi tartibini quyidagicha tasvirlashimiz mumkin



1-rasm. Strategik jarayon sxemasi

1. Strategik tahlil

Boshqaruvning asosiy vazifasi ham kirish va chiqish muvozanatini ta'minlashi lozim, ushbu muvozanat qaysi

tashkilotda buzilsa, o‘sha tashkilot bozorda o‘z ulushini yo‘qotishi muqarrardir. Shuning uchun ham strategik boshqaruv tuzilmasida birinchi blok sifatida muhit tahlili hisoblanadi.

Strategiyaning birinchi bosqichi-strategik tahlilning maqsadi ma’lumot (informatsiya)lar yig‘ishdir. Biz o‘z hayotimizda turli xil masalalarni yechish uchun o‘zimizda mavjud bo‘lgan yoki to‘plangan ma’lumotlarga tayanib ish ko‘rganimizdek, kompaniya ham shunday yo‘l tutadi.

Strategik tahlil ikki etapda olib boriladi. Birinchisi tashkilot ichki muhitini tadqiq qilish, ya’ni ichki jarayonlarni chuqur tahlil etishdir (xuddi tibbiyotda, vrach bemorni tekshirganidek). Ichki tahlilning maqsadi tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan iborat.

Ichki muhit quyidagi yo‘nalishlar bo‘yicha tahlil qilinadilar:

- **firma xodimlari, ularning malakasi, qiziqishlari va hokazo;**
- **boshqaruvning tashkil etilishi;**
- **tashkiliy, operatsion va texnik-texnologik xarakteristikalar va ilmiy ishlanmalarni o‘z ichiga olgan ishlab chiqarish;**
- **firma moliyasi;**
- **marketing;**
- **tashkiliy madaniyat.**

Strategik tahlilning ikkinchi etapida tashkilotning tashqi muhiti o‘rganiladi, ya’ni tashqi tahlil o‘tkaziladi. Bu etap tashqi muhitning ikki “qatlami”ni, ya’ni mikromuhit yoki tashkilotning yaqin qamrovi hamda makromuhit yoki tashkilotning uzoq qamrovini chuqur tahlil qilishni o‘z ichiga oladi.

Mikromuhit faoliyatning shunday muhitini tashkil etadiki, unda ko‘rilayotgan biznes raqobatbardosh hisoblanadi. Hammaga ma‘lumki, har qanday tashkilot o‘zini o‘rab turgan muhit faktorlari (bozor, texnologiya va h.k.) ta‘sirida faoliyat ko‘rsatadi va o‘z navbatida u ham muhitga o‘z ta‘sirini o‘tkazishi mumkin. Shuning uchun ham mikromuhit deb ko‘pincha shunday raqobat muhiti tushuniladiki, unda tashkilot iste‘mol qiladigan manbalar va ishlab chiqarilgan mahsulot bozori ulushi uchun raqobat kurashini olib boradi.

Mikromuhit quyidagi komponentlar bo‘yicha tahlil qilinadi: **xaridorlar, yetkazib beruvchilar (ta‘minotchilar), raqobatchilar, ishchi kuchi bozori.**

Makromuhit nafaqat tashkilotga balki tashkilot faoliyat ko‘rsatayotgan tarmoqqa iqtisodning, huquqiy boshqaruvning, siyosiy jarayonlarning tabiiy muhit va resurs (ne‘mat)larning, jamiyatning ijtimoiy va madaniy tarkibi, jamiyatning texnologik va ilmiy-texnik taraqqiyotining ta‘sirini o‘rganishini o‘z ichiga oladi. Makromuhitning murakkabligi bois, tashkilotga ta‘sir etuvchi tashqi kuchlar (ta‘sirlar)ni bir-biriga o‘zaro bog‘liq to‘rt yo‘nalishga, ya‘ni **siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy-demokratik va texnologik** ta‘sirlarga ajratilib o‘rganiladi.

Tashkilotning ichki kuchli va zaif tomonlari hamda tashqi ta‘sir tomonidan yaratiladigan imkoniyat va xavf-xatarlar aniqlab bo‘lingandan so‘ng, o‘zining zaif tomonlari va tashqi muhit xavf-xatarlarini hisobga olgan holda hamda o‘zining kuchli tomonlari va tashqi muhit yaratgan imkoniyatlaridan samarali foydalanib faoliyat yuritish strategiyasini tanlashdek qiyin vazifa bajarilishi lozim. Tashkilotga tegishli bo‘lgan kuchli va zaif tomonlarning tashqi xavf-xatarlar va imkoniyatlar

o'rtasidagi bog'liqlik chizig'ini o'rnatish, ya'ni paydo bo'lgan imkoniyatlardan tashkilotning zaif tomonlarini yuksaltirish va aksincha, o'zining kuchli tomonlarini qo'llab tashqi xavf-xatarlardan xoli bo'lish usullarini belgilab olish maqsadida SWOT (inglizcha **SWOT - strength-kuchli, weakness-zaif, opportunities-imkoniyat, threats-xavf-xatar**) usuli qo'llaniladi.

2. Strategik tanlov

Strategik jarayonning ikkinchi bosqichi-strategik tahlil o'tkazilishi davrida olingan axborotlar asosida kelajak harakat yo'nalishining maqbul yoki to'g'ri variantini tanlab olishdir.

Yuqorida aytilganidek, bu bosqich uchun strategik tahlilning o'ni juda katta, noto'g'ri yoki yetarli bo'lmagan axborot noto'g'ri strategiya tanlashga olib kelishi mumkin.

Strategik tahlil natijalari asosida, tadqiq qilinayotgan tashkilot uchun to'g'ri keladigan bir necha alternativ (muqobil) variantlar ishlab chiqiladi va har bir variant tashkilot uchun tayanch vazifasini o'taydigan bir qancha ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. Va, nihoyat, to'g'ri keladigan strategik yo'l tanlab olinadi.

3. Strategiyaning amalga oshirilishi va menejment

Strategik jarayonning uchinchi bosqichi tanlangan strategiyani qo'llab-quvvatlash va uni amaliyotga qo'llashni o'z ichiga oladi.

Bu etap oldingi ikki etaplardan ham muhim va qiyin jarayon hisoblanadi. Bu etapda strategiya amalga oshiriladi va bu yerda, o'z navbatida, menejmentning o'ni beqiyosdir.

Strategiyani amalga oshirishda quyidagi muhim momentlarni hisobga olish zarurdir:

- tashkilotning resurs (ne'mat)lar bilan ta'minlanganlik darajasi;
- o'ylangan strategiyani qabul qilish uchun tashkilot tuzilma (struktura)si va madaniyatining tayyorligi;
- strategiyani amalga oshirishdagi o'zgarishlarga menejmentning tayyorgarligi;
- kompaniya yuksalish yo'nalishi bo'yicha yechimning moddiy-texnik asoslanishi;
- tashkilotning ishlab chiqarish darajasida taklif etilgan strategiyaga va sifat masalalarini yechishga tayyorgarligi;
- tashkilotning geografik o'rni (pozitsiyasi) va uning xalqaro mintaqaviy bozordagi ulushi;
- taklif etilayotgan strategiyaning biznesning ichki va tashqi qatnashchilariga, shuningdek, kompaniyaning jamiyat bilan o'zaro munosabatlariga ta'siri.

Nazorat uchun savollar:

1. Strategiyani nega jarayon deymiz?
2. Strategiya qanday jarayonlarni o'z ichiga qamrab oladi?
3. Firma bozorda qaysi uch jarayonni boshidan kechiradi?
4. Firma bozorda qaysi muvozanatlarni ta'minlashi lozim va nega?
5. Muhit tahlili nima va u necha bosqichdan iborat?
6. Ichki muhit tahlilining yo'nalishlarini sanab o'ting.
7. Tashqi tahlildagi "mikro" va "makro" muhitlar tahlili mohiyatini tushuntiring.
8. Strategik tanlov nima?
9. Strategiyani amalga oshirishdagi muhim momentlarni sanang va mohiyatini tushuntiring.

II. STRATEGIK MENEJMENTNING UMUMIY XARAKTERISTIKALARI

1. **Strategik menejmentning mazmuni.**
2. **Raqobat ustunliklari.**
3. **Strategik menejmentning xususiyatlari.**
4. **Strategik menejment tuzilmasi va tarkibi.**

Kirish: XX asrning soʻnggi 10-15 yili mobaynida sayyoramizda, xususan, Oʻzbekistonda jahonshumul ahamiyatga molik bir qator ijtimoiy-siyosiy voqea va hodisalar yuz berdi. Kuchli mafkura va rejali tizimga tayangan «sotsializm» tuzumining barham topishi bu boradagi eng muhim va ahamiyatli voqeadir. Buning oqibatida dunyoda tamomila oʻzgacha yangi geografik-siyosiy vaziyat shakllandiki, jahon hamjamiyatida tub oʻzgarishlarga sabab boʻldi.

Hozir koʻplab firma va korxonalar tashkil etilmoqda, iqtisodiy islohotlar jadallashmoqda. Shu bilan birga biznesning, xususan, kichik biznesning rivojlanishi shu kunda koʻngildagidek emas. Koʻplab firmalar biznes bilan shugʻullanish koʻnikmalari va marketing tajribalari yetishmasligi, shuningdek, yetarlicha oʻylab koʻrilmagan biznes rejalar va loyihalarni amalga oshirishga urinishlari tufayli omadsizlikka uchrab, barbod boʻlmoqda.

Maqsadlar: Ushbu boʻlim boʻyicha talabalar quyidagilar boʻyicha tushuncha oladilar:

- strategik menejmentning mazmuni;**
- operativ va strategik boshqaruv, ular orasidagi farqlar;**
- raqobat ustunliklari;**
- strategik menejment xususiyatlari;**

-strategik menejment tuzilmasi va tarkibi.

1. Strategik menejmentning mazmuni. 18

Strategik menejment menejmentning ajralmas qismi hisoblanib, u nisbatan yaqinda paydo bo'ldi. XX asrning ikkinchi yarmidan menejmentga katta qiziqish bilan qaray boshladilar. Bu, birinchi navbatda, biznesda menejment katta rol o'ynasa, ikkinchi tomondan, menejment oldinlari boshqaruvning to'g'ri namunasi deb hisoblanib kelingan shakllariga butunlay qarama-qarshi bo'lgan amaliy faoliyat sifatida rivojlandi. Bunday hodisaning sababi shundan iboratki, menejment firmaga raqobatchilar oldida ustunliklarni ta'minlamog'i lozim. Demak, firma rahbariyati hamisha boshqaruvning yangi, original yo'llarini qidirishi lozim.

Barcha firmalar, kompaniyalar kuchli raqobat sharoitida, tez o'zgaruvchan muhitda diqqat-e'tiborni faqatgina kompaniyaning ichki ishlariga emas, balki ularni o'rab turgan atrofda yuz bergan o'zgarishlar uchun ham uzoq muddatli yo'nalish (strategiya)ga ega bo'lishga qaratishi kerak.

Oldingi paytlarda ko'pgina firmalar o'z diqqat e'tiborini kundalik faoliyat bilan bog'liq bo'lgan resurs (zaxira)lardan samarali foydalanish kabi ichki muammolarini yechish hisobiga muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi mumkin edi. Hozirgi vaqtda bu vazifa kundalik faoliyatdan olib tashlanmagan bo'lsa-da, lekin firmaning tez o'zgaruvchi muhitga moslanuvchanligini ta'minlovchi boshqaruvni tahlil qilish asosiy muammo bo'lib qolmoqda. Oldinlari raqobat bozorida katta firmalar kichik firmaga nisbatan yaxshi imkoniyatga ega deb sanalgan bo'lsa, hozirda esa raqobat bozorida ustunlik muhitga tez moslashuvchi firma uchun mos deb qaralmoqda.

Atrof-muhit o'zgaruvining tezlashishi, iste'molchida yangi so'roqlarning paydo bo'lishi va pozitsiyasining o'zgarishi, resurslarga raqobatning o'sishi, biznesning internatsionallashuvi, biznesni rivojlantirish uchun yangi kutilmagan imkoniyatlarning ochilishi, informatsion tarmoqlarning rivojlanishi, inson resursi rolining o'zgarishi strategik menejment tushunchasiga bo'lgan e'tiborni keskin oshishiga olib keladi.

Biznes amaliyoti shuni ko'rsatadiki, hamma kompaniyalar uchun bir xil strategiya bo'lmaydi, demak, hamma uchun yagona strategik universal boshqaruv ham bo'lmaydi.

«**Strategik menejment**» termini hayotga 60-70 yillarda ishlab chiqarish darajasidagi joriy boshqaruv bilan yuqori darajadagi boshqaruv o'rtasidagi farqni belgilash maqsadida kiritildi. Bu farq birinchi navbatda biznesni olib borish shartlaridagi o'zgarishlar bilan bog'liqdir.

«**Strategik menejment**» g'oyalarini D.E. Shendel, K.J. Xattin, J.M. Xiggins, M.E. Porter, R.V. Robinson va boshqalar o'z ishlarida ishlab chiqdilar va rivojlantirdilar.

Strategik menejmentga keng ma'noda tushuncha berish uchun bu boshqaruv tizimini operativ (oddiy) boshqaruv tizimi bilan taqqoslab ko'raylik.

Taqqoslashni tashkilotlarni boshqarishning tayanch xarakteristikalarini bo'yicha o'tkazamiz:

1-jadval.

Strategik boshqaruvning tayanch xarakteristikalarini

№	Xarakteristikalar	Operativ(oddiy) boshqaruv	Strategik boshqaruv
---	-------------------	---------------------------	---------------------

1.	Missiya, vazifasi	Sotishdan tushgan foyda olish maqsadida tovar ishlab chiqarish va xizmatlar bajarish	Muhit bilan dinamik balans o'rnatish yo'li bilan tashkilotning uzoq muddatga mavjud bo'lishi
2.	Menejment diqqatini konsentratsiya qilish ob'ekti	Resurslarning samarali foydalanish yo'llarini izlash	Raqobat kurashida yangi imkoniyatlarni izlab topish, muhit o'zgarishlariga moslashish
3.	Vaqt faktorini hisobga olish	Qisqa va o'rta muddatli perspektivaga orientir qilish	Uzoq muddatli perspektivaga orientir qilish
4.	Boshqaruv sistemasini qurish asoslari	Tashkiliy strukturalar va funksiyalar, texnika va texnologiya	Insonlar, informatsion ta'minot sistemalari, bozor
5.	Personalni boshqaruvga yondashuv	Ishlovchilarga tashkilot resursi, alohida ish va funksiyalar bajaruvchi sifatida qarash	Ishlovchilarga tashkilot asosi, uning asosiy boyligi sifatida qarash
6.	Boshqaruv samaradorligi kriteriysi	Ishlab chiqarish potensialidan foydalanishining foydaliligi va tejamliligi	Tashkilotning bozor yangi so'roqlari va muhit o'zgarishlariga o'z muddatida va aniq reaksiya qilishi

Yuqorida ko‘rib chiqilgan barcha tushunchalarni jamlab shunday xulosaga kelishimiz mumkin, ya’ni «**strategik menejment**» - **raqobatli bozor muhitida tashkilotning boshqaruvida yuqori pog‘onali rahbariyatning faoliyatidir**, bunda inson potentsiali tashkilot asosi va asosiy boyligi deb qaraladi, tashkilotning ishlab chiqarish faoliyati iste’molchilarning talablariga asosan quriladi, tashqi muhitning o‘zgaruviga qarab o‘zining uzoq muddatli va raqobatdosh rejalariga asosan tashkilot boshqariladi.

2. Raqobat ustunliklari.

Qanday qilib tashkilot uzoq muddatga faoliyat ko‘rsatishini ta’minlay oladi, o‘zining masalalarini yechish uchun nima qilish kerak? Bu savolning javobi juda oddiy: tashkilot doimo mijozlarga ega bo‘lgan mahsulot ishlab chiqarishi kerak. Bu esa, birinchidan, mahsulot mijozning shunchalik qiziqishini uyg‘otsinki, u shu mahsulotga pul to‘lashga tayyor bo‘lsin, ikkinchidan, boshqa firmalar ishlab chiqaradigan analog yoki o‘xshash mahsulotlarga nisbatan firma mahsulotiga qiziqish ortsin. Agarda mahsulot yuqoridagi ikki xossaga ega bo‘lsa, u holda mahsulot **raqobat ustunligiga** ega deb qaraladi. Bundan firma raqobat ustunligiga ega bo‘lgan mahsulot ishlab chiqargandagina muvaffaqiyatli faoliyat ko‘rsatishi va rivojlanishi mumkin degan xulosa kelib chiqadi.

Raqobat ustunligini yaratish va ushlab turish masalasi bozor muhitining uch subyektli o‘rtasidagi o‘zaro hamkorlik va munosabatlarning tahlili misolida yaqqol ko‘rinadi.

«Birinci subyekt» - bu **bizning firma**, mahsulot ishlab chiqaruvchi;

«Ikkinchi subyekt» - biz ishlab chiqargan mahsulotni

sotib oluvchi yoki sotib olmaydigan **xaridor**;

«Uchinchi subyekt» - biz ishlab chiqargan mahsulotga o'xshash yoki analog mahsulot ishlab chiqaradigan **raqobatchilar**;

Bozorning ushbu «sevimli» uchburchagida asosiy faktor **xaridor** hisoblanadi.

2.1. Raqobat ustunliklari turlari

Raqobat ustunligini nimalar yaratadi? Bizningcha, buning ikki imkoniyati bor. Birinchidan, **mahsulotning baho (narx) xarakteristikasi**. Juda ko'pchilik hollarda, xaridor bir xil iste'mol xossalariga ega bo'lgan mahsulotlarning arzonini sotib oladi. Ba'zi hollarda mahsulot arzon bo'lgani uchun ham xarid qilinishi mumkin, garchi iste'mol xossasi to'g'risida to'liq ma'lumotga ega bo'lmasak ham.

Raqobat ustunligining ikkinchi turi - **differensiatsiya**. Bu yerda gap mahsulotning xaridor uchun jozibadorligi, boshqa farq qiluvchi xususiyatlari (masalan, markasi) bo'lgani uchun ham ustunlik bo'lishligi, bozorning monopolizatsiyasi uchun ham xaridorning tanlash imkoniyatidan mahrum bo'lishligi to'g'risida gap bormoqda.

2.2. Raqobat ustunligini yaratish strategiyalari

Raqobat ustunligini yaratishning uch strategiyasi mavjud. Birinchi strategiya—**baho (narx)da yetakchilik qilish**. Bu strategiyada mahsulot yaratish va ishlab chiqarishda firmaning e'tibori asosan xarajatlarga qaratiladi. Baho bo'yicha ustunlikka erishishda asosiy manba bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- ishlab chiqarish hajmi oshishi bilan birlik mahsulotga xarajatlarni kamaytirish hisobiga iqtisod qilish;

- firma ichidagi aloqalarni optimallashtirish;
- tarqatish tarmoqlari va yetkazib berish tizimlarining integratsiyasi;

- firma faoliyatining geografik joylashuvi;

Raqobat ustunligini yaratishning ikkinchi strategiyasi – **differentsiatsiya** hisoblanadi. Bu xil strategiyada firma mahsulotga xaridorga yoqadigan farq qiluvchi, o'xshashi yo'q ko'rinishlarni beradi. Buning uchun:

- xaridor bo'lganlarni emas, sotib olish uchun yechim qabul qilayotgan kishilar to'g'risida ma'lumot olinishi;

- tovar sotib olinayotgan vaqtda savollarga javob tariqasida mahsulotning iste'mol kriteriylarini o'rganish;

- mahsulot to'g'risida xaridorning xulosasiga sabab bo'luvchi faktorlar aniqlanishi kerak;

Raqobat ustunligini yaratishning uchinchi turi – **aniq iste'molchilarning diqqatini jamlash** bo'lib, bunda firma o'z mahsulotini konkret xaridor uchun maxsus yaratadi yoki mahsulotga yetishishning spetsifik sistemasini (sotish va yetkazib berish) ishlab chiqadi va hayotga tadbiiq etadi.

3. Strategik menejmentning xususiyatlari.

Birinchidan, strategik boshqaruv kelajakning aniq va detalli kartinasi emas, uzoq muddatli rejalar ham ko'pincha sifatli istaklar yig'indisi deb qaralmog'i lozim, chunki muhitning qanday va qaysi tomonga o'zgarishini oldindan aniq aytib bo'lmaydi.

Ikkinchidan, tashkilotda strategik boshqaruv jarayoni boshlanishi uchun katta sarflar talab qilinadi (marketing bo'limini ochish, jamoatchilik bilan aloqani yaxshilash).

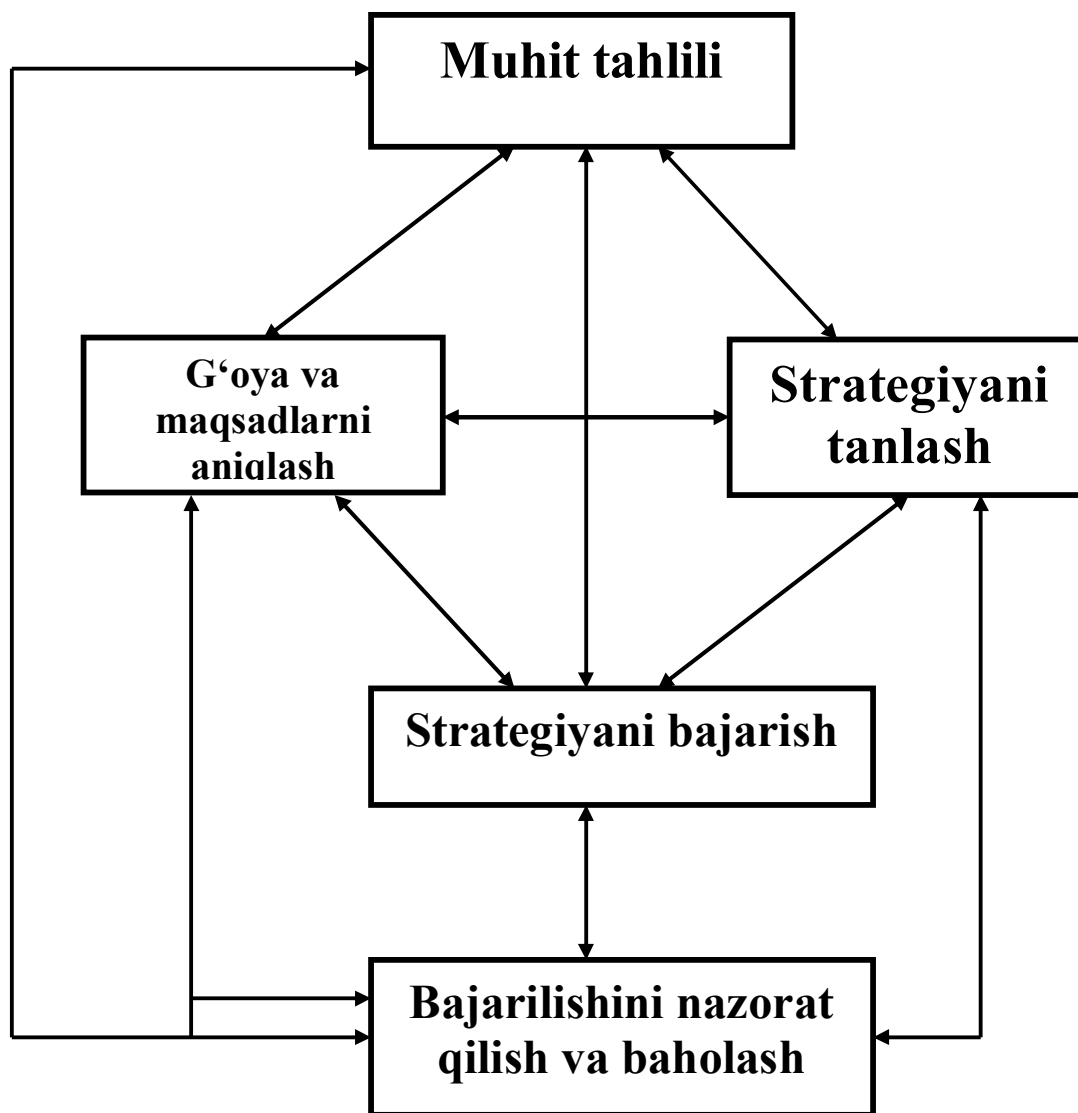
Uchinchidan, strategik oldindan ko'rishda xatolar miqdori keskin ko'payadi.

To'rtinchidan, strategik boshqaruv rutinli (bir xillik) qoidalar, protseduralar yig'indisi emas. Har bir firmaning

o'z boshqaruvi uchun o'ziga xos sistemasi, yo'nalishi bor, bu yo'nalish boshqa bir firma uchun, garchi o'sha firma xuddi shunday mahsulot ishlab chiqarsa ham, umuman samara bermasligi mumkin.

4. Strategik menejment tuzilmasi va tarkibi.

Strategik menejmentni 5 ta o'zaro bog'langan boshqaruv jarayonlarining dinamik majmuasi deb qarash mumkin, bu jarayonlar bir-biridan keyin kelib chiqadi. Strategik menejmentning sxematik strukturasi 2-rasmda tasvirlangan.



2-rasm. Strategik menejment strukturasi

Nazorat uchun savollar:

1. Strategik menejmentning mazmuni nimadan iborat?
2. Raqobat ustunligi mohiyatini tushuntiring.
3. Raqobat ustunliklari turlarini ayting.
4. Baho ustunligiga erishishning asosiy manbalarini sanang va izoh bering.
5. Raqobat ustunligining – aniq iste'molchilarning diqqatini jalb qilish turini tushuntirib bering.

III. STRATEGIYA VA STRATEGIK MAQSADLAR

1. **Strategiya nima?**

2. **Tashkilot maqsadini kim belgilaydi?**

3. **Tashkilotlar qanday qilib maqsadlarni aniqlashadi?**

4. **Kompaniya strategiyadan nima kutmoqda?**

Kirish. Strategik dunyoqarash va strategik menejment har qanday xususiy biznes yoki ijtimoiy sektordagi tashkilotning muhim tomoni hisoblanadi, ulardan qanday foydalanishlari har qanday bozor subyektining faoliyatiga salbiy yoki ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Maqsadlar: Ushbu bo'limni o'rganish mobaynida talabalar quyidagicha tushuncha oladilar:

- Minsbergning «5P» strategiyasiga asosan «strategiya» so'ziga ta'rif;
- oldindan o'ylangan strategiyaning to'satdan paydo bo'lgan strategiyadan farqi;
- strategik va operativ maqsadlar;
- Mendelouning «manfaatdor shaxslar» modeli to'g'risida umumiy tushuncha;
- kompaniyaning iqtisodiy, siyosiy va hokazo maqsadlari.

1. **Strategiya nima?**

Strategik menejment bo'yicha o'quv mashg'u-lotlarini savoldan, ya'ni: **strategiya degani nimani anglatadi?** degan savoldan boshlash, yoki to'g'rirog'i, ushbu savolga javob berishdan boshlash maqsadga muvofiqdir, chunki, ushbu savolga javob topish ancha mushkul vazifadir. Strategiya termini bir qancha tushunchalarga ega. Bunga

misol qilib, firmaning biznesdagi strategiyasi, futbol o‘yini strategiyasi, urush harakatlari strategiyasi yoki oddiygina qilib aytsak, imtihonlarga tayyorlanish strategiyasi degan jumlar-ni eshitgan bo‘lsangiz kerak.

Xuddi shu “strategiya” terminidagi ko‘pxillilik Genri Minsbergni «5P» strategiyasini ishlab chiqishga majbur qildi.

1.a.G.Minsbergning «5P» strategiyasi

G.Minsberg (MakDjill univrsiteti, Monreal, 1987 y) fikricha, strategiya o‘z ichiga quyidagilarni jamlagan;

-reja (plan)

-usul yoki taktik yo‘l (play)

-xulqiy model (pattern of behavior)

-boshqalarga nisbatan nuqtai-nazar (position it respect to others)

-kelajak (perspective)

Reja-bu oldindan rejalashtirilgan va boshlashidan to oxirigacha nazorat qilinadigan harakat hisoblanib, rejani tuzuvchilar belgilangan vaqt ichida (masalan 5 yilga) kompaniya faoliyatining yo‘nalishini aniqlovchi ichki hujjatlar ishlab chiqadilar. Reja turli grafiklar, masalan, yangi mahsulot ishlab chiqarish rejasi, moliyalashtirish rejasi, mehnat resurslaridagi o‘zgarishlar va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

Usul yoki taktik yo‘l - bu qisqa muddatli strategiyani bildirib, juda ham cheklangan maqsadlari bilan xarakterlanadi. Strategiyaning bu turiga yaqqol misol qilib, futbol o‘yinidagi siyosatni olish mumkin. Agar raqib jamoa tarkibida juda kuchli o‘yinchi («A» o‘yinchi) bo‘lsa, u holda o‘yinda ishtirok etayotgan boshqa jamoa menejeri «A» o‘yinchiga qarshi o‘ynash uchun ikkita o‘yinchiga topshiradi. Lekin bu usul faqat o‘sha o‘yin

uchun qo‘llanilishi mumkin, keyingi o‘yinda esa butunlay boshqa o‘yin strategiyasi qo‘llaniladi. Lekin shuni aytish kerakki, xuddi o‘sha o‘yinda «A» o‘yinchi umuman qatnashmasa yoki uni almashtirishsa (masalan, jarohat olgani uchun), shu zahotiy o‘yin strategiyasi boshqacha tus oladi. Juda ko‘p kompaniyalar o‘z raqiblarini noqulay ahvolga solib qo‘yish maqsadida o‘z mahsulotlari bahosini tushirtirganlari haqida e‘lon qilishadi-yu, lekin aslida bu harakat amalda bajarilmaydi. Yoki korxonalar rahbariyati ishchidan yana ham unumliroq foydalanish maqsadida uni ishdan bo‘shatish to‘g‘risida tahdid qilishi mumkin.

Xulqiy model strategiyasi –bu xil strategiyaga misol qilib, firmalar xulqi, masalan, chiqindilarni to‘plash bilan shug‘ullanadigan firma xulqini olishimiz mumkin. Ular o‘zlari uchun qiyin reja qo‘ymaydilar, ya‘ni qancha mumkin bo‘lsa, shuncha metallalom sotib oladilar. Agar ularga eski po‘lat armaturalar partiyasi taklif qilishsa, ular o‘ylanmasdan xarid qilishlari mumkin, lekin eski plastmassa jihozlari sotib olishmaydi, chunki bu ularning biznesdagi xulqi tashqarisida bo‘lar edi.

Boshqalarga nisbatan nuqtai nazar - yoki pozitsion strategiyaning mazmuni korxonaning raqobatchilariga nisbatan o‘z holati yoki bozordagi ulushini saqlab qolishdan iboratdir. Xuddi shunday holat, masalan, sportda ham ro‘y berishi mumkin. Ringning yangi qirolining birdan-bir maqsadi o‘zining egallagan shohsupasi (titul – unvoni)ni mumkin qadar uzoqroq, balkim, butunlay saqlab qolishdan iborat. Shu boisdan uning hamma harakati bo‘lg‘usi raqiblarni o‘rganish va o‘z formasini muntazam saqlab turishdan iborat.

Kelajak strategiyasi – tashkilot a‘zolari madaniyatini o‘zgartirishga yo‘nalgan kurs hisoblanib, u korxonalar

ishchilariga bir qancha talablarni, masalan, malakali harakat qilish, bir-biriga yordam berish va qo‘llab-quvvatlashlarini bajarishni shart qilib qo‘yadi.

Demak, **strategiya – tashkilotning belgilangan vazifasi va maqsadiga olib keluvchi muhitdagi o‘rni, tashkilot ichki munosabatlari sistemasi, faoliyatining formalari, vositalari hamda sohalarini rivojlantirishning uzoq muddatli va sifatli yo‘naltirilgan rejasidir.**

1.b.Strategiya elementlari

Garvard biznes-maktabi professori A.Chandler (Boston, 1962y) ta’rifiga ko‘ra, **strategiya – tashkilotning vazifalari va asosiy uzoq muddatli maqsadlarini bajarish uchun zarur bo‘lgan resurs (moddiy ne‘mat)larni joylashtirish va harakat yo‘nalishini belgilab olishdir.**

To‘g‘risini aytganda, «strategiya» terminining Chandler tomonidan tushuntirilishi boshqa ta’riflarga qaraganda nisbatan oddiyroq va tushunarliroqdir. E’tibor qilgan bo‘lsangiz, Chandler ta’rifida strategiyaning uch elementi to‘g‘risida so‘z boradi.

1) **Asosiy uzoq muddatli maqsadlarni aniqlash** - ketma-ket bajarilishi kutilayotgan strategik maqsadlarni belgilab olishdir. Maqsadlar yo‘qligi – demak, harakat ham bo‘lmaydi. Agar siz qayoqqa borishingizni bilmasangiz, siz qanday harakat qila olasiz?

2) **Harakat yo‘nalishini belgilab olish** – oldindan qo‘yilgan maqsadlarga erishishga yo‘naltirilgan harakatlar yig‘indisidir. Masalan, sizning maqsadingiz Mongoliyaga sayohat qilish bo‘lsa, u holda sizning harakatingiz sayohatni uyushtirish bo‘yicha yo‘naltirilgan bo‘ladi va siz turistik agentlikka telefon qilasiz.

3) Resurslarni joylashtirish – oldinga qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun zarur bo‘lgan moliyaviy harakatlarni bog‘liqdir. Agar harakat mos ravishda resurslar, xususan, moliyaviy resurslar bilan qo‘llab quvvatlanmas ekan, maqsadga erishib bo‘lmaydi.

Demak, strategiya uch komponentni o‘z ichiga oladi. Masalan, Mongoliyaga sayohat qilish maqsadiga erishish uchun siz ta‘tilga chiqish, chipta olish bilan bog‘liq harakatlarni qilishingiz lozim. Lekin bu harakatlarni resurslar bilan ta‘minlanmas ekan, bajarilishi to‘g‘risida o‘ylash ham mumkin emas. Sizga samolyot, uchuvchi, aeroport, mablag‘ kabi resurslar kerak bo‘ladi. Agarda ushbu resurslardan birortasi yetishmasa, u holda siz o‘z maqsadigingizga erisha olmaysiz.

1.c. Resurslar

Resurslar (ularni ishlab chiqarish faktorlari deb ham atashadi) – bu tashkilotning normal (bir me‘yorda) faoliyat ko‘rsatishi uchun talab qilinadigan va kerak bo‘ladigan komponentlari yoki boshqacha aytganda, tashkilot mavjud bo‘lishi va o‘z vazifalarini bajarishi uchun kerakli komponentlardir.

Havo, suv, oziq-ovqat, issiqlik kabi hayotiy zarur resurslar insonning hayot kechirishi va faoliyat ko‘rsatishi uchun zarur bo‘lganidek, xuddi shuningdek tashkilot uchun ham zarur bo‘lgan resurslar faoliyatga ta‘sir etishi va o‘rniga qarab quyidagi toifalarga bo‘linadi:

1) Moliyaviy resurslar – kapital va joriy aktivlarga qo‘yish uchun zarur bo‘lgan pul mablag‘lari. Moliyaviy resurslarning manbalari bo‘lib hissadorlar, banklar, qimmatbaho qog‘oz egalari hisoblanadilar.

2) **Inson (mehnat) resurslari** – korxonaning ishlab chiqarish dasturini bajarish uchun yollanma va doimiy ishlovchilar (ishchi-xizmatchilar).

3) **Moddiy resurslar** – yer, bino, ishlab chiqarish xonalari, moddiy zahiralari, moslamalar va shunga o‘xshashlar.

4) **Intellektual (aqliy) resurslar** - kompaniyaning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun qulay shart-sharoit yaratib beradigan resurslar bo‘lib, unga huquqiy ruxsatnomalar, nou-xau, ma’lumotlar bazasi, patentlar va litsenziyalar kiradi.

2. Tashkilot maqsadini kim belgilaydi?

«Tashkilot maqsadini kim belgilaydi?» degan savolga javob berish uchun avvalo qanday maqsadlar ko‘zda tutilayotganligini aniqlab olish kerak, chunki hamma muammolar ham bir xil ahamiyatga ega emas – uning masshtabi va darajasi shu maqsadlarni shakllan-tiradigan rahbariyat bo‘g‘ini bilan aniqlanadi, shuning uchun ham maqsadlar strategik va operativ maqsadlarga bo‘linadilar.

Kompaniya bosh direktori faoliyati bilan ofis menejeri ishi o‘rtasida juda ko‘p o‘xshashlik tomonlar bor bo‘lgani holda, ayrim farqlar ham mavjud. Bosh direktor o‘zining asosiy ish vaqtini ish stolida o‘tkazib, xatlar va xizmat yozishmalari tuzish, telefon kelishuvlarini olib borish kabi ishlarni bajarish bilan o‘tkazishdan tashqari, u butun kompaniya faoliyati bilan bog‘liq bo‘lgan masalalar (kompaniyaning bozordagi ulushi, aksiya bahosi, raqobatchilar xulqi, xom ashyo ta’minoti va hokazo)ni yechish bilan shug‘ullanadilar.

Ofis menejeri ham xuddi bosh direktorday doimo band bo‘lishi bilan birgalikda, uning vakolati bo‘yicha faoliyati yaqin muddatlarga mo‘ljallangan rejalar to‘g‘risida

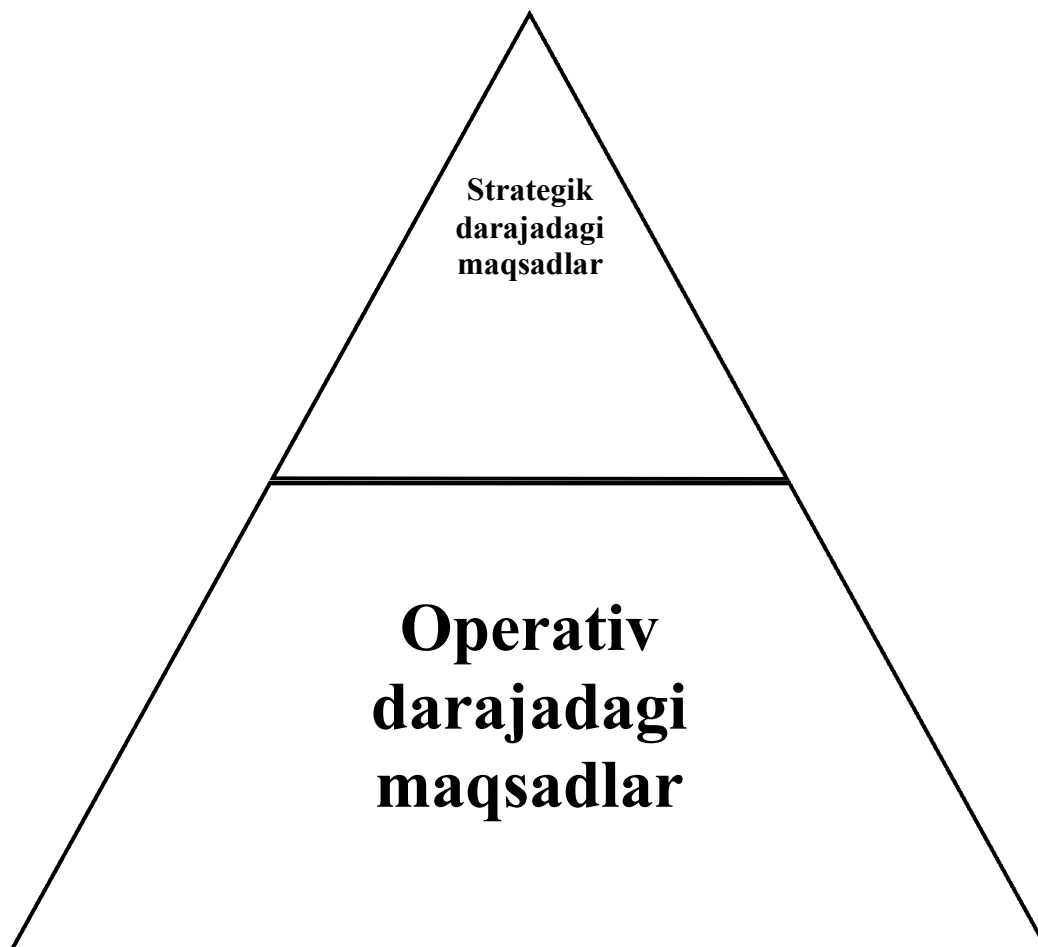
bo‘ladi, chunki u firma ichidagi ishlarni olib boradi. Uning asosiy faoliyati ishlarning o‘z vaqtida bajarilishini nazorat qilish, yangi texnika va texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etish, boshqaruv qarorlarini yetkazib turish kabilardan iboratdir.

Ikkala rahbar ham kompaniyaning muvaffaqiyatli faoliyatida muhim o‘rinni egallaydi, lekin ularning ulushlari turli darajada bo‘ladilar, chunki bosh direktor strategik darajada o‘ylaydi va faoliyat ko‘rsatadi, ofis menejer esa operativ darajadagi masalalarni yechadi.

2-jadval.

Strategik va operativ darajadagi maqsadlar

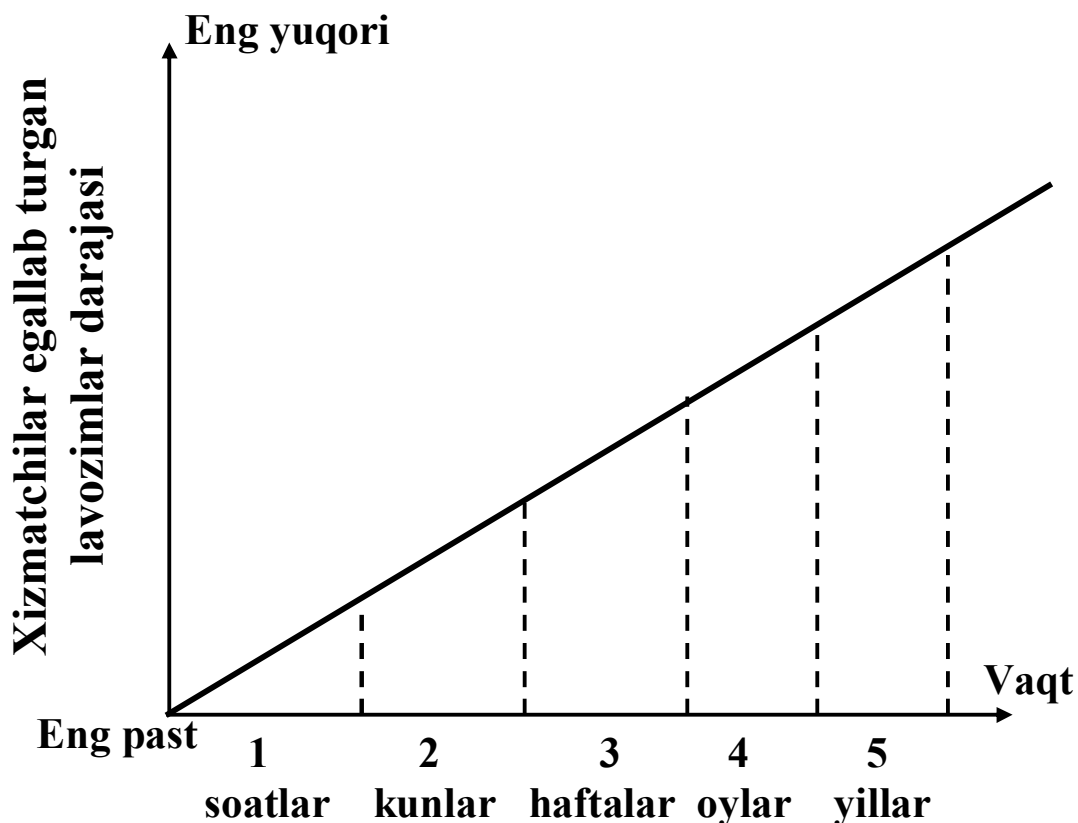
Strategik darajadagi maqsadlar	Operativ darajadagi maqsadlar
<ul style="list-style-type: none"> • Yuqori rahbariyat tomonidan qo‘yiladi; • Uzoq muddatli; • Keng qamrovli; • Tashkilotning barcha bo‘g‘inlariga tegishli; • Umumiy, yaxlit holatda; • Tashkilot siyosatini (missiyasini) belgilaydi; • Tashkilotning bosh maqsadi bilan bog‘liq. 	<ul style="list-style-type: none"> • O‘rta va quyi bo‘g‘in tomonidan qo‘yiladi; • O‘rta va qisqa muddatli; • Spetsifik (tor) qamrovli; • Tashkilotning bir tizimiga tegishli; • Oxirigacha yechilgan hisoblanadi; • Tashkilot qabul qilgan siyosat bo‘yicha boradi; • Tashkilotning bosh maqsadiga mos ravishda amalga oshiriladi.



3-rasm. Operativ va strategik darajadagi maqsadlar

Tashkilotda qarorlar qabul qilish darajasini piramida shaklida ko'rsatishimiz mumkin. 3-rasmdan ko'rinib turibdiki, piramidaning cho'qqisi (strategik yechimlar qabul qilish chegarasi) uning asosidan ko'ra ensizroq, bu esa strategik yechim operativ qarorlarday tez-tez qabul qilinavermasligini bildiradi, yana ham oddiygina qilib aytsak, bu strategik maqsadni yechish uchun juda ko'plab operativ darajadagi masalalar (yechimlar) moslashtiriladi. Strategik va operativ darajadagi yechimlarni qabul qilish o'rtasidagi farq (buni eng asosiy farq deb aytsak ham bo'ladi) bu ushbu darajalarga mos keladigan vaqt

shkalasidir.



4-rasm. Tashkilotning turli darajalari uchun vaqt ramkalari

1 – farroshlar, omborxonona ishchilari, kassirlar;

2 – kotibalar, smena ustalari, xizmat koʻrsatuvchi personallar;

3–kichik menejerlar, rejalovchilar, taʼminlovchilar, devonxonona, hisobxonona xodimlari;

4–oʻrta boʻgʻin menejerlari, sotuv boʻyicha menejerlar, personalni boshqaruvchilar, ishlab chiqarish menejerlari;

5–yuqori boʻgʻin menejerlari, direktorlar kengashi.

3. Tashkilotlar qanday qilib maqsadlarni aniqlashadi?

Har qanday tashkilot oʻz faoliyati davrida erishishi kutilayotgan yoʻnalishlariga ega boʻlmasa, raqobat bozorida muvaffaqiyatli yashay olmaydi. Odamlar biror bir tashkilotni uning orqali oʻz muammolarini yechish uchun tashkil qiladilar yoki odamlar tashkilotga biror bir

natija yaratish uchun ishga kiradilar. Tashkilotning missiya va maqsadi deyilganda aslida, tashkilot egalari va ishchi-xizmatchilarining missiya va maqsadlari tushunilishi kerakligini siz oldingi fikrlardan bilib olgan bo'lsangiz kerak.

Endi missiya va maqsad tushunchalariga izoh bersak. F. Kotler ta'rifiga ko'ra, missiya – bu tashkilotning mavjud bo'lish ma'nosi, vazifasi va falsafasi bo'lsa, maqsad – bu tashkilotning alohida xarakteristikasining aniq (konkret) holati bo'lib, bu holatga tashkilotning faoliyati yo'naltirilgan va unga erishish u uchun istiqbol reja hisoblanadi.

Tashkilot maqsadlari va missiyasini belgilash chog'ida bir savolga «Kim tashkilot egasi?» degan savolga oldin javob berish kerak, chunki shu savolning yechimi tashkilotning maqsadini kim belgilashini aniqlab beradi.

Masalan, mister Brauning xususiy korxonasi degan savolga, javob bitta mister Braun, lekin National Health Service tashkiloti to'g'risida xuddi shunday savol berilsa, uning egalarining uzundan-uzun ro'yxati hosil bo'lishi aniq. Uning ustiga NHS daromadining ko'p qismi soliqdan tushishini e'tiborga olsak, tashkilotning normal faoliyat ko'rsatishi uchun minglab ishchi-xizmatchilarning mehnatini e'tirof etsak ancha chigallik yuzaga keladi. Shuning uchun ham biznes olamida «manfaatdor shaxslar» degan tushuncha paydo bo'ladi.

Manfaatdor shaxslar – kompaniyaning olib borayotgan siyosati va faoliyatiga ta'sir ko'rsata oladigan yoki korxonada faoliyatining ta'sirida bo'ladigan har qanday shaxs yoki tomondir. Bizga ma'lumki, korxonada ishlab chiqarish faoliyatiga turli xil

odamlar turlicha ta'sir ko'rsatadilar, korxonalarini shakllantirish hamda amalga oshirishda ularning korxonada qanday mavqeni egallab turishganligiga ko'pincha bog'liq bo'ladi. Bu haqda keyingi mavzularda to'xtalib o'tamiz.

Mendelou (Mendelow, Kembridj, 1991) taklif etgan usulga asosan tashkilot maqsadlarini shakllantirishda ta'sir ko'rsatadigan manfaatdor shaxslar ikki guruhga, ya'ni qiziqishlar va hokimiyatiga asosan bo'linadilar.

- Manfaatdor shaxsning hokimiyati uning tashkilotga ta'sir etish qobiliyatini belgilab beradi;
- Manfaatdor shaxsning qiziqishlari uning tashkilotga ta'sir etish qiziqishini belgilab beradi.

Bundan esa

Manfaatdor shaxsning ta'siri = Hokimiyat * Qiziqish
--

Demak, kuchli hokimiyatga va yuqori darajadagi qiziqishga ega bo'lgan manfaatdor shaxs tashkilot maqsadini aniqlashda kuchli ta'sir o'tkazadi. Bunga misol qilib kompaniyaning bosh direktori va direktorlar kengashini olishimiz mumkin. Kengash nafaqat kompaniyaga rahbarlik qiladi, balki ular shu kompaniyaga to'g'ridan – to'g'ri bog'liqdir. Yoki, masalan, qahvaxonaning rahbariyati yuqori darajadagi qiziqishga va kuchsiz hokimiyatga ega, demak kuchsiz darajadagi ta'sirga ega, chunki xizmatchilar faqatgina ish vaqtdan keyingina, shunda ham xoxlashsa, qahvaxonaga tashrif buyurishadilar.

4. Kompaniya strategiyadan nima kutmoqda?

To'g'risini aytganda, har qanday kompaniyaning asosiy maqsadi yashab qolish, mavjud bo'lish masalasidir.

Boshqa maqsadlar esa tashkilotning turiga va uni o‘rab turgan muhit xarakteriga bog‘liqdir.

4.1. Iqtisodiy maqsadlar

Iqtisodiy maqsadlarni moliyaviy ko‘rsatkichlar yordamida ifoda etish mumkin. Tashkilotlar uchun asosiy moliyaviy ko‘rsatkich uning daromadi hisoblanadi, u sotilgan mahsulot narxi bilan ishlab chiqarish xarajatlari o‘rtasidagi farq bilan aniqlanadi.

4.2. Ijtimoiy maqsadlar

Kompaniya o‘z oldiga qo‘ygan barcha maqsadlar o‘z tabiatiga ko‘ra faqatgina moliyaviy deyish juda ham to‘g‘ri emas, ko‘pgina maqsadlar ijtimoiy imtiyozlar yaratish uchun shakllantiriladi. Ijtimoiy fondlar tomonidan moliyalashtiriladigan ko‘pgina tashkilotlar (maktablar, kasalxonalar va boshqalar (turma)) jamiyatga xizmat ko‘rsatish uchun mavjuddirlar, ular uchun iqtisodiy maqsadlar ikkinchi darajali hisoblanadi.

4.3. Raqobat ustunligi bilan bog‘liq maqsadlar

Kompaniyaning strategik maqsadlarining aksariyati uning raqobatchilariga bo‘lgan munosabati bilan bog‘liq. Boshqa kompaniyalar faoliyati natijalaridan o‘zib ketish – bu kompaniyaning birinchi maqsadi, va uni amalga oshirish uchun qilinadigan chora-tadbirlar majmuasi bir qator maqsadlar tizimidan iborat bo‘lishi mumkin.

Nazorat uchun savollar:

- 1) Minsbergning «5P» strategiyasi nima?
- 2) Chandler ta’rifi bo‘yicha strategiya elementlari nimalardan iborat?
- 3) «Resurslar» atamasiga izoh bering.
- 4) Strategik va operativ maqsadlar o‘rtasidagi bog‘liqlik va farqlarni tushuntirib bering.
- 5) Manfaatdor shaxslar kimlar bo‘lishi mumkin?

6) Kompaniyaning iqtisodiy va ijtimoiy maqsadlarining raqobat ustunligiga ega bo‘lish maqsadiga qanday bog‘liqlik va farq qiluvchi tomonlari bor?

IV. BIZNES TASHKILOT: KOMPETENSIYA VA FAOLIYAT TURLARI

1. Resurslar, kompetensiyalar va o‘zak kompetensiyalar.

2. Resurslar tahlili.

3. O‘zak kompetensiyalar.

4. Qadr - qimmat zanjirida faoliyat turlari tahlili.

Kirish. Ichki muhit tahlilni o‘tkazishdan maqsad, kompaniyada olib borilayotgan strategiyani qo‘llab-quvvatlash uchun resurslardan qanchalik samarali foydalanilayotganligini aniqlab olish. Oldingi mavzularda tashkilotning asosiy strategik maqsadlaridan biri bo‘lgan raqobat ustunligi konsepsiyasi to‘g‘risida gapirgan edik. Ushbu mashg‘ulotning mazmuni birgina savolga mukammal javob topish: Qanday qilib kompaniya boshqa kompaniyalar faoliyati natijalaridan yuqori bo‘lgan natijalarga erishishi mumkin?

Maqsadlar: Ushbu bo‘lim bo‘yicha talabalar quyidagicha tushuncha oladilar:

– “o‘zak kompetensiya”, “kompetensiya”, “resurslar” tushunchalariga izoh berish va ular o‘rtasidagi bog‘liqlikni tushunib olish;

– qadr-qimmat zanjiri modeli;

– “o‘zak kompetensiya” bilan faoliyatning asosiy turlari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni tushunib olish;

– Yetkazib beruvchilar, distribyutorlar va buyurtmachilar bilan aloqaning potensial afzalliklarini aniqlash.

1. Resurslar, kompetensiyalar va o‘zak kompetensiyalar.

Biznes-strategiya bo‘yicha o‘quv kitoblarida “kompetensiya” va “qobiliyat”, “o‘zak kompetensiya” va “o‘ziga xos qobiliyat” atamaları sinonim sifatida ishlatiladi. Quyida biz ularning izohini keltirib o‘tamiz.

Kompetensiya - tarmoq kompaniyalarining ko‘pchiligi yoki hammasiga xos bo‘lgan xossalari yoki xossalari yig‘indisi. Ushbu xossalarga ega bo‘lsagina kompaniya tarmoq qatnashchisi bo‘lishi yoki unda yashashi, mavjud bo‘lishi mumkin. Kompetensiya kompaniyada mavjud bo‘lgan resurslardan kelib chiqadi va o‘z ichiga ko‘nikmalar, texnologiyalar yoki nou-xauni oladi. Masalan, farmatsevtika tarmog‘i bozoriga kirish uchun, birinchidan, dorilarni ishlab chiqarish qobiliyatiga ega bo‘lish kerak (bu maqsadlar uchun maxsus jihozlardan foydalanilgan holda), ikkinchidan, (bu eng muhimi) u yoki bu preparatlar (dorilar) qanday qilib inson organizmiga ta‘sir etishni tushunish kerak. Shu ikki kompetensiyaga ega bo‘lgan har qanday tashkilot ushbu tarmoq bozorida yashab keta olishga juda ko‘p misollar keltirishimiz mumkin.

O‘zak kompetensiya yoki o‘ziga xos qobiliyat deb ushbu tarmoqda sifati bo‘yicha o‘rtachadan yuqori mahsulot ishlab chiqarishga imkon beradigan korxonalar uchun xos bo‘lgan xossalari yoki xossalari yig‘indisiga aytiladi. Kompaniya o‘zining o‘ziga xos xususiyati yoki qobiliyati tufayli raqobatchilar ishlab chiqaradigan mahsulotdan yaxshi va sotib oluvchilar qadrlaydigan mahsulot ishlab chiqaradilar, bu esa yangi ko‘nikmalar va informatsiyalar, yangi texnologiyalardan samarali foydalanish, tuzilmaviy bo‘linmalar o‘rtasidagi o‘zaro

tushunishlar va boshqa bir qator xususiyatlar orqali erishiladi.

Resurslar - bu kompaniya faoliyatiga tashqaridan olib kiriladigan hamma narsalar. Kompaniyaning muvaffaqiyati ham o'sha resurslardan mahsulot holiga keltirish uchun qanchalik samarali foydalanishga bog'liq. Resurslar 4 turga, ya'ni, inson, moliyaviy, moddiy va aqliy resurslarga bo'linishini oldingi ma'ruzalarda aytib o'tgan edik.

2. Resurslar tahlili.

Kompaniyaning ichki tahlili doirasidagi resurslarni o'rganish va ular haqida yanada yorqinroq ma'lumotlarga ega bo'lish uchun bir qancha usullar qo'llanilishi mumkin.

2.1. Kategoriyalar bo'yicha tahlil

Birinchidan, resurslar tahlilini bir qancha kategoriyalar: inson, moliyaviy, ishlab chiqarish-texnologik, informatsion, kommunikatsion ham nomoddiy resurslar bo'yicha o'tkazish mumkin. Keyin esa ularni miqdor (qancha) va sifat (qancha samarali foydalanilmoqda) jihatdan baholash mumkin. Moddiy resurslar-bino va inshootlar-ularning quvvati, xizmat muddati, holati, ishlab chiqarishda qatnashish qobiliyati bo'yicha tahlil etilsa, materiallar va zaxiralar-uning sifati, yaroqliligi, yetkazib beruvchilarining soni, yetkazib berish muddati va birlik mahsulotga sarfi va xarajati bilan baholanadi. Mehnat (inson) resurslarini baholashda quyidagi pozitsiyalar tahlil etilishi mumkin: ishchilar soni, bilim darajasi, kasbiy tayyorgarligi, ish tajribasi, yosh tarkibi, ish unumi va ish haqiga sarflar, ishchi kuchiga ehtiyoj va boshqalar.

2.2. Spetsifik tahlil

Ikkinchidan, resurslar tahlilini uning spetsifikaga mosligi bo'yicha o'tkazish mumkin, chunki resurslar

spetsifik yoki nospetsifik bo'lishi mumkin, demak, malakali ishchilar faqat shu tarmoqda qo'llaniladigan maxsus va tor ma'nodagi spetsifik bo'limlarga ega bo'lishi mumkin. Ba'zi texnologiyalar, masalan, kompyuterlar uchun dastur ta'minoti tor tarmoqlar uchun emas, balki biznes olamida keng qo'llanish uchun mo'ljallanib ishlab chiqilgan. Bunga misol qilib, matnlarni kompyuterda qayta ishlash, ma'lumotlar bazasini saqlash, elektron jadvallardan foydalanish kabilarni olish mumkin.

Lekin ba'zi bir kompyuter dasturlari (masalan, aviabiletlarni bron (oldindan band qilish)qilish sistemalari) yuqori darajadagi bilim va ko'nikmalarni talab qiladi, demak, bu tor ma'nodagi tarmoqlar uchungina xos bo'ladi. Shundan ko'rinib turibdiki, nospetsifik resurslar kompetentsiya asosini tashkil etsa, spetsifik tarmoq resurslari, o'zak kompetentsiya holatida faoliyatga ta'sir ko'rsatadi.

2.3. Natijalar bo'yicha tahlil

Uchinchidan, resurslar korxonada faoliyatining ichki va tashqi ko'rsatkichlari natijalari bo'yicha ham tahlil qilinishi mumkin: Ularga:

- maqsad va vazifalarning shakllanishi (moliyaviy va ishlab chiqarish hajmlari ko'rsatkichlari);
- aniq vaqt mobaynida (masalan, o'tgan yilga nisbatan) kompaniya faoliyati natijalari ko'rsatkichlari;
- kompaniya bo'linmalari va bo'limlari ishini taqqoslash;
- tarmoq bozorida yetakchilik qilayotgan kompaniyalar-raqobatchilar natijasi bilan taqqoslash;
- boshqa tarmoq kompaniyalari natijalari bilan taqqoslash kabilar kiradi.

Tahlilning ichki va tashqi usullarini o'tkazib,

kompaniya o‘z faoliyatining natijalari bo‘yicha xulosa chiqarishi va kelajakda rivojlanish yo‘nalishlarini belgilab olishi mumkin.

3. O‘zak kompetensiyalar.

O‘zak kompetensiyalar umumiy kompetensiyadan quyidagilar bo‘yicha farq qiladilar, chunki ular:

- tarmoq bo‘yicha o‘rtacha darajadan yuqori natijaga ega kompaniyalarga xosdir;
- faqat o‘sha kompaniyaga xosdir;
- mashaqqatligi (qiyinligi) bilan ajralib turadi;
- nusxa ko‘chirish mumkin emas;
- buyurtmachilar talablarini qondiradi;
- kompaniya xizmatchilarining yuksak bilimi va ko‘nikmalari asosida bo‘ladi.

Avtomobil tarmog‘ida barcha ishlab chiqaruvchilar avtomobil ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan kompetensiya va resurslarga egadirlar, lekin BMW kompaniyasi dizayn, dvigatel konstruksiyasi va marketing siyosati bo‘yicha o‘zak kompetensiyaga ega, shu boisdan ham bu kompaniya xaridorlar o‘rtasida yuqori sifatli avtomobil ishlab chiqaruvchi sifatida nom qozongan. Demak, o‘zak kompetensiyalar tashkilotning raqobat ustunligini ta‘minlovchi asos bo‘lib hisoblanadi. Tashkilotda mavjud bo‘lgan o‘zak kompetensiyani quyidagi ko‘rsatkichlar bilan baholash mumkin:

– **xaridorlarga nisbatan fokuslanish** (akslanish) - mijozlarning ehtiyojlarini mahsulotda aks ettira olyaptimi?

– **unikalligi (qaytarilmasligi)** - mahsulotdan nusxa ko‘chirish mumkinmi, agarda mumkin bo‘lsa, qanchalik tez muddatda;

– **elastikligi** - tarmoq bozoridagi o'zgarishlarga qanchalik tez moslasha oladi?

– **mahsulot qimmatini oshirish** - mahsulot qimmatini qancha darajaga oshirish mumkin?

– **ustuvorligi** - bozorda yetakchilikni qancha ko'p muddatga saqlab turish mumkin?

Ushbu ko'rsatkichlarni yangi kompetensiyalar hosil qilishda, bozorda yangi raqobatchilar paydo bo'lib qolgan paytlarda o'z faoliyatining davomiyligini aniqlash maqsadida foydalanish mumkin.

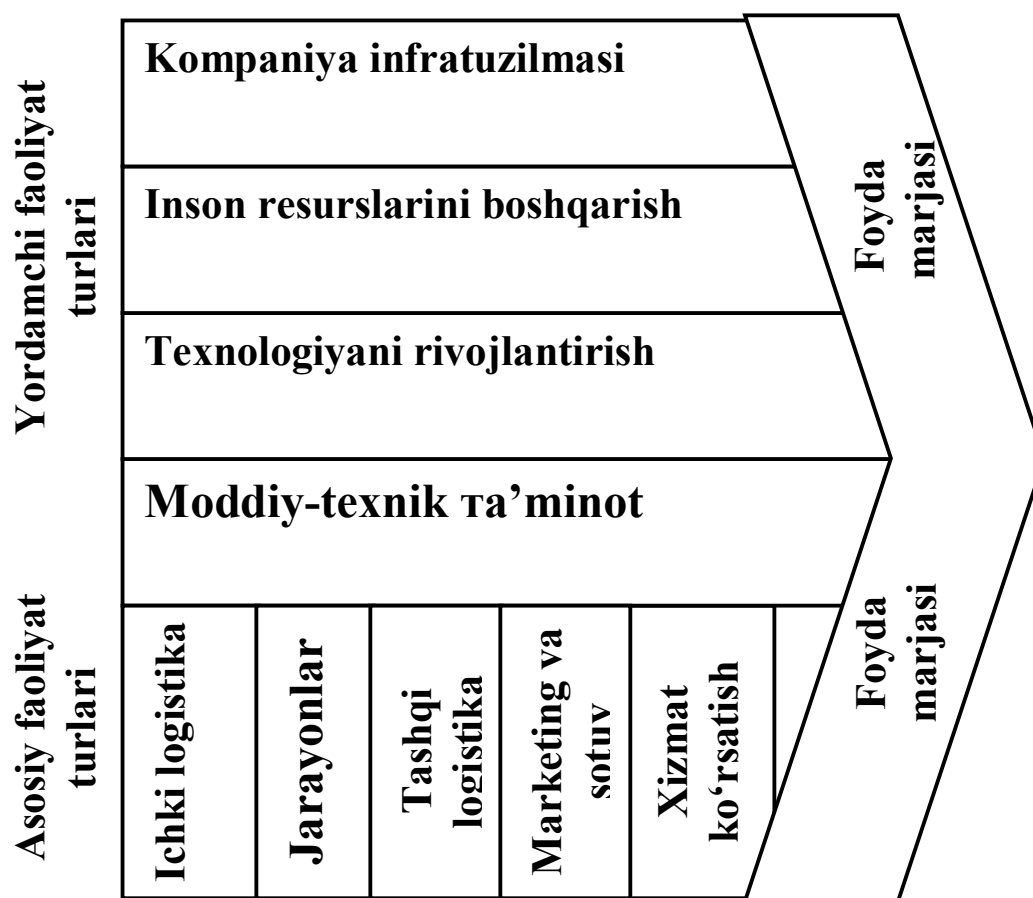
O'zak kompetensiyalarni doimiy faktor sifatida qaramaslik kerak, chunki jamiyatda va texnologiyalarda o'zgarishlar juda katta tezlikda ro'y bermoqdaki, shuning uchun ham o'zak kompetensiyalar yangilanib turishi, bozor talabi bilan bir qadam tashlashi lozim. Ushbu aytilganlarga IBM kompaniyasi misol bo'la oladi. 1980 yillarda personal kompyuterlar dizayni, ishlab chiqarish, marketing va sotish bo'yicha kompaniya o'zak kompetensiyalarga ega sanalar edi. Bu kompetensiyalarning qudrati 1990 yillarga kelib o'z kuchini yo'qotdi, chunki IBM kompaniyasi raqobatchilari ishlab chiqarish tannarxini pasaytirgan holda dizayn va ishlab chiqarish, marketing bo'yicha o'z o'zak kompetensiyalari hisobiga tarmoq bozorida o'z ulushini ko'paytirishga muvaffaq bo'ldi. IBM o'z o'zak kompetensiyalarini bozor tabiatiga moslashtira olmaganligi uchun uning o'z kompetensiyalari tarmoq (oddiy) kompetensiyasiga aylanib qoldi va bozorda o'z yetakchiligini boshqalarga berib qo'ydi.

4. Qadr - qimmat zanjirida faoliyat turlari tahlili.

Har qanday tashkilotning butun faoliyatini bir qancha ketma-ket bajariladigan harakatlar yig'indisi deb qarash mumkin, shu ketma-ketlik (M. Porter ta'rifi bo'yicha)

qadr-qimmat zanjiri deb atalishi mumkin.

Zanjirning ichki faoliyatini asosiy va yordamchi turlarga bo'lish mumkin, asosiy faoliyat turlari oxirgi (tugal) mahsulotga bevosita narx (baho) qo'shsa, yordamchi faoliyat turlari asosiy faoliyat turlarining samarali bajarilishiga sharoit yaratib, mahsulotga bilvosita narx (baho) qo'shadi.



5-rasm. Qadr-qimmat zanjiri

Zanjirning ichki faoliyatini asosiy va yordamchi turlarga bo'lish mumkin, asosiy faoliyat turlari oxirgi (tugal) mahsulotga bevosita narx (baho) qo'shsa, yordamchi faoliyat turlari asosiy faoliyat turlarining samarali bajarilishiga sharoit yaratib, mahsulotga bilvosita narx (baho) qo'shadi.

3-jadval.

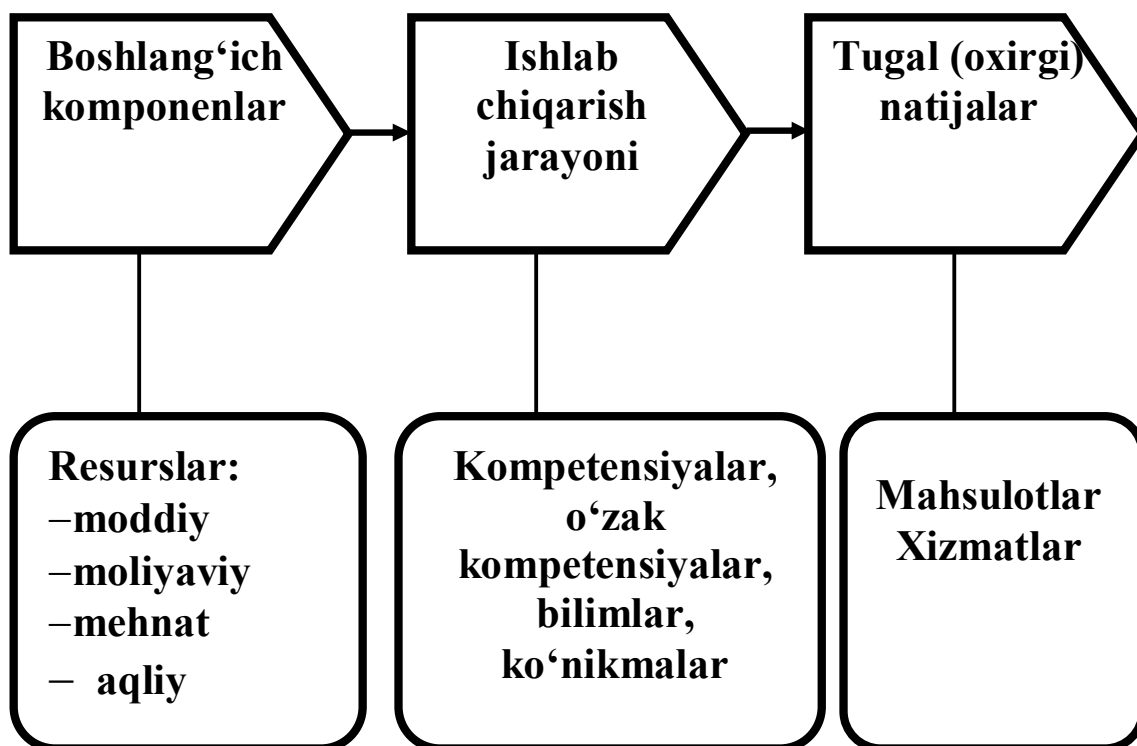
Qadr-qimmat zanjirining tashkil etuvchilari

Asosiy faoliyat turlari	Ichki logistika	Material (resurs)larni qabul qilish va saqlash
	Jarayonlar	Boshlang'ich komponentlarni tugal mahsulot holiga keltirish
	Tashqi logistika	Tugal mahsulotni saqlash va taqsimlash
	Sotuv va marketing	Tovar reklamasi va uning bozorda sotuvi
	Xizmat ko'rsatish	O'rnatish va sotuvdan keyingi xizmat
Yordamchi faoliyat turlari	Ta'minot	Resurslarni sotib olish
	Texnologiya ishlab chiqish	Mahsulot, jarayonlar va resurslarni ishlab chiqish
	Infratuzilma	Rejalashtirish, moliyalashtirish, informatsion sistema, menejment
	Personalni boshqarish	Ishchilarin to'plash, tanlash, o'qitish, rag'batlantirish

Kompaniyani boshlang'ich komponentlari (resurslar, xom ashyo va h.k)ni tugal mahsulotga aylantiradigan sistema deb qarashimiz mumkin.

Ichki tashkiliy faoliyat natijasida kompaniyaga kiruvchi resurslar bahosi ko'tariladi, chunki resursni tugal mahsulot holiga keltirilguncha bir qancha jarayonlar bajarilishi talab qilinadi. Iqtisodiyotda oxirgi (tugal) mahsulot bahosi (narxi) bilan umumiy xarajatlar o'rtasidagi farq marja (buxgalteriyada bu farq yalpi foyda, ya'ni soliq olinmagan, foizlar va ko'zda tutilmagan xarajatlar ayirib tashlanmagan foyda) deb ataladi.

Kompaniya qadr - qimmat zanjirini yaratish jarayonini quyidagicha tasvirlashimiz mumkin:



6-rasm. Qadr-qimmat zanjirini yaratishning soddalashtirilgan sxemasi

Nazorat uchun savollar:

1. Kompaniya ichki tahlilining asosiy maqsadi nima?
2. «Resurs», «Kompetensiya», «O'zak kompetensiya» so'zlariga izoh bering va ular o'rtasidagi bog'liqlikni tushuntiring.
3. Kompaniyaning asosiy va yordamchi faoliyat turlari to'g'risida tushuncha bering, ularning bog'liqlik darajasi qanday?
4. Kompaniya qadr-qimmat zanjirini yaratish jarayonini tushuntirib bering.

V. MOLIYAVIY TAHLIL VA XO‘JALIK FAOLIYATI KO‘RSATKICHLARI

1. Moliyaviy tahlilga kirish.
2. Moliyaviy tahlil usullari.
3. Mol-mulk tarkibining tahlili.
4. Mablag‘lar manbaining tahlili.
5. Aylanma mablag‘larni qoplashga o‘zlik manbalarining yetish yoki yetmasligining tahlili.
6. Moliyaviy barqarorlik tahlili.
7. Korxonada to‘lov qobiliyatning tahlili.
8. Mol-mulk va mablag‘lar harakatchanligining tahlili.
9. Aylanma mablag‘lar aylanishining tahlili.
10. Moliya bozorlari va moliya tizimining vazifalari.
11. Aksiyadorlik jamiyatlari to‘g‘risida umumiy tushuncha.

Kirish. Kompaniyaning moliyaviy holatidan to‘g‘ri va oqilona foydalanish-strategik tahlilning muhim vazifasidir. Kompaniya yoki tarmoqning moliyaviy holatini tahlil qilish uchun, avvalo moliyalashtirish manbalari va moliyaviy faoliyat asoslari bo‘yicha ma‘lumotlarga ega bo‘lish lozim. Ushbu bo‘lim korporativ moliyalashtirishdan belgilanib turli xil kapitalning bahosini aniqlash bilan bog‘liq muammolarni o‘rganadi. Undan tashqari moliya bozorida qo‘llaniladigan ba‘zi bir terminlarga izoh berib o‘tiladi.

Maqsadlar: Ushbu bo‘limni o‘rganib, talabalar quyidagicha tushuncha oladilar:

- moliyaviy tahlil nima ekanligi;

- kompaniya moliyasining manbalari, ularning afzallik va kamchiliklari;
- moliya bozori va moliya tizimining vazifalari;
- qimmatli qog‘ozlar bozorining moliyaviy vositalari;
- kompaniya moliyaviy holati tahlilining asosiy nuqtalari va usullari;
- moliyaviy ko‘rsatkichlar.

1. Moliyaviy tahlilga kirish

Iqtisodiyot mutaxassisliklarining qariyb barcha-sining o‘quv rejasiga buxgalteriya hisobi, moliya, audit kabi fanlar kiritilgan bo‘lib, ushbu bo‘limda (mavzuda) oldin o‘zlashtirib olingan iqtisodiy bilimlarni strategik tahlil nuqtai nazari bo‘yicha rejalashtirib ko‘rib o‘tamiz.

Mablag‘ning bor yoki yo‘qligi uning qanday o‘lchamligi (katta yoki kichik bozor subyekti)dan qat‘iy nazar tashkilotlarning strategik rivojlanishida markaziy (bosh) vazifa hisoblanadi.

Mablag‘ (pul)-bu eng asosiy resurs vositasi, buni hech kim inkor qila olmaydi. Tashkilotning muvaffaqiyati yoki tanazzulga yuz tutishi birinchi navbatda moliyaviy tahlilning to‘g‘ri o‘tkazilganligi bilan bog‘liqdir. Moliyaviy axborotlar (informatsiyalar) yoki ularni korporativ hisobotlar deb ham atashadi, belgilangan ko‘rsatkichlar orqali kompaniya faoliyatiga miqdor jihatdan baho berishga imkoniyat yaratadi. Moliyaviy tahlilni o‘tkazishdan oldin korporativ moliyalash manbalari to‘g‘risida to‘xtalib o‘tsak maqsadga muvofiq bo‘lar edi.

1.1. Korporativ moliyalash manbalari

Moliyaviy resurslar, bizga ma‘lumki, tashkilot strategik yuksalishi uchun asosiy urg‘u hisoblanadi. Kapital har xil manbalardan jalb qilinishi mumkin.

Jahon tajribasida buxgalterlar kapitalni ko‘pincha boshqa bir atamaga ya‘ni “doxod-daromad”ga qarama-qarshi qo‘yishadi. **Daromad - oddiy tadbirkorlik faoliyatida ishlab topilgan pul.** Kapital - kompaniya yangi jihozlar, ishlab chiqarish quvvatlari, qo‘shimcha ishlab chiqarish inshootlari uchun o‘z xo‘jalik faoliyatiga investitsiya qilgan puldir. Kapitalning qo‘yilishi sababli tashkilot o‘z faoliyatini kengaytirishi va buning natijasida daromad va foydani oshirib borishi mumkin. Kapital bir necha usullar bilan jalb qilinishi mumkin, ya‘ni: **a) taqsimlanmagan foyda hisobidan aksionerlar tomonidan; b) zayom kapital yordamida yoki aktivlarni sotish yo‘li bilan.**

1.2. Aksionerlar kapitali

Mas‘uliyati cheklangan kompaniyalar o‘z xo‘jalik faoliyatiga kompaniyaning moliyaviy egalari hisoblanadigan aksionerlar tomonidan aksioner kapitali ko‘rinishida moliyalanishlari mumkin.

Aksionerlar kapitali mas‘uliyati cheklangan kompaniyalarni tuzishda umumiy kapitalning katta ulushini tashkil etadi va u korxonaning kelgusi rivojida manba bo‘lib xizmat qiladi.

Aksionerlar o‘z kapitalini qo‘yishi evaziga dividend ko‘rinishida daromad qiladilar, dividend miqdori kompaniya faoliyatining natijalariga bog‘liqdir. Tashkilot aksiyalarining 50% dan ko‘pini egallaganlar tashkilot strategiyasi ustidan to‘liq nazorat qilish huquqiga egadirlar.

Aksionerlar kapitali kompaniyaning doimiy foydalana-digan mablagi ko‘rinishiga o‘tib, aksionerlarga qaytarib berilmaydi, mana shu xususiyat uning boshqa kapitallardan (masalan, zayom kapital) farqlovchi xususiyatidir.

Kapital qaytuvining yagona formasi bu dividendlar va kapitalning o'sish, ya'ni aksiya bahosining o'sishidir. Kompaniyadagi o'z ulushidan inkor qiladigan aksionerlar o'z aksiyalarini sotishlari mumkin. Ba'zi hollarda kompaniyalar o'z aksiyalarini sotib olishlari mumkin, maqsad o'z strategiyasi ustidan nazoratni kuchaytirish.

Aksionerlar bo'lib alohida shaxslar (jismoniy shaxslar) yoki institutsion tuzilmalar (huquqiy shaxslar) hisoblanishlari mumkin.

Aksiya narxi – hozirgi vaqtda (aynan shu ko'rib chiqilayotgan vaqtda) kompaniya bozor ulushining bahosi.

Har qanday mahsulot kabi, aksiya narxi talab va taklifga asosan aniqlanadi.

Kompaniya faoliyatining muvaffaqiyati aksiya narxining o'sishiga olib kelsa, uning ishlab chiqarishdagi past ko'rsatkichlari aksiyaga bo'lgan talabni pasaytiradi, oqibatda aksiya narxi pasayadi.

Aksiya hajmi – aksioner egalik qiladigan (ega bo'lgan) aksiyalar soni. Aksioner qancha ko'p aksiyaga ega bo'lsa, tashkilot faoliyatiga uning ta'siri shunchalik katta va kuchli bo'ladi.

Aksiyaning umumiy hajmi – o'z ishlovchilariga yoki qimmatli qog'ozlar bozorida sotish uchun kompaniya chiqargan aksiyalar soni.

1.3. Zayom kapitali

Zayom kapitali aksioner kapitalidan farq qilib, dastlab qo'yilgan summani kelgusida ma'lum muddatda qaytarish majburiyati bilan ishlatilgan vaqtgacha qat'iy belgilangan farq stavkasini to'lash majburiyati mavjud qarz kapitali yoki qarz qimmatli qog'ozlari hisoblanadi. Aksioner kapitalda dividendlar

to'lash muddati chegaralanmagan, chunki korxonada mavjud bo'lib, faoliyat ko'rsatsa bo'ldi, dividendlar to'lanishi kerak. Zayom kapitalda esa foiz stavkalarining to'lanishi muddatlari aniq belgilanib qo'yiladi va bu ishlar aksionerlarga dividend to'lanishidan oldin amalga oshiriladi, ya'ni oldin zayom foiz stavkasi to'lanib, foydaning qolgan qismi dividend sifatida aksiya egalari taqsimlab chiqiladi.

2. Moliyaviy tahlili usullari

Kompaniyaning moliyaviy holati tahlili odatda ichki strategik tahlilning bo'limi hisoblanadi. U kompaniyaning «sog'lomligi»ni baholash yoki strategik tarmoqlanish uchun tayyorgarlik darajasini belgilab olish uchun zarur vosita hisoblanadi.

Jahon biznesida moliyaviy tahlilning uch turi mavjud:

1) bo'ylama tahlil

2) ko'ndalang tahlil

3) koeffitsientli (ko'rsatkichli) tahlil.

2.1. Bo'ylama tahlil

Kompaniya moliyaviy tahlilining har qanday aspekti (bo'g'ini)ni baholashning eng oddiy usuli bo'ylama tahlil hisoblanib, unga kompaniyaning 2 yil va undan ortiq yillik faoliyatining ko'rsatkichlarini taqqoslash uchun asos qilib olinadi. Ushbu usul belgilangan vaqt mobaynida ko'rsatkichlarning o'sishi, o'zgarishi darajasi yoki pasayish tempi bo'yicha fikr yuritishga imkon beradi. Belgilangan vaqt darajasi qanchalik uzoq olinsa (masalan 2 yil emas, balki 5 yoki 10 yil), kompaniyaning tarixiy yuksalishi to'g'risida yanada yaqqolroq tasvir hosil qilishimiz mumkin.

Bo'ylama tahlil ikki usulda tasvirlanishi mumkin:

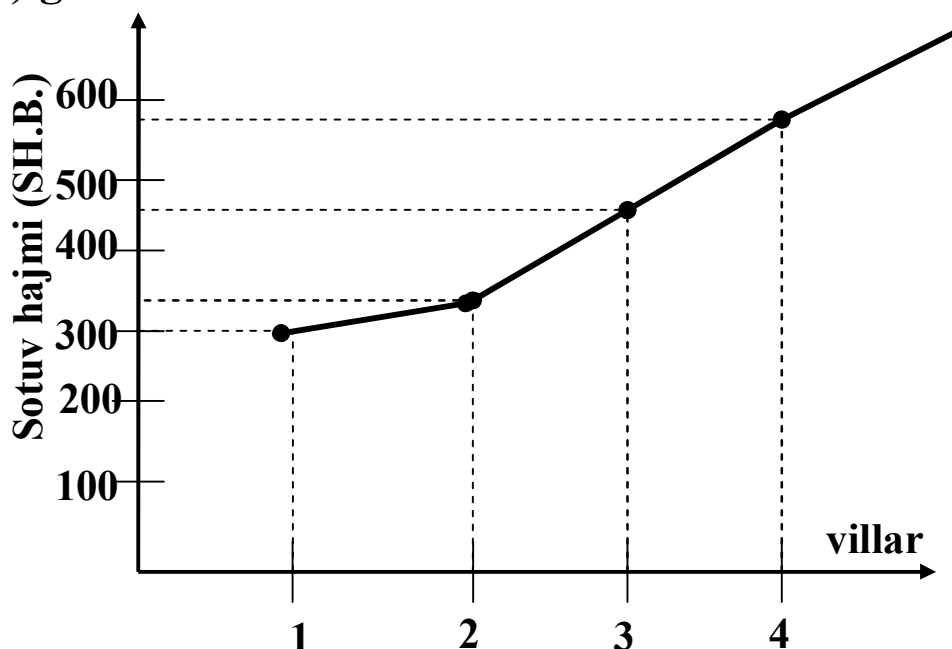
a) jadval ko'rinishda

№	yillar	1	2	3	4
	Sotuvchilar hajmi	300	330	450	550

2.2. Ko‘ndalang tahlil

Bo‘ylama tahlil kompaniya faoliyati natijalarini tarixiy qarash bo‘yicha baholash o‘tkazishga imkon berganligi bilan ushbu kompaniya faoliyatining natijalarini shu tarmoqda faoliyat ko‘rsatayotgan raqobatchilar erishgan natijalarga solishtirib ko‘rish imkoniyatini bermaydi. Masalan, «A» kompaniyasi bo‘ylama tahlil asosida bir yilda sotuv hajmini 10%ga oshirganligi to‘g‘risida ma’lumot bersa-yu, lekin bozor bo‘yicha raqobatchilari yoki umuman butun tarmoq ushbu ko‘rsatkich bo‘yicha 15% ortiq ko‘rsatkichga ega bo‘lsa, u holda «A» kompaniyaning ish faoliyatini qaytadan ko‘rib chiqish muammosi o‘sha kompaniya rahbariyati oldida turadigan asosiy vazifa bo‘lib qolishi kerak.

b) grafik ko‘rinishida



7-rasm. Bo‘ylama tahlil usuli

Demak, ko‘ndalang tahlilga aynan shu ko‘rsatkichlar

bo'yicha bir necha kompaniyalar erishgan natijalar taqqoslab ko'riladi va ish faoliyati bo'yicha xulosa chiqariladi va quyidagi jadvalga kiritiladi:

4-jadval

T/r	Ko'rsatkichlar	Yillar						O'zgarish sur'ati (+,-)	O'sish tempi %
		«A» kompaniya			«B» kompaniya				
		1	2	3	1	2	3		
11.	Umumiy sotuv hajmi								
22.	Mehnat unumdorligi								
33.	Sarf - xarajatlar								
44.	Foyda va hokazo								

2.3. Koeffitsientli (ko'rsatkichli) tahlil

Kompaniya xo'jalik faoliyati natijalarini tahlil qilishning uchinchi usuli moliyaviy ko'rsatkichlar tahlilidir.

Ko'rsatkichli tahlil—bir shakldagi hisobotning ikki statya (bandi)ni (% nisbatida) taqqoslash demakdir.

Tekshiruv – tadkikotning maqsadiga qarab 5 xil moliyaviy ko'rsatkichlarga ajratishimiz mumkin:

- 1) Natijalik ko'rsatkichi.
- 2) Samaradorlik ko'rsatkichi.
- 3) Likvidlik ko'rsatkichi.
- 4) Investitsion ko'rsatkichi.
- 5) Kapital strukturasi ko'rsatkichlari.

2.3.a. Natijaviy (ko'rsatkichlar) koeffitsientlari

Kompaniya resurslari xarajatlari (sarflari) bilan uning foydasi orasidagi nisbat korxonada faoliyati natijaviy ko'rsatkichlarini tahlil qilish maqsadi hisoblanadi. Tahlil odatda daromad ko'rsatkichini (foizlar va soliq

to‘langunga qadar foyda) kompaniya tovaroboroti yoki uning kapitaliga nisbatan taqqoslashni ko‘zda tutadi.

1) Zayom kapitalining rentabellik ko‘rsatkichi	=	$\frac{\% \text{ va soliqlar to'langunga qadar foyda}}{\text{Qo'llanilayotgan kapital}}$
--	---	--

2) Aksionerlik fondlarining rentabellik ko‘rsatkichi	=	$\frac{\% \text{ va soliqlar to'langunga qadar foyda}}{\text{Aksionerlar mablag'i}}$
--	---	--

3) Sotuvdan tushgan sof foyda ko‘rsatkichi	=	$\frac{\% \text{ va soliqlar to'langunga qadar foyda}}{\text{Sotuvning umumiy hajmi (tovaroborot yoki tushum)}}$
--	---	--

4) Sotuvdan tushgan yalpi foyda ko‘rsatkichi	=	$\frac{\text{yalpi foyda}}{\text{Sotuvning umumiy hajmi (tovaroborot yoki tushum)}}$
--	---	--

2.3.b. Samaradorlik (ko‘rsatkichlari) ko‘effitsientlari

Samaradorlik ko‘rsatkichlari kompaniya o‘z aktividan sotuv hajmini oshirish uchun qanchalik samarali foydalanayotganligini ko‘rsatadi. Umuman, samaradorlik deganda faoliyat natijasining o‘sha faoliyatga bo‘lgan sarflarga nisbati bilan aniqlanadi, ya’ni

Samaradorlik	=	$\frac{\text{Faoliyat natijasi}}{\text{Faoliyatga ketgan sarflar}} \times 100$
--------------	---	--

Demak:

1) Bir xizmatchiga to‘g‘ri keladigan sotuv	=	$\frac{\text{Umumiy sotuv hajmi}}{\text{Xizmatchilar soni}}$
--	---	--

2) Bir xizmatchiga to'g'ri keladigan foyda	=	$\frac{\% \text{ va soliqlar to'langunga qadar foyda}}{\text{Xizmatchilar soni}}$
--	---	---

3) Tovar–moddiy zaxiralarning aylanuvchanligi	=	$\frac{\text{Sotuv bahosi}}{\text{Zaxiralar bahosi}}$
---	---	---

2.3.c. Likvidlik koeffitsientlari

Korxonada faoliyatini baholashda avvalo uning to'lovga qobilligi va moliyaviy barqarorligi ko'rsatkichidan kelib chiqish kerak. Shuning uchun moliyaviy holatni chuqur tahlil qilish likvidlik koeffitsientlarini aniqlash hisoblanadi.

1) Muddatli likvidlik koeffitsientlari	=	$\frac{\text{Pul mablag'lari+qisqa muddatli qo'yilmalar+debitorlik qarzlari}}{\text{Qisqa muddatli majburiyatlar}}$
--	---	---

2) Mutloq likvidlik koeffitsienti	=	$\frac{\text{Pul mablaglari}}{\text{Qisqa muddatli majburiyatlar}}$
-----------------------------------	---	---

3) Muxtorlik koeffitsienti	=	$\frac{\text{O'z mablaglari manbalari}}{\text{Aktivlar summasi}}$
----------------------------	---	---

Bu koeffitsientning qiymati 0,5 dan kam bo'lmasligi kerak.

2.3.d. Investitsion koeffitsientlar

Ko'rsatkichlarning ushbu guruhi kompaniya investorlari uchun qiziqish uygotuvchi uchta ko'rsatkichni o'z ichiga oladi.

1) Bitta aksiyaning foydaliligi	=	$\frac{\text{Sof foyda}}{\text{Umumiy aksiyalar soni}}$
---------------------------------	---	---

2) Bir aksiyadan keladigan foydaning bahoga nisbati	=	$\frac{\text{Kompaniya aksiyasining bozor bahosi}}{\text{bir aksiyaning yillik foydasi}}$
---	---	---

3) Dividendning daromadliligi	=	$\frac{\text{bir aksiya dividendi}}{\text{aksiya bahosi (joriy yilda)}}$
-------------------------------	---	--

2.3.e. Kapital tuzilmasi koeffitsientlari

Bizga oldingi mavzulardan ma'lumki, kompaniya o'z xo'jalik faoliyatini olib borish uchun turli xil moliyalashtirish usullaridan foydalanadi. Jahon biznesida tashkilotning moliyaviy strukturasi asosan aksioner va zayom kapital tashkil etadi, demak kapital strukturasi ham o'sha ikki kapitallar o'rtasidagi nisbat belgilab beradi.

1) Leveridj	=	$\frac{\text{Zayom kapital}}{\text{Zayom kapital + aksionerlar mablagi}}$
-------------	---	---

Ushbu ko'rsatkich tashkilotning moliyaviy strukturasi zayom mablag'larining ulushini baholash, buning natijasida tavakkalchilik darajasi, zayomlar bo'yicha foizlarni to'lash kabi ko'rsatkichlar bo'yicha ma'lumot olish mumkin.

1) O'zlik va zayom mablag'larining nisbati	=	$\frac{\text{Zayom kapital}}{\text{Aksionerlar mablagi}}$
--	---	---

3. Mol-mulk tarkibining tahlili

Yangicha ish yuritish sharoitida korxonalar mulkining tarkibini o'rganish va uni ko'paytirish yo'llarini aniqlash xo'jalik faoliyatining tahlilida muhim o'rin tutadi. Ayniqsa, balansga qarab korxonalar mol-mulki va boyligining tarkibini kuzatish, sof mablag' holatini aniqlash, imkoniyat me'yori o'lchashga yordam beradi. Odatda, korxonalar mablag'lariga asosan vositalar va oborotdan tashqari aktivlar hamda material (me'yorlashtirilgan) aylanma pul mablag'lari kiradi. Ularning miqdori hissadorlik, hamkorlik, kichik va boshqa

korxonalarining katta-kichikligiga, ixtisoslashuvi va bozor sharoiti raqobatlariga bardoshligiga bogʻliqdir.

Moliyaviy tahlilning muhim xususiyatlaridan biri korxonalar mulki, zaxiralar va xarajatlarni har tomonlama oʻrganishdir. Bunday mablagʻlar tarkibiga ishlab chiqarish zaxiralari, yaʼni xomashyo va materiallar, sotib olingan yarim fabrikatlar va komplektlovchi buyumlar, konstruksiya va detallar, ikkilamchi materiallar va oʻrnatilgan asbob-uskunalar, ehtiyot qismlar, parvarish va boquvdagi chorva mollari, urugʻ va yem-xashak, arzon baholi va tez eskiruvchi buyumlar va boshqalar kiradi. Ular korxonaning bir meʼyorida ishlashi hamda mahsulot ishlab chiqarishi va shartnoma boʻyicha sotish rejasini taʼminlashga yetarli boʻlishi lozim. Shuningdek, zaxira va xarajatlar tarkibiga oʻsimlik va chorvachilik boʻyicha tugallanmagan ishlab chiqarish, kelgusi davr chiqimlari, tayyor mahsulot va boshqalar ham kiradi. Tugallanmagan ishlab chiqarish xarajatlarini ham oʻrganish va tahlil etish lozim boʻladi.

Bozor sharoitida aylanma mablagʻlar, zaxiralar va tugallanmagan ishlab chiqarish hajmi eng kam, sof faoliyat koʻrsatadigan sharoitiga yetarli boʻlishi lozim. Tahlilda esa balans maʼlumotlari va materiallarni hisoblovchi schyotlardan foydalaniladi.

4. Mablagʻlar manbaining tahlili

Balansning passiv qismida korxonalar mablagʻlarini qoplash manbalari koʻrsatiladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida mablagʻlarni toʻldirish quyidagilardan iborat:

1. Oʻzlik mablagʻlarning manbalari.
2. Majburiyatlar.

Bunda eng muhim oʻrinni korxonaning oʻziga qarashli ustav qoʻshilgan, rezerv, kapitallar, taqsimlanmagan foyda

(qoplanmagan zarar), maqsadli tushum va fondlar, kelgusi davr sarflari va to'lovlari uchun rezervlar, kelgusi davr daromadlari egallaydi. Ustav kapital korxonada ixtiyoridagi doimiy berkitilgan asosiy va aylanma mablag'larning hajmini ko'rsatadi. U turli xo'jalik muomalalari ta'sirida o'zgarib turadi. Bunga foydaning taqsimlanishi hisobiga to'ldirilish, homiylarning a'zolik badallari, asosiy vositalarning qayta baholanishi va boshqalar sabab bo'lishi mumkin. Mablag'larni ko'paytirish manbalarining tarkibida foyda alohida o'rinni egallaydi. Foyda hajmining ko'payishi eng avvalo Nizom jamg'armasini to'ldirishga va boshqa ehtiyot jamg'armalari yaratilishga olib keladi. Amortizatsiya va boshqa fondlarning tashkil bo'lishi ham bozor sharoitida mazmunan o'zgarimoqda. 1991 yildan amortizatsiya hisoblashda tezlashtirgan me'yorlar (aktiv turdagi mashinalar, qurilmalar, transport va boshqa vositalar bo'yicha) qo'llanishi va to'liq tiklash qismi bo'yicha amortizatsiya hisoblash asosiy vositalar balans qiymatining mahsulotlar tannarxiga o'tkazib bo'lguncha kadar bajarishlik kabi yangiliklar joriy etildi.

Kredit va boshqa mablag'larga qisqa, o'rta, uzoq muddatga mo'ljallab olingan kreditlar, o'z muldatida uzilmagan ssudalar va boshqa qarz mablag'lari kiradi. Shuningdek kreditorlar bilan hisoblashishlar va boshqa passivlar ham shu yerda inobatga olinadi. Bunda kreditorlik qarzlardan tashqari byudjetga, sug'urta va mehnat haki yuzasidan korxonaning qarzlari ko'rsatiladi.

Bozor iqtisodi qonuniyatlari va talabidan kelib chiqqan holda korxonada qarz kam bo'lgani ma'kul. Ammo, ushbu manbalar qaysi manbalar hisobiga ko'payganligiga alohida ahamiyat qaratish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Ya'ni, manbalarning ko'payishi, o'z mablag'lari

manbalari hisobigami yoki qarz manbalari hisobiga ekanligini aniqlash lozim. Chunki, o'z mablag'lari manbalarining ko'payishi korxonaning moliyaviy mustaqilligining ortishiga, to'lov qobiliyatining yaxshilanishiga hamda korxonaning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga olib keladi.

5. Aylanma mablag'larni qoplashga o'zlik manbalarining yetish yoki yetmasligining tahlili

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarining moliyaviy holatini tahlil etish, moliyaviy tahlilning korxonalar moliyaviy holatini umumiy baholash bosqichidan keyingi eng asosiy bosqich bo'lib, korxonaning moliyaviy mustahkamligi tahlili bosqichi hisoblanadi. Ushbu bosqichda korxonaning aylanma mablag'larini qoplashga korxonaning o'z mablag'lari yetarli yoki yetishmasligi ham o'rganiladi.

Balans ma'lumotlariga qarab korxonaning aylanma mablag'lari qanday manbalar hisobiga tashkil etilganligi o'rganiladi. Bunday tahlilning zarurligi shundaki, korxonalarining moliyaviy mustaqilligi, barqarorligi, kredit olishga layoqatliligini aniqlashda o'zlik manbalar bilan ta'minlanganlik ko'rsatkichi muhim ahamiyatga egadir. O'zlik manbalarining ko'payishini ijobiy holat sifatida baholamoq lozim.

6. Moliyaviy barqarorlik tahlili

Korxonalar moliyaviy holatini umumiy baholashdan keyingi moliyaviy tahlil bosqichi bo'lib, korxonalarining moliyaviy mustahkamligi (barqarorligi) tahlili hisoblanadi. Moliyaviy mustahkamlikni tahlil etishdan oldin moliyaviy mustahkamlikning mazmuni to'g'risida kelishib olishimiz lozim.

Iqtisodiy adabiyotlarning ko'pchiligida moliyaviy

mustahkamlikka (barqarorlikka) va balans likvidligiga bir xil ta'rif berishadi va aniqlanayotgan ko'rsatkichni yoki moliyaviy mustahkamlik yoki balans likvidligi, ya'ni korxonalarining olingan qarzlarni qaytarib berish qobiliyatiga egalik deb tushuniladi. Moliyaviy mustahkamlik va balans likvidligi — bu o'z mazmuniga ega bo'lgan ikki xil moliyaviy ko'rsatkichlar bo'lib, korxonalar moliyaviy faoliyatini har xil nuqtai nazardan ifodalaydi. Bu haqda respublikamizning eng yirik iqtisodchi olimlaridan biri hurmatli ustozimiz E.Akromovning “Korxonalarining moliyaviy holatining tahlili” deb nomlangan o'quv qo'llanmasida shunday deyiladi:

Moliyaviy mustahkamlik ko'rsatkichi kompleks sifatidagi ko'rsatkich bo'lib, u:

- korxonalarining murakkab bozor munosabatlari davrida ishlab chiqarishni saqlanib qolish imkoniyatini;
- korxonalar mablag'laridan erkin ravishda foydalanish imkoniyati borligini;
- ishlab chiqarishni to'xtatmasdan, mahsulot sotish imkoniyati borligini;
- korxonalar faoliyatining umumiy mustahkamligini;
- korxonalar faoliyatiga to'g'ri boshqaruvlik qilinayotganligini;
- korxonalarda mavjud moliyaviy resurslarni bozor munosabatlarining talablariga javob berishligini;
- korxonalarining zaxira va xarajatlarga bo'lgan ehtiyojlarini qoplovchi manbalar borligi darajasini ko'rsatadi.

Demak, moliyaviy mustahkamlik korxonalar moliyaviy resurslarining shakllanishi va ulardan foydalanish bilan aniqlanadi. Korxonaning moliyaviy

barqarorligiga korxonalarining butun xo‘jalik, ishlab chiqarish faoliyatining hamma yo‘nalishlari ta’sir ko‘rsatadi. Unga ham ichki, ham tashqi omillar, shart-sharoitlar ta’sir etadi.

Ichki omillar sifatida quyidagilarni ko‘rsatishimiz mumkin:

- korxonada ishlab chiqarishning barqarorligi;
- ishlab chiqarishni tashkil qilish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- korxonada ustav jamg‘armasining hajmi;
- korxonada xarajatlari va daromadlarining nisbati;
- o‘zlik mablag‘larining manbalari va korxonada majburiyatlarining nisbati;
- korxonada aylanma mablag‘lari tarkibi.

Korxonalar o‘z faoliyati davomida boshqa xo‘jalik sub’yektlari bilan iqtisodiy aloqalarda bo‘lar ekan, korxonalar moliyaviy barqarorligiga tashqi omillar ham ta’sir etadi. Bunday omillar tarkibiga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

1. korxonaning tovarlar bozoridagi holati;
2. korxonaning eksport va import aloqalari;
3. korxonaning boshqa korxonalar bilan ishga doir aloqalarda aktivligi;
4. bank organlari, debitor va kreditor korxonalar bilan aloqalar;
5. respublikada amalga oshirilayotgan iqtisodiy siyosat, soliq, narx-navo va moliya, bank siyosati, texnika, texnologiya siyosati.

Shunday qilib moliyaviy mustahkamlikka korxonada ichidagi va undan tashqaridagi vaziyat, omillar, shart-sharoitlar ta’sir ko‘rsatar ekan, bunlarni ko‘rinadiki,

moliyaviy mustahkamlikning darajasi korxonalarining hozirgi va kelgusidagi faoliyatiga katta ta'sir ko'rsatadi.

Demak, moliyaviy mustahkamlik bir qancha omillar, shart-sharoitlar ta'sirining yakuni bo'lib, u o'z navbatida korxonalar faoliyatining ko'p tomonlariga ta'sirini ko'rsatar ekan.

Bunga kura, V.G.Artemenko, M.V.Bellendirlarning fikricha, moliyaviy mustahkamlik korxonalar moliyaviy resurslarini shakllanish, taqsimlanish va foydalanish samaradorligini ifodalaydi.

Lekin, ma'lumki, korxonalar moliyaviy resurslarining shakllanish, taqsimlanish va foydalanish samaradorligi ularning umuman moliyaviy holati bo'lsa, moliyaviy mustahkamligi korxonalar faoliyatini faqat bir shaklini, yo'nalishini ifodalaydi.

A.D.Sheremet, R.S.Sayfulinlarning fikricha moliyaviy mustahkamlik va to'lashga qodirlik bir mazmunga ega bo'lib, to'lashga qodirlik moliyaviy mustahkamlikning tashqari ko'rinishini ifodalaydi deb ta'kidlanadi.

Xuddi shu fikrga A.N.Li. va S.I.Shevchenkolar ham ega. Ular o'z maqolalarida moliyaviy mustahkamlik koeffitsiyentining tahlili to'g'risida to'xtalib, to'lashga qodirlik ko'rsatkichini tahlil etganlar.

Haqiqatda moliyaviy mustahkamlik va to'lashga qodirlik har xil mazmunga ega bo'lib, bu moliyaviy ko'rsatkichlar turli usulda aniqlanadi. Undan tashqari A.N.Li va S.I.Shevchenkolar moliyaviy mustahkamlikni moliyaviy barqarorlik deb qabul qilishgan. Bu ham bizning fikrimizcha noto'g'ri. Moliyaviy barqarorlik bu — korxonalarining moliyaviy holatini zaruriy bir xil darajada turishini, pasaymasligini ifodalaydi. Moliyaviy mustahkamlik to'g'risida gap borar ekan, yana ikkita

narsaga e'tibor berish lozim. Bu moliyaviy mustahkamlikning kriteriyasi va moliyaviy mustahkamlikni ifodalovchi ko'rsatkichlar tizimi. A.N.Li va S.I.Shevchenkolarning fikricha, moliyaviy mustahkamlikning kriteriyasi aniqlanishi lozim va bu kriteriya sifatida korxonalarining bankrot bo'lishi ehtimolligining past darajasi tavsiya etiladi. Bizningcha esa, avva lambor, moliyaviy mustahkamlikning darajasiga binoan korxonalarining bankrot bo'lish ehtimolligi aniqlanilmaydi.

Bizning fikrimizcha, moliyaviy ko'rsatkichlarni, shu jumladan, moliyaviy mustahkamlik bo'yicha ham kriteriyalar emas, optimal yoki me'yoriy darajalari tasdiqlanishi kerak.

Iqtisodiy adabiyotlarda moliyaviy mustahkamlik darajasini o'lchash uchun har xil ko'rsatkich tizimlari tavsiya etiladi. A.N.Li va S.I.Shevchenkolar moliyaviy mustahkamlikni aniqlash uchun korxonalar kapitalining tarkibiy ko'rsatkichlari, V.G.Artemenko va M.V.Bellendirlar esa moliyaviy mustahkamlikni tahlil etishda nisbiy ko'rsatkichlar bilan birga absolyut ko'rsatkichlardan ham foydalanishgan.

Moliyaviy mustahkamlik albatta, nisbiy ko'rsatkichlar, zaxiralar va xarajatlar hamda ularni qoplovchi manbalar nisbati bilan aniqlanishi lozim. Zaxira va xarajatlar bilan ularni qoplovchi manbalar o'rtasidagi absolyut farq esa — moliyaviy mustahkamlikni ko'rsatmaydi. Ulardan faqat moliyaviy mustahkamlikni aniqlash uchun axborot bazasi sifatida foydalaniladi. Shunday qilib, iqtisodiy adabiyotlarda moliyaviy mustahkamlikni tahlil qilishda eng asosiy muammo, uning iqtisodiy mazmuni bo'yicha

iqtisodchi olimlar o'rtasida kelishuvchanlik hali mavjud emas ekan.

Bozor sharoitida moliyaviy barqarorlik va to'lovga qobiliyatlilik korxonaning muhim iqtisodiy ko'rsatkichi hisoblanadi. Moliyaviy barqarorlik balansdagi ma'lumotlar asosida o'rganiladi. Undagi ko'rsatkichlarni bir-biri bilan taqqoslab, mablag'lar o'rtasidagi nisbat va o'zaro bog'lanish aniqlanadi. Korxonaning moliyaviy barqarorligini belgilovchi eng muhim ko'rsatkichlar quyidagilardan iboratdir:

1. Jami mablag'dagi korxonaning o'ziga qarashli mablag' ulushini qanchaligini hisoblash quyidagi tartibda topiladi:

$$\frac{\text{Korxonaning o'ziga qarashli mablag'}}{\text{Jami mablag' (balans mablag')}}}$$

Bunda o'ziga qarashli mablag' qanchalik ko'p bo'lsa, shunchalik moliyaviy barqarorlik yuqori bo'ladi.

2. Korxonadagi o'ziga qarashli mablag' bilan, qarzga olingan mablag'lar o'rtasidagi nisbat quyidagi tartibda topiladi:

$$\frac{\text{qarzga olingan mablag'}}{\text{o'ziga qarashli mablag'}}$$

O'ziga qarashli mablag' ulushi ortgan sari moliyaviy barqarorlik kuchaya boradi.

3. Uzoq muddatli qarzlardan foydalanish koeffitsiyenti, ya'ni uzoq muddatli qarz mablag'larini korxonaning o'ziga qarashli va qarz mablag'lar summasining yigindisiga bo'linadi va quyidagi tartibda aniqlanadi:

$$\frac{\text{uzoq muddatga olingan qarz mablag'}}{\text{korxonaning o'ziga qarashli mablag'+uzoq muddatga olingan qarz mablag'}}$$

4. Korxonaning o'ziga qarashli mablag'larning chaqqon harakatchanlik koeffitsiyenti quyidagicha topiladi:

$$\frac{\text{o'ziga qarashli aylanma mablag'}}{\text{o'ziga qarashli jami mablag'}}$$

5. Eskirishning jamlanish koeffitsiyenti quyidagicha topiladi:

$$\frac{\text{asosiy vositalarning eskirish summasi}}{\text{asosiy vositalar + nomaterial aktiv}}$$

6. Korxonada mulki tarkibidagi asosiy vositalarning aniq qiymati koeffitsiyenti, bu ko'rsatkich balans ma'lumotlari asosida hisoblanadi va quyidagicha topiladi:

$$\frac{\text{asosiy vositalar (qoldiq, bahoda)}}{\text{jami sof mulk}}$$

7. Korxonadagi jami mulkning harakatchanligi (chaqqonlik) koeffitsiyenti quyidagicha topiladi:

$$\frac{\text{aylanma mablag'lar (zaxira va pul mablag'lari)}}{\text{jami mulk (balans jami)}}$$

Yuqorida keltirilgan ko'rsatkichlarni tahlil qilish korxonaning moliyaviy barqarorligini aniqlash va uning ahvolini baholashga yordam beradi.

Buxgalteriya balansi ma'lumotlari asosida moliyaviy koeffitsiyentlar quyidagi tartibda aniqlanadi:

1. Moliyaviy mustaqillik koeffitsiyenti quyidagicha aniqlanadi:

$$\frac{\text{O'z mablag'larining manbalari (480 satr)}}{\text{Balans jami (780 satr)}}$$

2. To'lov qobiliyati koeffitsiyenti quyidagi tartibda aniqlanadi:

Joriy aktivlar (390 satr)

Majburiyatlar (770 satr)

3. Qarz va o'z mablag'lari o'rtasidagi nisbat koeffitsiyenti quyidagi tartibda aniqlanadi:

Majburiyatlar–uzoq muddatli majburiyatlar

O'z mablag'larining manbalari (480 satr)

4. Zaxira va xarajatlarni o'z manbalari bilan qoplanganlik koeffitsiyenti quyidagi tartibda aniqlanadi:

O'z mablag'lari manbalari + uzoq muddatli majburiyatlar — uzoq muddatli aktivlar (480+490-130 satr)

Tovar-moddiy zaxiralar (140 satr)

5. Mablag'larning chaqqon harakatchanlik (manyovrlashganlik) koeffitsiyenti quyidagi tartibda aniqlanadi:

O'z mablag'lari manbalari+uzoq muddatli majburiyatlar–uzoq muddatli aktivlar (480+490–130 satr)

O'z mablag'larining manbalari (480 satr)

7. Korxonalar to'lov qobiliyatning tahlili

Korxonalar ko'p turdagi iqtisodiy aloqalarni, jumladan, xomashyo va materiallar sotib olish, tayyor mahsulotlarni sotish bilan bog'liq bo'lgan hisob-kitoblarni bajaradi. Shuningdek, davlat byudjeti, moliya, bank, sug'urta va kreditorlar bilan munosabatda bo'linadi. Ularga hisob berishni belgilangan muddatda amalga oshirish, moliyaviy tartib intizomiga rioya qilish katta ahamiyatga ega.

To'lov qobiliyati deyilganda, xo'jalikning muddati kelgan to'lov majburiyatlarni bajarish uchun zarur bo'lgan mablag'larning yetarli yoki kamchiligini aniqlash tushuniladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarining to'lov qobiliyatiga ega bo'lishi muhim va bu uning o'z vaqtida zarur bo'lgan qarzlarni qaytarish imkoniyatlarini belgilaydi. Korxonada balans ma'lumotlariga asoslanib, to'lov qobiliyatining qay ahvoldaligi hisoblanadi. Buning uchun, korxonaning to'lash uchun zarur bo'lgan mablag'lari bilan qarz majburiyatlarini solishtirish mumkin.

To'lov mablag'lariga pul mablag'lari, jo'natilgan tovar va mahsulotlar qiymati (hali pul kelib tushmagan), debitor sotishdagi tushum va boshqalar kiradi. Shuningdek qisqa muddatga olingan ssudalar ham vaqtincha to'lov majburiyatlarni amalga oshirish uchun manba bo'lishi mumkin. Qimmatli qog'oz, aksiya, obligatsiya sotishdan olishan mablag' va qo'shimcha korxonalarda qatnashishdan kelgan daromadlar ham to'lov majburiyatlarini bajarishdagi manba bo'lishi kerak. To'lov majburiyatlariga mol yetkazib beruvchi va pudratchilarga, byudjet va sug'urtaga, mehnat haqi, turli xil kreditorlarga bo'lgan va boshqa turdagi qarzlarni kiradi. Korxonaning ma'lum bir kunlagi to'lov qobiliyatini aniqlash uchun shu muddatdagi to'lov majburiyatlari bilan mablag'lar solishtiriladi.

Korxonaning to'lov layoqatini baholashda odatda quyidagi ko'rsatkichlardan foydalaniladi:

- mutlaq to'lov layoqati koeffitsiyenti;
- oralik to'lov layoqati koeffitsiyenti;
- joriy to'lov layoqati koeffitsiyenti.

Mutlaq to'lov layoqati ko'rsatkichi korxonaning joriy aktivlarida harakatchan aktivlarning to'lov majburiyatlarini qoplashiga yetarliligi yoki yetishmasliligini; oraliq to'lov layoqati ko'rsatkichi joriy aktivlarda harakatchan va tez pulga aylanadigan aktivlarni to'lov majburiyatlarini qoplashga yetarliligi yoki yetishmasliligini; joriy to'lov layoqati ko'rsatkichi esa joriy aktivlarda barcha aylanma aktivlarning to'lov majburiyatlarini to'lashga yetarliligi yoki yetishmasliligini aniqlaydi.

Korxonaning to'lov layoqatiga baho berishda muqobillik variantlarini ham qo'llash lozim bo'ladi. Yangi ochilgan va hali faoliyat boshlamagan korxonalarga kredit berish yuzasidan qaror qabul qilishda, uning biznes reja ko'rsatkichlari va u bo'yicha aniqlangan to'lovga qodirlikning ehtimolligiga, korxonaga maqsadli, markazlashgan kredit resurslarining tushirilishiga, texnik loyihalar asosida kredit ajratilishi va hokazolarga ahamiyat berilishi muhimdir.

Korxonaning to'lov qobiliyatini tahlil etishda qisqa muddatga to'lov qobiliyati va uzoq muddatga to'lov qobiliyati ko'rsatkichlari ham o'rganiladi.

Korxonaning mavjud pul mablag'lari doim to'lov majburiyatlarini qaytarishga tayyor bo'lgan manba bo'lganligi uchun hamda qimmatli qog'ozlar ham shu maqsadga ishlatilishi mumkinligi hisobga olinib, to'lov qobiliyatini belgilovchi koeffitsiyent hisoblaniladi. Shuningdek, turli aylanma mablag'larning pul shakllariga o'tish muddati har xilligini e'tiborga olinganda, tayyor mahsulot zaxiralari tugallanmagan ishlab chiqarish xarajatlar va yarim fabrikatlarning pulga aylantirish tezligini o'rganish zurrur. Bundan tashqari to'lov

qobiliyatining o'zgarishida debitorlik qarzlarning pulga aylanish tezligi, bankdagi to'lov hujjatlarining o'z vaqtida rasmiylashtirilishi va ularning tez harakat qilishiga bog'liqdir. Agarda debitor mablag'larni qarz majburiyatlarini uzishga yo'naltirilsa, oraliq to'lov qarzlarni qoplashlik koeffitsiyenti ko'rsatkichi hisoblanadi.

Demak, korxonada qisqa muddatli to'lov majburiyatlarini qoplashga o'zining barcha aylanma mablag'larini, ya'ni, zaxiralar, pul mablag'lari, hisob-kitoblar va boshqa aktivlarini jalb etishi lozim bo'ladi.

Kelgusi yilda korxonaning to'lov qobiliyatida yuz berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni bilish uchun mahsulotlar sotishdan keladigan tushum hajmini tahlil qilish lozim. Jami tushum hisobiga sarflangan xarajatlar qoplanadi, majburiy to'lovlar bajariladi va ehtiyot rivojlantirish jamg'armalari yaratiladi. Sof tushum bevosita korxonada oborotida qatnashadi, bunga asosiy vositaning eskirishi va sof foyda kiradi.

Korxonaning to'lov qobiliyatini tahlil qilishda sof tushum koeffitsiyentini hisoblash muhimdir. Bu ko'rsatkich quyidagicha aniqlanadi:

Sof foyda+asosiy vositalar eskirishi (amortizatsiya)

Sotishdan tushum

Hissadorlik, kooperativ, kichik va hamkorlikda ishlaydigan korxonalarda o'ziga qarashli mol-mulkni ko'paytirish ahamiyatli. Ayniqsa, hissadorlik va boshqa jamg'armalarni to'ldirib borish zarurdir. Bu hissadorlar, ustav fondi qatnashchilari va a'zolarining badallari hisobiga to'ldiriladi. Shuning uchun ham a'zolarining kelishuviga muvofiq qonun bilan belgilangan ustav

fondining hajmi kamaytirilmasligi va u to'ldirib borilishi zarur. Korxonada balansini o'rganishda albatta Nizom jamg'armasining o'tgan yilga nisbatan o'zgarish sabablari tahlil qilinadi. Demak, ustav fondining ko'payishi ham moliyaviy barqarorlik yaxshilanganligi belgisi hisoblanadi.

8. Mol-mulk va mablag'lar harakatchanligining tahlili

Erkin iqtisodiy munosabatlar sharoitida balans ma'lumotlari asosida korxonada aktivlarining holatini o'rganishda ularning pulga aylanuvchanligiga baho berish tahlilning muhim vazifasi hisoblanadi. Bunday tahlilning zaruriyati bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarda qattiq moliyaviy cheklanishlarning paydo bo'lishi va olingan qarzlarni qaytarish imkoniyatlarini o'z vaqtida hisoblab, baho berishda ko'rinadi. Ayniqsa, to'lov majburiyatlarining muddati korxonada mulki faoliyat natijasida pulga aylanish muddatiga mos kelishi moliyaviy holatning yaxshilanishiga ta'sir ko'rsatadi. Shu bois korxonada aktivlarining harakatchanligini tahlil qilgan holda qarzlarni qaytarishga yetarli yoki yetishmasligi muntazam o'rganilishi lozim.

Likvidlik deganda, avvalo, mablag'larning joylanishi, ularning pulga aylanish darajasi, yaqin va uzoq davriylikdagi to'lov majburiyatlarining oqlanishi, joriy aktivlar va passivlarning o'zaro farqlanishidagi zaruriy shartlarning saqlanishiga aytiladi.

Iqtisodchi olim E. Akramovning fikricha, balans likvidligi bu — balansning aktiv tomonidagi bir davrga borib nakd pulga aylanadigan mablag'lar bilan shu davrda qaytariladigan majburiyatlarni solishtirish demakdir.

Pulga aylanish tezligiga qarab, korxonada aktivlari quyidagi guruhlariga ajratiladi:

1. Doimiy harakatdagi aktivlar.
2. Tez sotiluvchi aktivlar.
3. Sekin sotiluvchi aktivlar.
4. Qiyin sotiluvchi aktivlar.

Doimiy harakatdagi aktivlar guruhiga balansdagi barcha pul mablag‘lari va qisqa muddatli moliyaviy quyilmalar, ya’ni qimmatli qog‘ozlari kiradi. Bunday aktivlar doimo qarz majburiyatlarni to‘lash uchun tayyor turgan mablag‘ hisoblanadi va pul mablag‘i ko‘p bo‘lgan korxonalar bilan iqtisodiy aloqalarni o‘zaro hisob-kitoblarni kelishilgan muddatlarda bajarish imkonini beradi.

Tez sotiluvchi mulklarga balansning II bo‘lim aktivdagi debitor qarzlari va boshqalarni ko‘rsatish mumkin. Bu mablag‘lar ham zarur bo‘lgan hollarda to‘lov vositasi bo‘lib xizmat qiladi. Sekin sotiluvchi aktivlarga balansning «Tovar-moddiy zaxiralari» tushunilib, nakd pul mablag‘lari yetishmagan hto‘lov majburiyatlarni qoplashga sarflanishi mumkin. Qiyin sotiluvchi guruhlariga esa «Asosiy vositalar va boshqa oborotdan tashqari aktivlar» kiradi. Bu mulk turli ishlab chiqarishda uzoq muddat qatnashib, o‘z qiymatini asta-sekin yaratilayotgan mahsulotlarga o‘tkazib beradi. Shuning uchun ham asosiy vositalarning pulga aylanib, to‘lov vositasi va majburiyatlarni uzishga manba bo‘lishi ko‘p vaqtni talab etadi.

Korxonalar aktivlari, albatta, o‘z va qarz kapitali hisobiga manbalanganligi bois uning passiv tomoni ham to‘lov majburiyatlarining muddati va shartidan kelib chiqqan holda tarkibiy o‘rganishni talab etadi. Shu ma’noda likvidlik sharti bo‘yicha passivlar quyidagi moddalar bo‘yicha turkumlab chitsiladi:

1. Muddati kelgan to'lov majburiyatlari.
2. Qisqa muddatli to'lov majburiyatlari.
3. Uzoq muddatli to'lov majburiyatlari.
4. Doimiy passivlar.

Balansning birinchi guruh to'lov majburiyatlariga balansning II bo'lim passividagi kreditorlar bilan hisob-kitoblar va o'z vaqtida qaytarilmagan ssudalar kiradi. Qisqa muddatli passivlar guruhiga esa II bo'lim passividagi qolgan bandlar, ya'ni bankning qisqa muddatli kreditlari, korxonalar xizmatchilari uchun bank kreditlari, qisqa muddatli qarzlarning kelgusi davr xarajatlari va to'lovlar zaxirasi, dargumon qarzlarning bo'yicha zaxiralar va boshqa qisqa muddatli passivlar kiradi. O'rta va uzoq muddatli passiv deyilganda uzoq muddatli bank kreditlari va uzoq muddatli qarz bandlari tushuniladi. Doimiy passivlar guruhiga esa I bo'lim passividagi barcha bandlar, ya'ni ustav fondi, zaxira jamg'armasi, maxsus maqsadlarga mo'ljallangan fondlar, maqsadli moliyalashtirish va tushumlar, ijara majburiyatlari, ta'sischi bilan bo'ladigan hisob-kitoblar, o'tgan va hisobot yildagi taqsimlangan foyda kiradi.

Mablag'larning aylanish holatini tahlil qilishda joriy va kelgusi davrda kutiladigan harakatchanlik ko'rsatkichlarini o'rganish zarur. Mablag'larning joriy harakatchanligi doimiy va tez sotiluvchi aktivlar bilan muddati yetgan to'lov majburiyatlar va qisqa muddatli passivlarni taqqoslash orkali aniqlanadi. Kelajakda kutiladigan harakatchanlik ko'rsatkichi esa sekin sotiluvchi aktivlar bilan o'rta va uzoq muddatli passivlarni solishtirish orkali o'rganiladi. Bunda korxonaning kelgusida mo'ljallangan har xil tushumlar bilan kelajak to'lovlarini oldindan bashorat qilish mumkin.

Korxonada balansning likvidlik darajasiga har xil omillar, korxonada aktivlarining, passivlarining tarkibiy o'zgarib turishlari ta'sir ko'rsatadi. Bu omillarning ta'sirini bilish uchun balans likvidligini tahlil qilishda yana bir guruh ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Ular quyidagilar:

8.1. Umumiy kapitalning chaqqonlik koeffitsiyenti. Bu koeffitsiyent korxonaning umumiy aylanma aktivlarini uning mol-mulki qiymatiga bo'lish yo'li bilan aniqlanib, u korxonaning umuman mablag'lar bilan ta'minlanganligini va o'z majburiyatlaridan qutulish salohiyatini ko'rsatadi. Bu quyidagicha aniqlanadi:

$$\frac{\text{Tovar-moddiy zaxiralar} + \text{pul mablag'lar va debitorlik qarzlari}}{\text{Balans jami}}$$

8.2. Ishlab turgan kapitalning chaqqonlik koeffitsiyenti. Bu koeffitsiyent korxonaning zaxiralari va xarajatlarini, korxonaning zaxira va xarajatlarga bo'lgan ehtiyojini qoplovchi o'zlik mablag'lar manbalariga bo'lish bilan aniqlanadi:

$$\frac{\text{Tovar-moddiy zaxiralar}}{\text{O'z mablag'larining manbalari - Uzoq muddatli aktivlar}}$$

8.3. O'z aylanma mablag'lar bilan ta'minlanganlik koeffitsiyenti quyidagicha aniqlanadi:

$$\frac{\text{O'z mablag'lar manbalari - Uzoq muddatli aktivlar}}{\text{Balans jami}}$$

Umuman olganda, quyidagi shartlarga amal qilinsa, korxonada mablag'i harakatchan deb baholanadi:

a) doimiy harakatdagi aktivlar > muddati kelgan to'lov majburiyatlar;

b) tez sotiluvchi aktivlar > qisqa muddatli passivlar;
c) sekin sotiluvchi aktivlar > o'rta va uzoq muddatli passivlar;

d) qiyin sotiluvchi aktivlar < doimiy passivlar

9. Aylanma mablag'lar aylanishining tahlili

Aylanma mablag'lar aylanuvchanligi deganda, ularning pulga aylanish tezligi tushuniladi. Aylanma mablag'lar aylanuvchanligi koeffitsiyent joriy aktivlarning moddiy aktivlar va debitorlik qarzlariga bo'lgan nisbati bilan aniqlanadi. Bu ko'rsatkichlar bevosita korxonaning bozordagi faolligini tavsiflaydi. Aylanma mablag'larning aylanuvchanligi korxonada faoliyatining samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkich bo'lib, u asosda biznesni boshqarishda resurslar cheklanganligi va ulardan unumli foydalanish darajasi tahlil qilinadi va uning muhim yo'nalishlari belgilanadi. Aylanma mablag'lardan samarali foydalanishning muhim yo'nalishlariga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. mahsulot (bajarilgan ish, ko'rsatilgan xizmat)lar ishlab chiqarish va sotish hajmini o'stirish;

2. mahsulot (bajarilgan ish, ko'rsatilgan xizmat)larning iste'molchilarga yetib borishi va ular bo'yicha hujjatlar aylanishini tezlashtirish;

3. aylanma mablag'lar bo'yicha me'yoriy zaxiralar saqlanishiga amal qilish;

4. aylanma mablag'larning me'yordan ortiqchaligini maqsadli boshqarishni yo'lga qo'yish (mollarni imtiyozli shartlarda sotish, ijaraga berish va hokazolar);

5. aylanma mablag'larni qayta baholashni balans tuzish sanasiga hisobga olish va to'g'ri belgilash;

6. aylanma mablag'larni hisobdan chiqarishning xalqaro usullaridan foydalanish;

7. korxonaning hisob siyosatini, shuningdek, aylanma mablag'larini baholash usulini belgilashda tarmoq rivoji va texnologik jarayonlarning murakkabligiga ahamiyat berish;

8. tugallanmagan ishlab chiqarishni to'g'ri baholash;

9. aylanma mablag'lar normativini belgilash;

10. aylanma aktivlar aylanishini tezlashtirish maqsadida tovar va moddiy boyliklarni sotish bo'yicha hisob-kitoblarning zamonaviy shakllaridan foydalanish;

11. mahsulotlarni markazlashgan holda sotib olish, sotuvchi va sotib oluvchining monopolligini cheklash;

12. moddiy aylanma mablag'lardan samarali foydalanishda texnik va texnologik yangilanishni ta'minlash va hokazolar.

Moliyaviy tahlilning muhim qismini aylanma mablag'lardan samarali foydalanganlikni o'rganish egallaydi, bunda, aylanma mablag'lar ayniqsa, ishlab chiqarish zaxiralari, tugallanmagan ishlab chiqarish, tayyor mahsulot, debitorlik qarzlari, pul va valyuta mablag'lari, qimmatli qog'ozlar harakatini o'rganish muhimdir.

Aylanma aktivlarning aylanishi va ularning samaradorligiga quyidagi omillar ta'sir qiladi:

1. mahsulot (bajarilgan ish, ko'rsatilgan xizmat)larni sotishdan olingan sof tushum summasining o'zgarishi;

2. moddiy aylanma mablag'larining o'rtacha yillik qiymatining o'zgarishi va hokazo.

Aylanma mablag'larning aylanishini tahlil qilganda quyidagi ko'rsatkichlar aniqlanadi:

Mahsulot (ish, xizmat)lar sotishdan sof tushum

a) Aylanish koeffitsiyenti = $\frac{\text{Mahsulot (ish, xizmat)lar sotishdan sof tushum}}{\text{tovar-moddiy zaxiralari}}$

$$\text{b) Aylanish kuni} = \frac{\text{tovar-moddiy zaxiralari} + \text{hisobot davr kuni (360)}}{\text{mahsulot (ish, xizmat)lar sotishdan sof tushum}}$$

$$\text{c) aylanish salmog'i koeffitsiyenti} = \frac{\text{tovar-moddiy zaxiralari}}{\text{Mahsulot (ish, xizmat)lar sotishdan sof}}$$

Bu koeffitsiyentlardan tashqari aylanma mablag'larning samaradorligini aniqlash maksadida har bir yoki ming so'mlik zaxira va xarajatlar hisobiga olingan yalpi mahsulot, sof tushum va hisobot yilning sof foydasi kabi ma'lumotlar ham tahlil etiladi.

10. Moliya bozorlari va moliya tizimining vazifalari.

Xo'jalik yurituvchi har qanday subyekt uchun asosiy iqtisodiy muammo o'z ixtiyoridagi cheklangan manba (resurs)lardan foydalanishning muqobil yo'llari ichidan eng yaxshi, eng samaralisini izlab topish va uni amalga oshirishdir.

Oddiy aylanish doirasida makroiqtisodiyotning uchta asosiy vazifasi hal qilinadi: nima ishlab chiqarish kerak, qancha ishlab chiqarish kerak va ishlab chiqarishdan olingan natijalarni qanday taqsimlash kerak. Turli iqtisodiy tizimlarda bu masalalar turlicha hal qilinadi. Agar bozorda narx resurslaridan foydalanib boshqarilsa, demak, gap iqtisodiy rivojlanishning bozor modeli haqida gap ketadi. Agarda resurslardan foydalanish siyosiy yoki ma'muriy tadbirlar yordamida amalga oshirilsa, gap buyruqqa asoslangan yoki rejali iqtisodiyot haqida boradi.

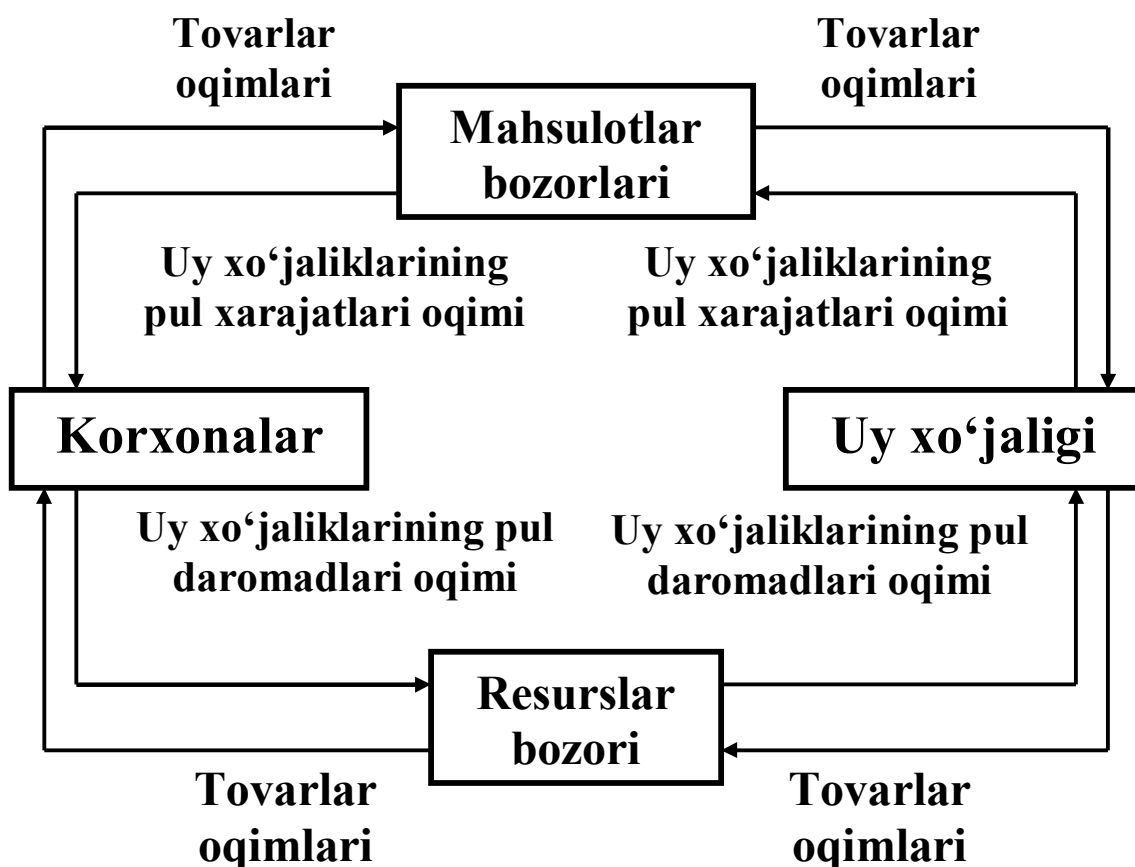
Soddalashtirilgan aylanish modeli uy xo'jaligi va korxonalar ishlab chiqarish omillari, ish haqi, foyda foizlari va dividendlari ko'rinishidagi pul daromadlari bilan o'zaro bog'langan. Korxonalar tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish uchun ish kuchi, sarmoya

va tabiiy boyliklardan foydalanadi hamda ularni o'z navbatida uy xo'jaliklariga sotadi. Uy xo'jaliklari esa tovarlar va xizmatlar uchun to'lovni o'z ishchi kuchini sotishdan va korxonalariga o'z sarmoyasini qarzga berishdan topgan pullari yordamida to'laydi. Shunday qilib resurslar, mahsulotlar va daromad aylanishi yuz beradi.

10.1. Resurslar bozorlari va mahsulotlar bozorlari

Tovarlar pul to'lovlarining qarama-qarshi oqimlari bozorlarda ishlab chiqarish omillari bozorlari yoki resurslar bozorlarida va mahsulotlar bozorlarida yuz beradi. **Ishlab chiqarishning birlamchi omillari pulga sotib olinadigan va sotiladigan joylarni iqtisodchilar resurslar bozorlari deb atashadi; tovarlar va xizmatlar sotiladigan, sotib olinadigan joylar tovar (mahsulot) bozorlari deb ataladi.**

Ishlab chiqarish resurslari bozorlarida bir qatnashchilarning pulga bo'lgan ehtiyojiga boshqa qatnashchilarning, asosan korxonalarining resurslarga yoki ishlab chiqarish omillariga ehtiyoji qarshi turadi. Tovar bozorlarida, asosan korxonalar tomonidan pulga bo'ladigan ehtiyojga, ishlab chiqarilgan tovarlar uy xo'jaliklari tomonidan bo'ladigan ehtiyoj javob beradi. Bu aylanishda ikki oqimni – resurslar, tovarlar oqimini va pul xarajatlari, daromadlar oqimlarini ajratib ko'rsatish mumkin. Bozor iqtisodiyotida moliya tizimining ahamiyatini tushunib olishda ikkinchi yo'nalishning ahamiyati juda muhim. Gap shundaki, odatda, uy xo'jaliklari olgan daromadlarining hammasini tovarlar va xizmatlar sotib olishga sarflashmaydi, mablaglarining bir qismini to'plashadi, ya'ni kechiktirilgan talabni ifodalaydigan jamg'arma hosil qilishadi.



8-rasm. Resurslar, mahsulotlar va daromadlarning aylanish modeli

Demak, uy xo'jaliklarining daromadlari oqimidan jamgarmalar ko'inishidagi pul mablag'lari chiqib ketadi. Endi shunday savol tug'iladi? Agar pul mablaglarining ma'lum qismi doimo jamgariladigan bo'lsa, qanday qilib resurslar va mahsulotlar aylanishi pul mablaglarining qarshi oqimi bilan muvozanatlashadi?

Bozorning boshqa qatnashchilari esa aksincha, joriy iste'molga tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishga, qurilish yoki savdoga investitsiya qilishga ehtiyoj sezishadi.

10.2. To'lovlarning aylanishi

Agar uy xo'jaligi o'rta hisobda ishlab topgan puliga nisbatan kam xarajat qilsa, korxonalar o'z mahsulotlarini

sotishdan tushgan mablag'lariga nisbatan ko'p mablag' sarflaydi. Korxonalar va davlat o'z investitsiya va boshqa xarajatlarini qoplash uchun ancha miqdordagi moliyaviy mablag'larga muhtoj. Hozirgi zamon milliy iqtisodiyot tizimi investitsiyalarga katta ehtiyoj sezadi. Uskunalar va texnologiyalarga sarflanadigan investitsiyalar ish unumdorligini oshiradi, mamlakatdagi hayot darajasining yuqoriroq bo'lishini ta'minlaydi. Xo'jalik yurituvchi subyektlar zarur moliyaviy mablag'larni topish uchun banklarga qarz (ssuda) so'rab murojaat qiladi, aksiya va obligatsiyalar chiqaradi. Odamlarning o'zlari ham moddiy va moliyaviy investitsiyani amalga oshiradilar, ya'ni, uylarni, aksiya va obligatsiyalarni sotib oladilar.

Agarda ayni paytda ularda mablag' bo'lmasa yoki kam bo'lsa, ular ham banklarning mijoziga aylanadi. Oqibat natijada uy xo'jaliklari, korxonalar va hukumat olgan kredit mablag'larini o'z majburiyatlari bo'yicha joriy to'lovlarga yo'naltiradi.

Ko'rinib turibdiki, pul zaxiralaridan to'lovlar oqimiga qo'shimcha mablag'lar qo'shiladi, ular ssuda in'eksiyalari deb ataladi. Shunday qilib, to'lovlarning aylanishi oqimidan kamayish asosan uy xo'jaliklarining jamg'armalari shaklida yuz beradi, to'lovlar oqimiga in'eksiya (qo'shish) esa asosan korxonalarining kredit investitsiyalari tarzida amalga oshiriladi.

Aholining jamg'armalari vaqtinchalik bo'sh moliya resurslarini taklif qilishdir. Kredit investitsiyalari vaqtinchalik bo'sh moliya resurslariga talabgor. Oxir-oqibatda kredit resurslarining talab va taklifi moliya resurslarining oldi-sotdi jarayoni yuz beradigan o'ziga xos moliya bozorlarining paydo bo'lishini belgilaydi. Resurslar, mahsulotlar va daromad aylanishi modelida

bozorlarining mavjudligini hisobga olib, biz uning ancha murakkablashgan modelini tuzamiz.

Inson biror ko‘zlangan maqsadiga erishish uchun pulga muhtoj bo‘lib, zarur mablag‘larni topish uchun bozorga chiqadi. Uning muammosini hal qilish uchun qanday yo‘llar bor? **U mehnat bozoriga borib**, muayyan bitim shartlariga muvofiq ish beruvchiga o‘z ish kuchini taklif qilishi mumkin. Bu holda ish beruvchi yollangan ishchiga bo‘nak (avans) to‘lashi va keyin bitimda ko‘rsatilgan muddat mobaynida unga ish haqi to‘lab turishi mumkin. Ikkinchi yo‘l: **odam turar joy bozoriga borib, o‘z turar joyini vaqtinchalik ijaraga oluvchilarga taklif etib, kvartira haqi shaklida mablag‘ olishi mumkin.** Agar odamni resurslar bozorida zarur pul mablag‘lari topishning bu ikki yo‘li qanoatlantirmasa, **u ro‘zg‘oridagi biror buyumini yoki o‘zi yasagan buyumni tovarlar bozorida sotishi mumkin.**

10.3. Pulga bo‘lgan talab va pulni taklif qilish

Va nihoyat, kishi **o‘z tanishlari, do‘stlaridan yoki bankdan qarz (kredit) olishi mumkin.**

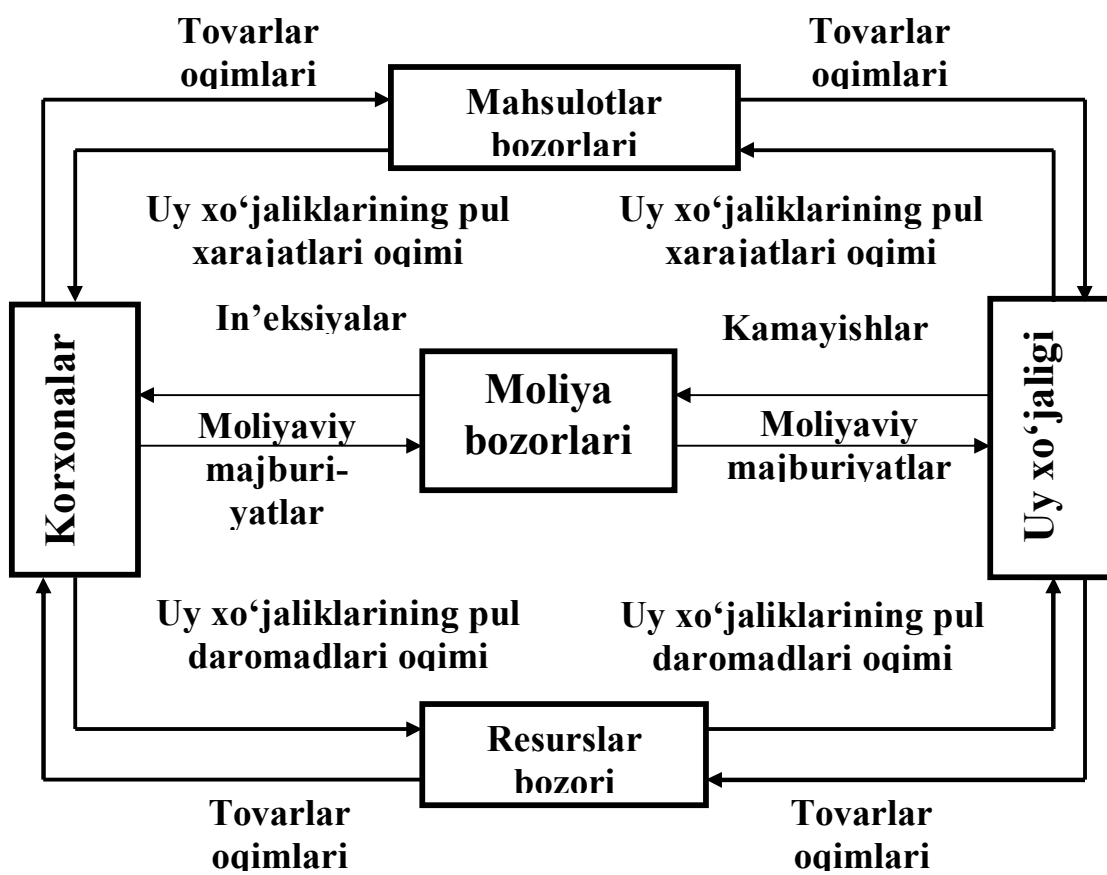
Jahon biznes tajribasida keng qo‘llanilayotgan pulga bo‘lgan talabni qondirishning yuqorida ko‘rsatilgan 4 usuliga qarama–qarshi pulni taklif qilishning ham 4 usuli mavjud, ya’ni:

1. Biror bir ishning bajarilishi uchun to‘lanadigan pul miqdori (pul taklifi).

2. Biror bir ishlab chiqarish faoliyatini boshlab olish, davom ettirish yoki vaqtinchalik istiqomat qilish uchun olinadigan bino va inshootlarga mo‘ljallangan pul taklifi.

3. Biror bir buyum, texnologiyaga ehtiyojlikni qondirish uchun mo‘ljallangan pul taklifi.

4. Foiz hisobiga jamg‘arma foizidan pul taklifi.



9-rasm. Moliya bozorlari bilan bo'ladigan to'lovlarining aylanish modeli

11. Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risida umumiy tushuncha.

Ustav fondi jamiyatning aksiyalarga nisbatan majburiyatlarini tasdiqlovchi muayyan aksiyalar soniga bo'lingan xo'jalik yurituvchi subyekt *aksiyadorlik jamiyati* deb e'tirof etiladi.

Aksiyadorlik jamiyati (AJ) ochiq turda va yopiq turda bo'lishi mumkin.

Ochiq turdagi AJ – aksiyadorlari o'zlariga tegishli aksiyalarni boshqa aksiyadorlarning rozilgisiz erkin tasarruf qila oladigan jamiyat bo'lib, u chiqariladigan aksiyalarga ochiq obuna o'tkazish va ularni erkin sotish huquqiga ega. Ta'sischilarning eng kam soni ham,

aksiyadorlarning soni ham cheklanmagan.

Yopiq turdagi AJ – aksiyalar faqat uning ta'rischilari o'rtasida yoki ilgari belgilangan shaxslar doirasi ichida taqsimlanadigan jamiyat. Yopiq turdagi AJ ta'rischilari kamida uch kishi, aksiyadorlar soni esa ellik kishidan ortmasligi kerak. Bu yerda yopiq turdagi AJni xo'jalik yuritishning boshqa bir turi – mas'uliyati cheklangan jamiyat faoliyati bilan chalkashtirib yubormaslik kerak.

Ustav fondi ta'ris hujjatlarida belgilangan miqdordagi ulushlarga bo'lingan, bir yoki bir necha shaxslar tomonidan ta'ris qilingan jamiyat *mas'uliyati cheklangan jamiyat* deb e'tirof etiladi. Bunday jamiyat ishtirokchilari uning majburiyatlari bo'yicha javobgar bo'lmaydi. Bundan shunday ma'no kelib chiqadiki, birinchidan, ustav fondi (dastlabki sarmoyasi) oldindan ishtirokchilarning aniq ulushlariga bo'lib qo'yilganligi bilan, ikkinchidan, uning ishtirokchilari faqat zararlar uchun tavakkal qilinishi (ular qo'shgan badallarini yo'qotishlari), lekin jamiyatning ehtimolli qarzlari bo'yicha boshqa hech qanday mulklari bilan javobgar bo'lmasliklari bilan tavsiflanadi.

Aksiyaga egalik qilish va uni boshqa shaxsga berish huquqi nuqtai nazaridan **nomi yozilgan va oq aksiya (nomi yozilmagan)** turlariga bo'linadi.

Bu ikki tur aksiyalari orasidagi farq shundan iboratki, nomi yozilgan aksiya bir aksiya egasidan ikkinchisiga o'tganda bu jarayon aksiyadorlar ro'yxatiga albatta qayd etiladi, oq aksiyalar uchun bunday qayd qilish shart emas.

Aksiyalar yana **oddiy va imtiyozli** turlarga ham bo'linadilar. Oddiy aksiyalar ularning egasi dividend olish huquqiga va aksiyadorlarning umumiy majlislarida ovoz berish huquqiga ega ekanligini bildiradi. Imtiyozli aksiyalar esa egalariga quyidagi imtiyozlarni beradi:

- odatda ularga dividendlar aniq stavka bo'yicha belgilanadi va oddiy aksiyalar bo'yicha dividendlar to'langunga qadar to'lanadi;

- imtiyozli aksiyalarning egalari tugatilgan aksiyadorlik jamiyati aktivlarining muayyan ulushini olishda ustunlikka ega.

Imtiyozli aksiyalarning miqdori kompaniya ustav fondining 10% idan ortib ketmasligi kerak.

Qimmatli qog'ozlarning boshqa eng ko'p tarqalgan turi *obligatsiyalar* hisoblanadi.

Obligatsiyalar – uning egasi pul mablag'lari to'langanligini bildiradigan va unga foiz to'lagan holda belgilangan muddatda o'z nominal qiymatini qoplash majburiyatini tasdiqlaydigan qimmatli qog'oz.

Obligatsiyaning aksiyadan farqlari quyidagilar:

- unda ko'rsatkichlar muddat mobaynidagina daromad keltiradi;

- odatda egasiga oldindan ko'rsatilgan foiz bo'yicha daromad keltiradi;

- ovoz berish huquqiga ega emas;

- kompaniya singan holatda egasi imtiyozli aksiya egasiga nisbatan ham oldin qarzni undirish huquqiga ega;

Obligatsiyalar quyidagi turlarda chiqariladi;

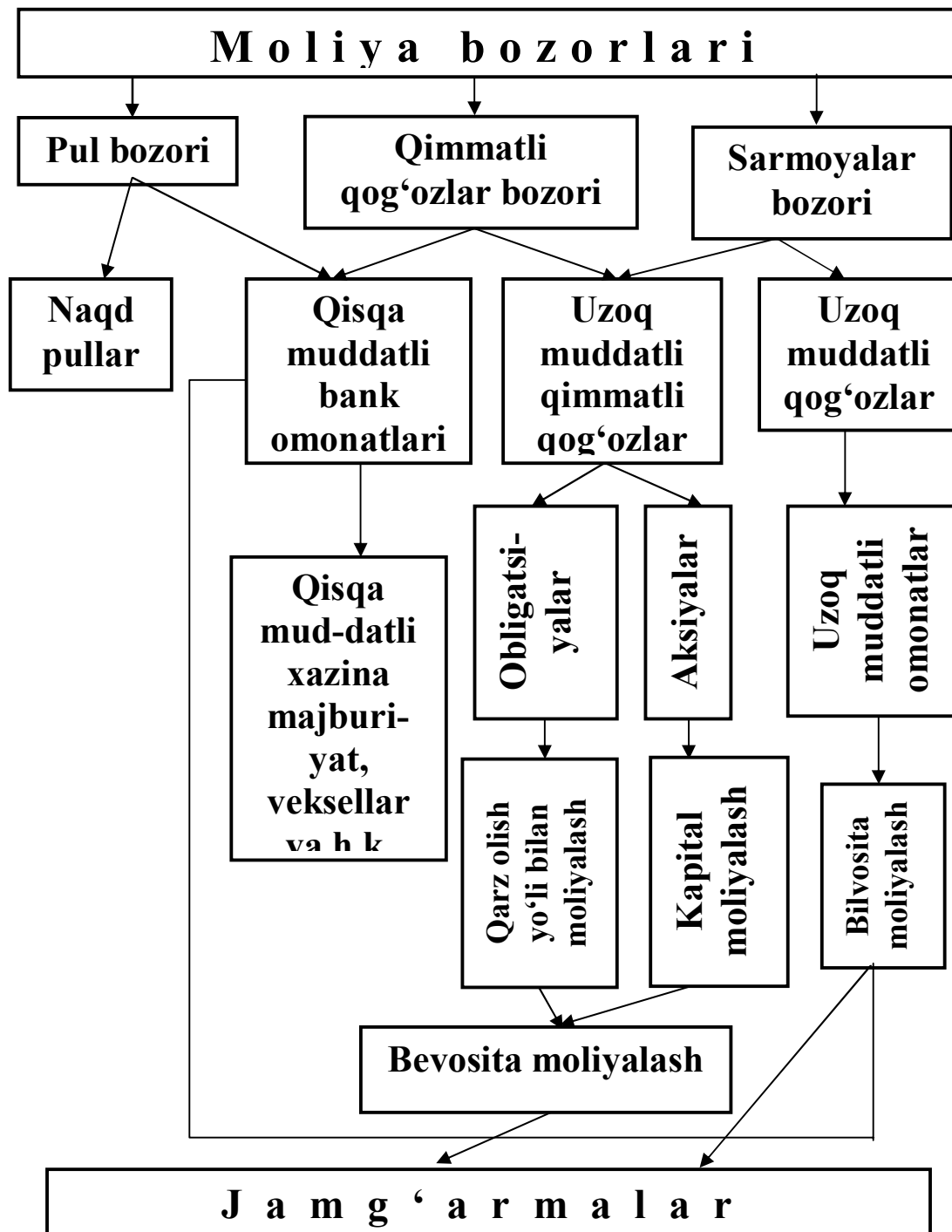
- davlat va mahalliy zayom obligatsiyalari;

- korxonalarining obligatsiyalari;

Aksiyalar va obligatsiyalar bilan bir qatorda investitsiya qimmatli qog'ozlarning boshqa turlari: xazina majburiyatlari, depozit sertifikatlari, veksellar ham muomalada yuradi.

Xazina majburiyatlari – qimmatli qog'ozlarning oq turi, ular egalarining byudjetga pul mablag'lari

to‘laganligini tasdiqlaydi va shu qog‘ozlarga egalik qilishning butun muddati mobaynida belgilangan daromadni olish huquqini beradi.



10-Rasm. Moliya bozorlarini tasniflash

Depozit sertifikati – bank - emitentning pul mablag‘lari qo‘yilganligi haqidagi guvohnomasi; omonatchining yoki merosxo‘rning belgilangan muddat o‘tganidan so‘ng omonat summasini va unga hisoblangan foizni olish huquqini tasdiqlaydi.

Veksel – unda ko‘rsatilgan muddat kelganda veksel beruvchining veksel egasiga (veksel tutib turuvchiga) muayyan pul summasini so‘zsiz to‘lash majburiyatini tasdiqlaydigan qimmatli qog‘oz hisoblanib, ularni har qanday to‘lashga layoqatli korxonalar chiqarish huquqiga ega. Veksellarning **oddiy va o‘tkazma** turlari mavjud bo‘ladi.

Nazorat savollari

1. “Daromad” va “kapital” atamalariga izoh bering.
2. “Aksioner kapitali” va “zayom kapitali”ning bir-biridan farqi nimada?
3. Moliyaviy tahlilning bo‘ylama va ko‘ndalang usullari orasidagi farq nimadan iborat?
4. Moliyaviy ko‘rsatkichlar to‘g‘risida gapirib bering.
5. Moliyaviy benchmarking nima?
6. Bozor iqtisodiyoti sharoitida xo‘jalik sub’yektlarining moliyaviy holatini tahlil qilishdan maqsad nima?
7. Moliyaviy tahlilning uslubi deganda nimani tushunasiz va ularning tarkibiga qaysi usullar kiritiladi?
8. Moliyaviy tahlilning axborot manbai va ularga qo‘yiladigan huquqiy talablar deganda nimani tushunasiz?
9. Moliyaviy tahlilda umumlashtirilgan moliyaviy hisobot shakllari va ularning tahlili qanday amalga oshiriladi?
10. Moliyaviy tahlil sub’yektlari deganda kimlarni tushunasiz va ularning maqsadi nima?

11. Korxonaning to'lov layoqati deganda nimani tushunasiz va u qanday tahlil qilinadi?
12. Korxonada moliyaviy barqarorligi deganda nimani tushunasiz va uning tahlili qanday bajariladi?
13. Likvidlilik ko'rsatkichlarini ko'rsatib o'ting.
14. Korxonada balansi likvidlili deganda nimani tushunasiz va u qanday tahlil qilinadi?
15. Korxonaning moliyaviy mustahkamlik (barqarorlik) ko'rsatkichlarining darajasiga binoan korxonadagi qanday muammolarni yechish mumkin bo'ladi?
16. Bank kreditidan foydalanish darajasini tahlil qilinayotganda nimalar o'rganiladi?
17. Aylanma mablag'lar samaradorligi deganda nimani tushunasiz va ular qanday tahlil etiladi?
18. Aylanma mablag'lar aylanishiga ta'sir etuvchi omillar qanday tahlil etiladi?
19. Xo'jalik sub'yektlarining ish faolligi qanday aniqlanadi va tahlil qilinadi?
20. Xo'jalik sub'yektlarining iqtisodiy nochorligini aniqlash tartibini ko'rsatib bering.
21. Xo'jalik sub'yektlarining moliyaviy holatini yaxshilash imkoniyatlarini ko'rsatib bering.
22. Moliya bozorlari bilan bo'ladigan to'lovlarning aylanish modelini tushuntiring.
23. Resurslar, mahsulotlar va daromadlarning aylanish modelini tushuntirib bering.
24. Pulga bo'lgan talab va pulni taklif qilish usullari nechta?
25. Aksionerlik jamiyatlari to'g'risida tushuncha bering.
26. Qimmatli qog'ozlarning qaysi turlarini bilasiz?

VI. INSON RESURSLARI VA MADANIYAT

1. Inson resurslari.

2. Tashkiliy madaniyat.

3. Tashkiliy madaniyat klassifikatsiyasi.

Kirish. Inson resurslari – har qanday tashkiliy jarayonda resurslarning tayanch turlaridan biri bo‘lib hisoblanadi. Ushbu resurslarning imkoniyatlarini izchil tadqiq qilish strategik tahlilning asosiy bo‘limlaridan biridir. Ushbu bo‘lim inson resurslarining auditi mazmunini tushuntirib beradi.

Maqsadlar: Ushbu bo‘limni o‘rganish mobaynida talabalar quyidagi tushunchalarga ega bo‘ladilar:

— Tashkilot uchun inson resurslari ahamiyatini aniqlash;

— Inson resurslari auditining maqsadi;

— Inson resurslarining yetishmovchiligi;

— Tashkilot uchun madaniyatning kerakligi;

— Madaniyat turlarining ikki klassifikatsiyasi.

1. Inson resurslari.

1.1. Inson resurslarining ahamiyati

Odamlar tashkilotning asosi va asosiy boyligi hisoblanib, asosiy resurslar tarkibiga kiradi. Kompaniyaning kelajak strategiyasi to‘g‘risida qaror ham odamlar tomonidan qabul qilinadi-yu, odamlar uni amalga oshiradilar. Tanlangan strategiyaning muvaffaqiyati yoki barbod bo‘lishi ham o‘sha odamlarga bog‘liqdir. Shu jihatdan ham, kim nimani bajarmoqda, u yoki bu strategiyani amalga oshirish uchun zarur bo‘lganlarni qanday va nimaga bajarmoqda? - degan savollarga javob topish kompaniya faoliyati uchun muhim hisoblanadi.

Odamlar kompaniyani boshqarish va qo‘shimcha bahoni yaratishda qatnashish bilan birga (bu uning yaxshi tomonlari), u yana xatolarga yo‘l qo‘yib, kompaniyaga katta zarar etkazishga ham qodir.

Alohida shaxs va guruhning alohida qobiliyat-larini o‘rganish, bilim va ko‘nikmalarini shaxslar va guruhlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarda uygunlashtirish kompaniya strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishda asosiy etap hisoblanadi. Tashkilotda inson resurslarining rolini tushunib olish uchun asosiy vosita inson resurslari auditi hisoblanadi.

1.2. Inson resurslari auditining maqsadi

Inson resurslari auditi (hisobi) – tashkilot personalini son, sifat, malakasi, ko‘nikma va boshqa aspektlarini xarakterlaydigan (tavsiflaydigan) tadqiqotlar majmuidir. Audit yordamida tanlangan strategiyani amalga oshirishda inson resurslarining qobiliyati tekshirib ko‘riladi.

Ko‘pgina kompaniyalar moliyaviy resurslar ustidan doimiy nazoratni ta‘minlash maqsadida buxgalterlarni yollaydilar. Bundan tashqari, barcha aksioner kompaniyalari qonunga muvofiq tashqi auditorlar tomonidan amalga oshiriladigan rasmiy tekshiruvdan o‘tishlari shart. Inson resurslari ham xuddi moliyaviy resurslar singari kompaniyaning muhim resursidir.

Audit o‘tkazilgandan so‘ng tashkilot rahbariyati taklif qilinayotgan strategiyani amalga oshirishga kompaniya inson resurslari qodirmi yoki yo‘qligini baholaydi. Etishmovchilik tomonlariga tashkilotning diqqat e‘tibori qaratiladi.

1.3. Inson resurslarining yetishmovchiligi (defitsit)

Yetishmovchilik (defitsit) – inson resurslari boshqaruvining har qanday sohasida mavjud bo‘lishi mumkin.

Uni quyidagicha aniqlash mumkin:

Tanlangan strategiyani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan inson resurslari – mavjud inson resurslari = inson resurslarining yetishmovchiligi.

Aniqlangan chetlanishlar quyidagi usullar bilan yo'qotilishi mumkin:

1) yangi ishchilarni yollash; 2) xizmatchilarni qayta tayyorlash va o'qitish; 3) ishchi kuchlarini qisqartirish, ko'chirish va hokazo.

1.4. Inson resurslari auditining mazmuni

Inson resurslari auditining mazmuni kompaniya-ning o'lchami, geografik joylashishi, tanlangan strategiyaning turiga va boshqa ko'rsatkichlariga qarab turli kompaniyalar uchun turlicha bo'lishi mumkin, lekin hamma hollarda umumiy ko'rib chiqiladigan bir qancha masalalar mavjud:

1. Hisobning turli xil ko'rsatkichlari bo'yicha aniqlanadigan xizmatchilar soni – umumiy miqdori, bo'limlar bo'yicha, malakasi bo'yicha, ierarxik tuzilmasi, lavozim pog'onasi bo'yicha, yoshi bo'yicha, ish staji bo'yicha, jinsiy yoki etnik tegishliligi bo'yicha;

2. Ishchilarga sarflar;

3. Tashkiliy struktura va undagi xizmatchilar o'rni;

4. Xizmatchilarning moddiy holati;

5. Ishchilarni ishga qabul qilish va tanlab olish tartibi;

6. Xizmatchilarning axloqiy holati;

7. Ma'muriyat va xizmatchilar o'rtasida ishlab chiqarish munosabatlari;

8. Kompaniya xizmatchilari tomonidan yaratilgan ichki va tashqi tashkiliy tarmoqlar;

9. Mavjud bo'lgan kadrlar siyosati monitoringi.

1.5. Inson resurslarining rasmiy va norasmiy auditi

Audit natijasida olingan ma'lumotlar inson resurslarining holati to'g'risida muhim ma'lumotlar berishi mumkin. Ba'zi bir turdagi tashkilotlarning muntazam muvaffaqiyatli faoliyati uchun doimiy reviziya (tekshiruv) zarurdir. Masalan, professional futbol klubi yoki orkestrdagi inson resurslari strukturasi doimiy nazorat ostida turadi. Demak, bu xil tashkilotlarda inson resurslarining norasmiy auditi muntazam o'tkazilib turiladi. Yutuq va kamchiliklar, yetishmovchilik va ortiqchaliklar tashkilot yuqori strukturalarida muhokama qilinib turiladi.

Inson resurslarining rasmiy auditi belgilangan muddatlarda (masalan, bir yilda) yoki tashkilotda strategik tahlil uchun ma'lumotlar zarur bo'lgan hollarda o'tkaziladi.

1.6. Inson resurslari benchmarkingi

Benchmarking – bu bir kompaniyaning xususiyatlarini boshqa bir kompaniyaning xuddi shu xususiyatlariga o'zaro solishtirib taqqoslash vositasidir. Bu usul, ayniqsa, tarmoqdagi yetakchi bilan taqqoslash paytida foyda beradi. Chunki, bu paytda boshqa bir firmaning tarmoqda yetakchi bo'lishiga sabab bo'lgan vaziyatlar bo'yicha o'z firmasini taqqoslab ko'rish imkoniyati tug'iladi.

2. Tashkiliy madaniyat.

Tashkilot madaniyati inson shaxsiyatining ekvivalenti hisoblanadi. «Madaniyat» tushunchasiga oddiygina qilib ta'rif bergan olim Ralf Steysi (Stacey,1996) bo'ladi. Uning fikricha:

Har qanday guruh madaniyati – birga ishlaydigan va juda ko'p vaqtini birga o'tkazadigan odamlar tomonidan

xulq andozalari qoidalarini, dunyoqarashini, kayfiyatini, jamoa ichidagi rasmiy va norasmiy munosabatlarini, biznesning axloqiy me'yorlarini, til va boshqalarni qabul qilish va taqsimlanish demakdir.

Tashkiliy madaniyatni tor ma'nodagi, ammo deyarli to'g'ri tushunchani tashkilotda guyoki «ruhiy muhit» deb bilish mumkin.

Butun biznes olamida nechta kompaniya bo'lsa, shuncha madaniyat bor, chunki har bir kompaniya o'ziga xos xususiyatlarga ega. Lekin shu bilan bir qatorda, ularni birlashtiruvchi bir necha madaniyat unsurlari mavjud

2.1. Tashkiliy madaniyat tarmogi

Tashkiliy madaniyatni o'rganishning eng ko'p tarqalgan usuli bo'lib madaniyat tarmogidan foydalanish (Johnson, 1992) hisoblanadi. Madaniyat tarmogi – bu tashkiliy madaniyat elementlarini ta'sir etish kuchiga qarab sxematik tasvirlanishidir.

«Tashkiliy madaniyat» to'g'risida so'z yurita turib shartli ravishda uning uchta asosiy elementini ajratib ko'rsatish mumkin:

1-guruh – firmadagi boyliklar tizimi;

2-guruh – jamoaning ichidagi ruhiy muhitni aniqlovchi omillar majmuasi;

3-guruh – qahramonlar, tarixlar, afsonalar, odamlar, tillar.

Madaniyatning ma'naviy elementlarining birinchi ikki guruhi uchinchi guruhdan, ularni predmet ko'rinishida faraz qilish qiyinligi sababli sezilarli darajada farq qiladilar.

Har bir guruhni to'laroq tavsiflab o'tamiz:

1-guruh – firmadagi birlashgan boyliklar tizimi. U madaniyatning o'zagi hisoblanadi va o'z ichiga quyi-

dagilarni oladi:

1. Tashkilotda qabul qilingan falsafiy qoidalar va g'oyalar.

Mikroelektron vositalar ishlab chiqarishda yetakchi bo'lgan Xyuvlet Pakkard firmasining barcha ishchilari o'zini ixtirochi, novator bo'lishi lozim deb hisoblaydi.

2. Xizmatchilar axloqi. ZM kompaniyasida oliy boyliklar tizimi deb xizmatchilar shaxsining quyidagi sifatleri qabul qilingan, ya'ni ishbilarmonlik, faollik, tashabbuskorlik, tavakkalchilik qobiliyati (samara bermasa ham taqdirlash kabi).

3. Menejmentning o'ziga xos tomonlari. Bir umrga ishga qabul qilish, xizmat zinasidan ko'tarilish (uning asosida xizmatchining xususiyatlari, yoshi va ish staji yotadi) xususiyatlari.

4. Firma rahbarlarining nuqtai nazarlar tizimi, dunyoqarashi, obro'si. Yapon menejmenti jamoaga suyanadi, chunki unda u yuqori mehnat unumdorligini ko'radi.

2-guruh – firma ichidagi muhitni belgilovchi omillar. – bular xizmatchilar orasidagi munosabatlardir.

Bu, birinchi navbatda, tashkiliy madaniyatning ochiq yoki yopiq, kuchli yoki zaif madaniyatlarga bo'linishini bildiradi.

Agarda **ochiq madaniyat** firmada menejmentning quyidagi tavsiflari ya'ni:

- qo'l ostidagilarga ishonish;
- xizmatchilarga hurmatga asoslangan rahbariyat;
- munosabatdagi ochiqlik;
- axborotning tushunarligi;
- xizmatchilar tomonidan yakka shaxs maqsadlarini belgilash bilan aniqlansa, «yopiq madaniyat» avtokrat

boshqaruviga o‘xshab qo‘rqitish va qaror qilish usuli bilan qo‘l ostidagilar faoliyatini to‘g‘ridan-to‘g‘ri nazorat qilishni o‘z ichiga oladi.

«**Kuchli madaniyat**» - jamoaning barcha a‘zolariga yuqori darajadagi ta’sirchanligi bilan farqlansa, «zaif madaniyat»da esa tashkilotlarda tez-tez ma’muriy – buyruqbozlik munosabatlari hukm suradi. Kuchli madaniyatga misol qilib diniy idoralar, IBM, Cola kabi gigant kompaniyalarning madaniyatini olish mumkin.

«**Zaif madaniyat**»ni esa endi ish boshlagan hamda bankrot holiga kelib qolgan firmalar madaniyati misolida ko‘rishimiz mumkin.

Firma ichidagi ruhiy muhitni belgilovchi omillar quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

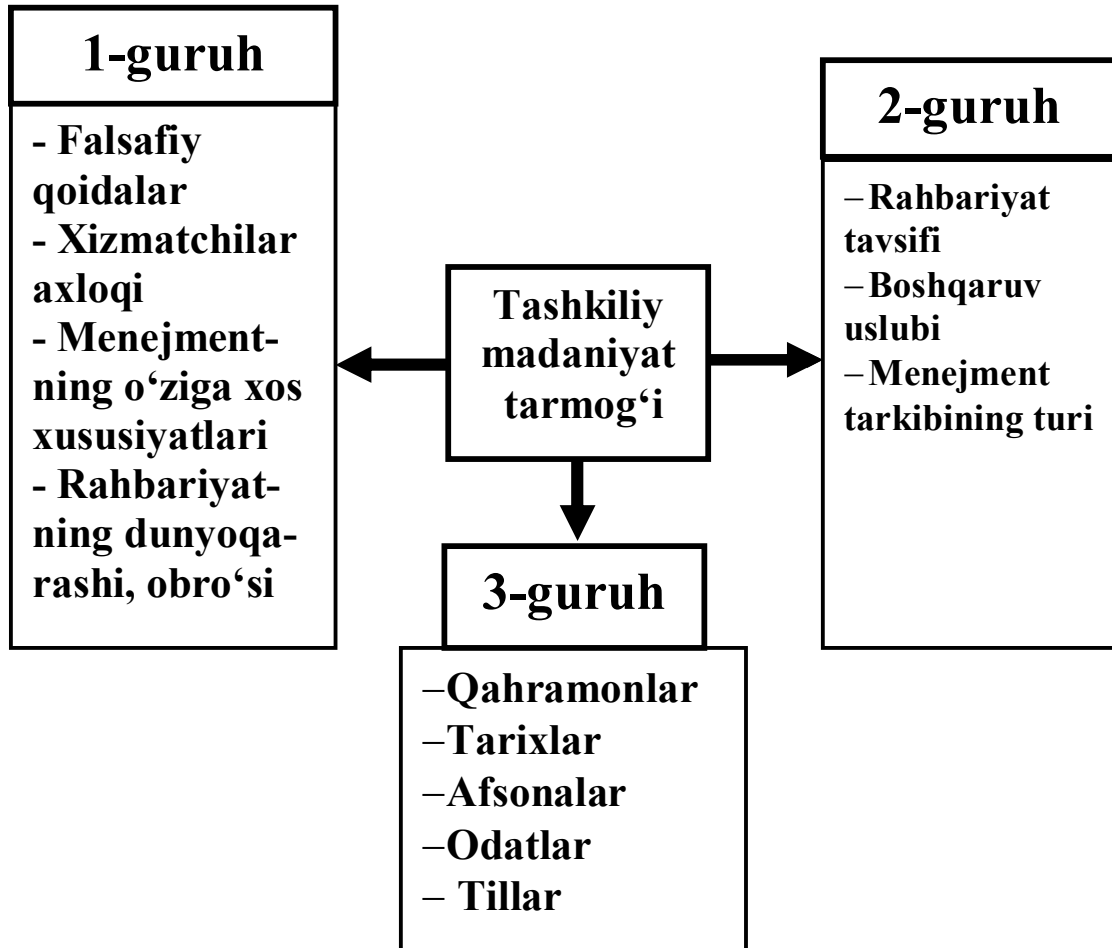
1. Firma menejmenti tashkiliy tarkibining turi yoki shakli firmaning qanday boshqaruv tarkibiga ega ekanligi (chiziqli, funksional, divizional va hokazo) ;
2. Firma boshqaruvi uslubi (demokratik);
3. Rahbariyat tavsifi (xodimlarning ma’lumot darajasi, hurmati, sodiqligi, ishqibozligi va hokazo).

3-guruh–qahramonlar, tarixlar, afsonalar, odatlar, tillar. Izlanishlar shuni ko‘rsatadiki, korporativ madaniyatning shakllanishida va qo‘llab-quvvatlanishida firmada «qahramonlar», afsonalar, tarixlar katta rol o‘ynaydi.

Qahramonlar – bular afsonaviy shaxslar bo‘lib, ularning nuqtai nazari, xulq atvori o‘xshash uchun nusxa hisoblanadi. Masalan, Uolt Disney Prodakshn o‘ziga asos solgan shaxsning – Uolt Disneyning taassuroti bilan yashaydi. Jeneral Motors kompaniyasining qahramoni Alfred Sloun hisoblanadi. U 20-yillarda gullab-yashnagan AQSH avtomobil biznesidagi birinchi raqamli firmaga

asos solgan.

Umuman yuqoridagilarga asoslanib, madaniyat tarmogʻini quyidagicha tasvirlashimiz mumkin:



11-rasm. Tashkiliy madaniyat tarmogʻi

Yoki «Motors» firmasiga asos solgan Genri Ford ish boshlaganida deyarli puli boʻlmaganligi, ammo oʻzining aqli va kuchli xarakteri hisobiga shunday mavqega ega boʻlganligi haqida afsona-haqiqat mavjud.

Maʼlumki, qahramonlar faqat rahbar yoki fsochi boʻlmasdan (yuqoridagi misollar singari) balki oddiy kishilar ham qahramon boʻlishi mumkin. IBM kompaniyasida yosh xizmatchi ayol kompaniya prezidenti Uotsonni boshida sariq rangli kaska boʻlganligi uchun korxonaga kirishga ruxsat bermagan, chunki korxonaga

ichida hamma yashil rangli kaska kiyishi shart ekanligi to'g'risida o'sha Uotsonning o'zi buyruq chiqargan edi. Ayol prezidentni tanisa ham, uning chiqargan qaroriga sodiq qolgan edi. Oqibatda ayol ma'muriyat tomonidan taqdirlandi.

3. Tashkiliy madaniyat klassifikatsiyasi.

Tashkiliy madaniyat nazariyasining ayrim asoschilari madaniyatni turlarga ajratadilar, maqsad strategik tahlilni samarali o'tkazish. Quyida biz ikki variantni ko'rib o'tamiz.

3.1. Xendi klassifikatsiyasi bo'yicha madaniyat turlari

Xendi (Handy,1993) tashkiliy madaniyatni 4ta katta guruhga bo'lishni taklif etdi: hokimiyatga asoslangan, rolga bog'liq, maqsadli va shaxsga yo'naltirilgan madaniyat.

3.1.a. Hokimiyatga asoslangan madaniyat

Madaniyatning ushbu turiga juda kuchli shaxs yoki kichik guruh tomonidan boshqariladigan kompaniyalar kiradi. Ushbu kompaniyalarda strategik va taktik qarorlar markazlashgan holda qabul qilinadilar. Tashkilot faoliyati rahbarning shaxsiy xarakteri va uquviga to'g'ridan-to'g'ri bog'liqdir. Bu xildagi madaniyat kichik tadbirkorlik subyektlari firmalarigagina xosdir.

3.1.b. Rolga bog'liq madaniyat

Madaniyatning ushbu turi avtomobillashgan holatda faoliyat ko'rsatayotgan tashkilotlar uchun xos bo'lib, ular tashqi o'zgarishlarga juda sekin moslashadilar. Bu xil madaniyat an'anaviy byurokratik strukturalar, masalan, davlat korxonalarida o'zini namoyon qilishi mumkin. Bu struktura uchun markazlashuvning yuqori pog'onasi, tashkilotning belgilangan qonun-qoidalar yordamida boshqarilishi o'ziga xos xarakterli tomonidir.

3.1.c. Maqsadli madaniyat

Madaniyatning ushbu turiga o'z faoliyati qisqa muddatli muhim masalalarni yechish va qaytarilmaydigan jarayonlar bilan bog'liq bo'lgan korxonalar madaniyati kiradi. Nomlanishidan ham ko'rinib turibdiki, ushbu tur madaniyatga ega bo'lgan tashkilotlarning faoliyati aniq va qisqa muddatli maqsadlarni bajarishga yo'naltirilgan bo'ladi. Ushbu madaniyatning misoli sifatida katta loyiha ustida ishlayotgan konsorsiumlar va rivojlanayotgan mamlakatlarda tibbiy loyiha ustida ishlayotgan gumanitar missiyalar bo'lishi mumkin.

3.1.d. Shaxsga yo'naltirilgan madaniyat

Madaniyatning ushbu turi tashkilot a'zosining manfaatini ko'zlashni namoyon qiladi. Demak, bu tur tijorat sohasida kamdan kam uchraydi. Bu xil madaniyat kasaba uyushmalari, kooperativlar, jamoatchilik xayriya va diniy tashkilotlarga xos madaniyatdir.

3.2. Maylz va Snou klassifikatsiyasi bo'yicha madaniyat turlari

Maylz va Snou (Miles and Snow, 1978) ta'rifi bo'yicha madaniyat 4 guruhga ajratiladi:

3.2.a. Madaniyat himoyachilar

Ushbu turdagi tashkilotlar, bozor bo'lagi (tirqishi)ni egallab olib, ixtisoslashish va sarflarni kamaytirish yo'li bilan o'zining ustunliklarini topishga harakat qiladilar, sarflarni kamaytirib va xizmat ko'rsatishni yaxshilab bozordagi o'zining o'rnini himoya qiladilar. Madaniyatning bu turidagi tashkilotlar markazlashish an'anasiga, qattiq nazorat sistemasiga va boshqaruvning ierarxik strukturasi egadirlar.

3.2.b. Madaniyat razvedchiklar

Ushbu kompaniyalar bozordagi yangi tovarlarga

chaqiriq tashlashni afzal ko'radilar. Ular o'zlarining mahsulotlari uchun yangi bozorlar axtaradilar. Ushbu strategiya tashkilotni doimiy ravishda atrof-muhit holatini nazorat qilib turishga va har xil o'zgarishlarga tayyor turishligiga majbur qiladi, shuning uchun ham ular markazlashmagan va egiluvchan hisoblanadi.

3.2.c. Madaniyat-analitiklar

Ushbu turdagi tashkilotlar o'z tabiatiga ko'ra konservativ hisoblanishadi, ya'ni ularning sevimli strategiyasi bozorga kirib borish yo'li bilan doimiy yuksalish, lekin strukturada radikal o'zgarishlar olib borishmaydi. Yangi bozorga va yangi xil mahsulot ishlab chiqarishga o'tish faqatgina izchil tekshiruvlardan keyin amalga oshiriladi.

3.2.d. Reaktiv madaniyat

Bu xildagi tashkilotlar novator bo'lmasdan, boshqalar strategiyasi yo'lidan yurishga harakat qilganliklari uchun ham analitiklarga o'xshash. Ular boshqalar xatolaridan xulosa chiqarishib, o'z faoliyatini impulsiv holda olib borishadi. Bu xildagi tashkilotlar uchun nazorat sistemasining kamchiliklari mavjudligi, unda (tashkilotda) kuchsiz, lekin hokimiyatga tayangan yetakchi borligi xosdir.

Nazorat uchun savollar:

1. Inson resurslari tashkilot uchun nimaga asos sifatida qaraladi?
2. Inson resurslari auditining maqsadi nima?
3. Inson resurslari benchmarkingi nima?
4. Tashkiliy madaniyat nima?
5. Kompaniya madaniyatini nima belgilaydi?
6. Madaniyat tarmog'i tashkil etuvchilairni tasvirlang.
7. Xendi klassifikatsiyasi bo'yicha madaniyat turlarini aytib bering.

VII. IJTIMOIIY JAVOBGARLIK VA RASMIY ETIKA

1. Kompaniya va uning jamiyat bilan aloqasi.
2. Manfaatdor shaxslar klassifikatsiyasi.
3. Manfaatdor shaxslarning qiziqishlari.
4. Kompaniyaning ijtimoiy javobgarlikka munosabati.
5. Ijtimoiy majburiyatlarni bajarish mexanizmlari.

“... buyuk Alisher Navoiy bobomizning «Odamiy ersang, demagil odami, Onikim, yo‘q xalq g‘amidan g‘ami» degan satrlarida qanchalik chuqur hayotiy hikmat, falsafa bor. Ya’ni, bu dunyoda insonlarning dardu tashvishlarini o‘ylab yashash - odamiylikning eng oliy mezonidir, xalqning g‘amidan uzoq bo‘lgan insonni odam qatoriga qo‘shib bo‘lmaydi, deb ta’kidlamoqda ulug‘ bobomiz.

Bu o‘lmas satrlar bizning bugungi hayotimiz bilan, bizning orzu-intilish va amaliy harakatlarimiz bilan naqadar hamohang ekani odamni hayratga soladi”²

Kirish. Rasmiy etika hozirgi zamon biznes adabiyotida eng ko‘p muhokama qilinayotgan mavzu bo‘lib, ushbu mavzuda biz xususiy mulkdor va manfaatdor shaxslarning nuqtai nazari bilan yaqindan tanishamiz. Undan tashqari, manfaatdor shaxslarning klassifikatsiyalash usullari to‘g‘risida fikr yuritimiz. Nihoyat, kompaniya o‘zining ijtimoiy majburiyatlarini bajarish usullari muhokama qilinadi.

Maqsadlar. Ushbu mavzuni o‘rganish mobaynida talabalar :

- Kompaniya egalari va manfaatdor shaxslari pozitsiyalarini anglash;

² Erkin va farovon, demokrati O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag‘ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo‘shma majlisidagi nutk /Sh.M. Mirziyoyev. - Toshkent: «Uzbekistan» NMIU, 2016. - 56 b.

- Manfaatdor shaxslar klassifikatsiyasi usullari;
- Etika va muhit nuqtai nazari bo'yicha manfaatdor shaxslar qiziqishlarini aniqlash;
- Kompaniya o'z ijtimoiy majburiyatlarini bajarish uchun usullarini belgilash imkoniyatlari bo'yicha tushuncha oladilar.

1. Kompaniya va uning jamiyat bilan aloqasi

Matbuotni, ommaviy axborot vositalarining yangiliklari bilan muntazam tanishib borayotgan har qanday shaxs oxirgi paytlarda ba'zi bir biznes kompaniyalarning ham etika , ham ijtimoiy muammolar keltirib chiqarayotganliklarini anglab oladi. Matbuot, radio va televidenie tez-tez kompaniyalarning o'ziga xos "yomon" xulqlarini – atrof muhitga yuzaki qarash, o'z ishchi xizmatchilariga etarlicha e'tibor bermaslik, xavfsizligi ta'minlanmagan tovarlar ishlab chiqarish va hokazo, - muhokama qilib turadi.

Shunday qilib, "biznes va jamiyat o'rtasidagi haqiqiy hamkorlik qanaqa bo'lishi mumkin?" degan muhim strategik savol paydo bo'ladi. Firmaning an'anaviy iqtisodiy teoriya (nazariyasi) si bo'yicha, kompaniya o'z egalariга foyda olish uchun quriladi, tashkil etiladi va mavjud bo'ladi. Lekin bu masalani muhokama qilish uchun ikki xil qarashni , ya'ni kompaniya egaligi va manfaatdor shaxslar pozitsiyalari (nuqtai nazar) ni ko'rib chiqish kerak.

1.1. Kompaniya egasi pozitsiyasi.

Mulkdor nuqtai nazari bo'yicha kompaniya faqat ularning egalari uchun mavjud bo'ladi. Nobel mukofoti laureati, professor Milton Fridman o'zining 1970 yilda chop etgan maqolasida quyidagi fikrlarni ilgari surgan edi, ya'ni, kompaniya direktorlar kengashining birinchi burchi

kompaniya egalari aktsiyalarning foydalilik (daromadlilik) darajasini maksimallashtirishdan iborat.

Misol: mulkdor nazariyasi va mening mashinam.

Men mashinaga egaman va uning qanday holatda bo'lishligi bilan hech kimning ishi bo'lmasligi kerak. Siz o'ylashingiz mumkin, ya'ni mening mashinam iflos, almisoqdan qolgan, men unga yomon qarayman, lekin sizning fikringiz hech qanday ahamiyatga ega emas, chunki u mening mashinam, chunki men mashinani ishlab topilgan mablag'im hisobiga sotib olganman, shuning uchun ham mashinaning asosiy vazifasi - menga xizmat qilish. Siz mening mashinam haqida o'z fikringizni aytishingiz mumkin, lekin menga umuman ahamiyati yo'q.

1.2. Manfaaddor shaxslar pozitsiyasi.

Ushbu pozitsiya qarashlariga ko'ra, hamma kompaniyalar, xuddi oddiy odamlar singari, jamiyat fuqarolari sanaladilar. Jamiyatga tegishlilik esa belgilangan huquq va majburiyatlarini keltirib chiqaradi. Hammaga ma'lumki, biz jamiyatdan ba'zi bir qulayliklarni – fuqarolik dunyosi, shaxs erkinligi, mulkka egalik qilish huquqi va undan foydalanish kabilarni olsak, o'z navbatida ularning o'rniga o'zimizga ba'zi bir majburiyatlar (burchlar)ni, ya'ni huquqiy (qonunlarni bajarish, soliqlarni to'lash, hukumatni hurmat qilish) va ijtimoiy (yashash qoidalariga rioya qilish) burchlarni qabul qilib olamiz.

SHunday qilib, hamma narsa o'zaro bog'liqlik qonuniga bo'ysunadi. Manfaaddor shaxslarning kompaniya va jamiyat o'zaro hamkorligi bo'yicha pozitsiyasi ham shu asosga asoslangan bo'lib, kompaniya

jamiyat yaratib bergan qulayliklari evaziga ba'zi bir majburiyatlarni ham bajarish kerakligi qayd etiladi.

Misol: Manfaatdor shaxslar nazariyasi va mening mashinam.

Mashinaga egalik qilsamda va u asosan menga xizmat qilsada, sizning uning holati bo'yicha sharhlar berish qonuniy huquqingiz bor. Sizning huquqingiz o'z fikringizni aytishda bo'lsa, mening burchim esa ushbu sharhni (fikir) ni eshitishim kerak, chunki, birinchidan, agarda mashinam noqulay va iflos (neakkuraten) bo'lsa, sizga noqulaylik tug'diradi. Ikkinchidan, agarda men mashinani yomon saqlasam, sizning hayotingizga xavf solishi mumkin, chunki siz yo'lni kesib o'tayotganingizda, tormoz ishlamay qolishi mumkin. Uchinchidan, agarda mashinamda sizni olib borib qo'yishni xoxlasangiz-u, lekin mashina ichidagi tartibsizliklar sababli sizning kiyimlaringizni iflos qilib qo'yishim mumkin. Demak, garchi mashina huquqiy jihatdan menga tegishli bo'lsada, yuqorida aytilgan barcha momentlarni mashinamni foydalanishda hisobga olishim zarur.

2. Manfaatdor shaxslar klassifikatsiyasi

Avvalo kimlar manfaatdor shaxslar bo'la olishi mumkin degan savolga javob topaylik.

Manfaatdor shaxslar – kompaniyaning olib borayotgan siyosati yoki faoliyatiga ta'sir ko'rsata oladigan, yoki korxonada faoliyatining ta'sirida bo'ladigan har qanday shaxs yoki tomondir. Bizga ma'lumki, korxonada ishlab chiqarish faoliyatiga turli xil odamlar turlicha ta'sir ko'rsatadilar, korxonada maqsadlarini shakllantirish hamda amalga oshirishda ularning korxonada qanday mavqeni egallab turishganligiga ko'pincha bog'liq bo'ladi. SHuning uchun ham manfaatdor shaxslar ularning

korxonada faoliyatiga ta'siri nuqtai nazaridan uch guruhga bo'linadilar.

A. Yaqin va uzoq manfaatdor shaxslar.

Olimlar W.M.Evan (V.Evan) va R.E.Freeman (R.Friman) manfaatdor shaxslarni kompaniya strategiyasi va siyosatiga qanchalik tegishli ekanligiga qarab yakin va uzoq manfaatdor shaxslarga bo'ladilar. Yakin manfaatdor shaxslarga aktsiyadorlar, menejerlar, xizmatchilar va iste'molchilar kiradilar, chunki kompaniyaning strategiyasi va siyosati ko'proq darajada ularga bog'liqdir. Uzoq manfaatdor shaxslarga aksincha, korxonada siyosatiga va ishlab chiqarish strategiyasiga sezilarli tarzda ta'sir ko'rsatmaydigan sub'ektlar – hukumat, global iste'molchilar (“sen bo'lmasang boshqasi” misolida) kiradilar.

Evan va Friman modelidan shunday xulosa chiqarish mumkinki, tashkilot o'zining yaqin manfaatdor shaxslar oldida yuqori darajadagi javobgarlik va hisob berishga majbur, shu bilan birga uzoq manfaatdor shaxslar qiziqishlariga kam e'tibor bilan qaraydilar.

B. Asosiy va ikkinchi darajali manfaatdor shaxslar.

Iqtisodchi olim M.V. Klarkson (Clarkson) manfaatdor shaxslarni asosiy va ikkinchi darajali manfaatdor shaxslarga bo'ladi.

Agar Evan va Friman kompaniya ta'sir ko'rsatadigan yoki ko'rsatmaydigan manfaatdor shaxslar to'g'risida fikr yuritgan bo'lsa, Klarkson manfaatdor shaxslarni guruhlariga bo'lishda asosiy nuqta – bu korxonaga ta'sir ko'rsatadigan yoki ko'rsatmaydigan farqlariga qarab bo'lishni taklif etadi. Uning fikricha, asosiy manfaatdor shaxslar – bu hukumat (soliq va qonunchilik ta'siri),

iste'molchilar va ta'minotchilar, ya'ni kompaniya yashashi uchun ko'proq muhim hisoblangan sub'ektlardir.

Ikkinchi darajali manfaatdor shaxslar – har xil hamkorliklar, korxonaning ishchilari, hatto ba'zi paytda korxonalar menejerlari – ya'ni kompaniya ularning bevosita ishtirokisiz ham mavjud bo'ladigan sub'ektlardir.

C. Aktiv va passiv manfaatdor shaxslar.

Boshqaruv fani bo'yicha olim J. Maxani (Mahoney) manfaatdor shaxslarni aktiv va passivlarga bo'ladi. Aktiv manfaatdor shaxslarga – kompaniya faoliyatiga qatnashishni (ishtirok etishni) xoxlaydiganlar, ular kompaniya rasmiy tuzilmasining bo'limi bo'lishi bilan o'rin egallaydilar, bu guruhga menejerlar, ishchilar, ba'zi tashqi tashkilotlar (masalan, atrof-muhitni muxofaza qilish tashkilotlari) kiradilar.

Passiv manfaatdor shaxslar – kompaniyaning har qanday faoliyatida qatnashishni xohlamaydiganlar. Lekin bu manfaatdor shaxslarning qiziqishlari kam yoki kam obro'ga ega degan ma'no kelib chiqmasligi kerak, ular kompaniya strategiyasiga aktiv ishtirok etmaydi xolos. Passiv manfaatdor shaxslar – hukumat, mahalliy hamkorlar, aktsiyaning ko'p qismiga egalik qiluvchilardir.

3. Manfaatdor shaxslarning qiziqishlari

Yuqorilardan shu narsa ma'lumki, har qanday kompaniya kishilarning turli xil guruhi oldida qandaydir darajada javobgarlik (mas'uliyat) hissini his qilishi lozim. Kempbell ta'rifi bo'yicha, manfaatdor shaxslarning qiziqishlari ikki katta kategoriyaga ajratiladilar:

a) Kompaniyaning atrof-muhitga munosabatiga bog'liq bo'lgan qiziqishlar;

b) Kompaniya xulqining etik (axloq) muammolariga bog'liq bo'lgan qiziqishlar.

Bu kategoriyalarni belgilash uchun quyidagi sxema ishlab chiqilgan (qiziqishlar taksonomiyasi, Kempbell).

5-jadval

Tayanch qiziqishlar	Qo‘shimcha qiziqishlar	Xavotirlanish sababi
Atrof - muhit	Tabiiy resurslar holati bo‘yicha	<ul style="list-style-type: none"> • Energetik resurslar va ularning saqlanishi; • Mineral resurslar va ularning saqlanishi; • Ko‘p ovlanayotganligi uchun baliqning kamayishi.
	Biznes kompaniyalarning atrof muhitni ifloslantirayotganligi uchun xavotirlanish	<ul style="list-style-type: none"> • Global issiqlanish (parnikovyy efekt); • Ozon qatlamining kamayishi; • Sanoat chiqindilari; • Yadro axlatlari; • Kislotali yomg‘irlar (ko‘mir konlaridagi tashlanmalar).
Etik (axloq) masalalari	Bozorlarning asimmetrik tabiati bo‘yicha xavotirlanish	<ul style="list-style-type: none"> • “Uchinchi dunyo” qarzlari va uni to‘lash shartlari; • Rivojlangan mamlakatlar boy kompaniyalari bilan “uchinchi dunyo” kambag‘al ishlab chiqaruvchilari o‘rtasidagi savdo; • “Uchinchi dunyo” ni mul’tinatsional kompaniyalar tomonidan ekspulatsiya qilinishi; • hayvonlar bilan qo‘pol munosabatda bo‘lish masalalari; • Marketing amaliyoti; • Mahsulotlarning xavfsizligi;
	Kompaniyaning ichki va tarmoqlararo faoliyati bo‘yicha paydo bo‘ladigan xavotirlanish	<ul style="list-style-type: none"> • Ishga yollash muammolari (kam sonli xalq, invalid, bolalar, ayollar); • Ish joyida xavfsizlik va sog‘liqni saqlash choralari; • Ta‘minotchilar, iste‘molchilar va boshqa manfaatdor shaxslar

4. Kompaniyaning ijtimoiy javobgarlikka munosabati

“Ijtimoiy javobgarlik“ termini tashkilotning manfaatdor shaxslar qiziqishlarini e'tiborga olmasdan, yolg'iz o'zi, alohida faoliyat ko'rsatish mumkinligini anglatadi. Lekin hamma tashkilotlar ham ijtimoiy muammolar va atrof muhit bilan bog'liq bo'lgan muammolarga bir xilda munosabat bildirmaydilar. Kompaniyaning ijtimoiy javobgarlikka munosabati bo'yicha 4 guruhga bo'linadilar:

- Ijtimoiy – obstruksionist;
- Ijtimoiy – itoatkor;
- Ijtimoiy – sahovatli;
- Ijtimoiy – konstruktiv;

Ijtimoiy – obstruksionist kompaniyalar o'zlarining biznes maqsadlariga erishish yo'lida uchraydigan har qanday ijtimoiy qiziqishlarga faol qarshilik ko'rsatadi. Bunday tashkilotlar xulqiy huquqiy me'yorlariga bo'ysuntirishiga qaratilgan har qanday urinishlariga qattiq qarshilik ko'rsatadilar. Bu kompaniyalarga, masalan, sigaret ishlab chiqaruvchilarni misol qilib ko'rsatishimiz mumkin, chunki ular juda ko'p miqdorda tamaki sotish maqsadida ularning mahsulotlarining sog'liqqa zararligini ko'p gapiradigan medik-vrachlarning chiqishlarini mumkin qadar kamaytirishga harakat qiladilar, unga qarshi va chekuvchilar sonini ko'paytirish uchun turli xil usullardan foydalanishadi. Bunday kompaniyalar manfaatdor shaxslarning nuqtai nazarini hisobga olish ularning strategik qiziqishlariga to'g'ri kelmaydi deb o'ylaydilar.

Ijtimoiy itoatkor kompaniyalar faqat minimum ijtimoiy majburiyatlarini bajaradilar, ya'ni ular davlat tomonidan belgilab qo'yilgan shartlarni bajarishga tayyordirlar.

Ijtimoiy saxovatli kompaniyalar jamiyat va atrof muhitga nisbatan xulqiy normalarni bajarishni o'z zimmasiga oladilar.

Ijtimoiy konstruktiv kompaniyalar biznes etikasiga qattiq rioya qiladilar, jamiyat muammolarini echishda faol ishtirok etadilar.

5. Ijtimoiy majburiyatlarni bajarish mexanizmlari.

Kompaniya o'zining ijtimoiy majburiyatlarini turli xil mexanizmlarini qo'llab amalga oshiradi. Jahon tajribasida ijtimoiy majburiyatlarini bajarishning eng ko'p qo'llanilayotgan turlari quyidagilar:

- Dastur ariza shaklida o'z niyatlarining ochiq deklaratsiyasi;
- Xulq kodeksini qabul qilinishi;
- Kompaniya faoliyatining jamiyatga ta'siri to'g'risida hisobotlar nashr etish (keng jamoatchilik uchun);
- Kompaniyaning ijtimoiy auditori to'g'risida (majburiy moliyaviy hisobotga qo'shimcha sifatida) alohida hisobot nashr etish.

5.1. Dastur ariza.

Ba'zi bir tashkilotlar o'zlarining asosiy maqsadlarini rasmiy ariza shaklida rasmiylashtirishga urinadilar. Bunday arizalar bir necha masalalarga ega bo'ladilar. Birinchidan, turli xil manfaatdor shaxslarga korxonani, o'rnini va maqsadi bilan tanishtirish bo'lsa, ikkinchidan, tashkilot ichidagi ierarxik moslikka erishishga xizmat qiladi. Dastur arizalar quyidagi umumiy qoidalarni o'z ichiga olishi mumkin:

- Tashkilot biznesining asosiy bo‘g‘ini yoki tarmogi;
- Tashkilotning intilayotgan bozor ulushi yoki pozitsiyasi;
- Tashkilotning qadr qimmati va an‘analari.

YUqoridagilar ishchi xizmatchilar uchun umumiy tushunchalar holida ko‘rinishi mumkin, shuning uchun ham ayrim tashkilotlar dastur arizaga o‘z ishchilariga to‘g‘ri munosabatda bo‘lishi, ta‘minotchilar bilan o‘z vaqtida hisob-kitob qilish, ijtimoiy muvozanatni doimo saqlab turish kabi qoidalarni kiritadilar.

5.2. Xulq kodeksi.

Ba‘zi bir tashkilotlar, masalan, British Airways, Phillips Petroleum kabilar barcha manfaatdor shaxslarga o‘z munosabatini bildirib qo‘yish maqsadida o‘zlarining xulq kodeksini tuzib chiqadilar, bu taxminan, quyidagilardan iborat bo‘lishi mumkin:

- Iste‘molchilar bilan munosabat;
- Aktsionerlar bilan munosabat;
- Ishchilar bilan munosabat;
- Ta‘minotchilar bilan munosabat;
- Hukumat va maxalliy hamkorlar bilan munosabat;
- Atrof muhitga ta‘sir;
- Soliqlar;
- Raqobatchilar bilan munosabat;
- Menejer va direktorlar axloqi bo‘yicha etnik masalalar;
- “Qo‘shilish” va “yutib yuborish” tuzilmalariga bog‘liq xulqiy munosabat.

5.3. Ijtimoiy faoliyat bo‘yicha kompaniyaning hisoboti.

Juda ko‘p kompaniyalar etik (axloq) va ijtimoiy masalalarning echilishi bo‘yicha barcha manfaatdor

shaxslarni xabardor qilish maqsadida ixtiyoriy ravishda ijtimoiy faoliyat to‘g‘risida hisobot nashr etadilar. Bu erda shuni yoddan chiqarmaslik kerak-ki, ushbu hisobotni xalq ommasiga etkazish bo‘yicha kompaniyalar hech qanday huquqiy majburiyatlar olmaganlar. Bu birinchi navbatda, manfaatdor shaxslar tomonidan korxonaga faoliyatiga tankidiy fikrlardan qochish bo‘lsa, ikkinchidan, negativ hodisalarni bartaraf qilish uchun jamiyat taklifini o‘rganish uchun qilinadi.

Tayanch so‘zlar: kompaniya egalari, manfaatdor shaxslar, manfaatdor shaxslar klassifikatsiyasi, klassifikatsiyasi usullari, etika, muhit, manfaatdor shaxslar qiziqishlari, kompaniya va jamiyat, ijtimoiy majburiyatlar, kompaniya ijtimoiy majburiyatlari, shaxslar pozitsiyasi, dastur ariza, xulq kodeksi, ijtimoiy hisobot.

Nazorat uchun savollar:

1. Kompaniya egasining jamiyat va kompaniya o‘rtasidagi munosabat masalasiga pozitsiyasini bayon etib bering.

2. Manfaatdor shaxslar deb kimlarga aytiladi?

3. Yaqin va uzoq , birinchi va ikkinchi darajali, aktiv va passiv manfaatdor shaxslar deb kimlarga aytiladi?

4. Manfaatdor shaxslarning qiziqishlari kategoriyalari to‘g‘risida gapirib bering.

5. Ijtimoiy javobgarlikka munosabati bo‘yicha kompaniyalar necha guruhga bo‘linadilar?

6. Dastur ariza va xulq kodeksi nima?

7. Kompaniyaning ijtimoiy hisoboti deganda nimani tushunasiz?

VIII. INSON VA TASHKILOTNING O‘ZARO HAMKORLIGI

1. Inson bilan tashkiliy muhit o‘zaro harakatini qurish yo‘llari.

2. Inson bilan tashkilotning o‘zaro harakatini o‘rnatish usullari.

3. Inson bilan tashkilotning o‘zaro harakatini o‘rnatishda rolning o‘rni.

Kirish. Strategik boshqaruv bo‘yicha nazariyotchi S.Kerkegor o‘z asarlaridan birida «Insonlar o‘zida mavjud bo‘lgan erkinlikdan umuman foydalanmay, ularda yo‘q bo‘lgan narsani talab qilishadi» deb yozgan edi. Strategik boshqaruvning asosiy vazifalaridan biri xodimning tashkilot hayotiga garmonik va samarali kirishini ta‘minlashdan iborat. Buning uchun esa inson va tashkiliy qamrov o‘zaro harakatini to‘g‘ri qurish zarur, bu esa katta ish va maxsus bilim talab qiladi.

Maqsadlar. Ushbu mavzuni o‘rganish mobaynida talabalar quyidagilar bo‘yicha tushuncha oladilar:

- Inson bilan tashkiliy muhit o‘zaro harakatini qurish yo‘llari;

- Inson bilan tashkilotning o‘zaro harakatini o‘rnatish usullari;

- Inson bilan tashkilotning o‘zaro harakatini o‘rnatishda rolning o‘rni;

- Ixtiloflar, ularni bartaraf etish usullari.

1. Inson bilan tashkiliy muhit o‘zaro harakatini qurish yo‘llari

Har qanday tashkilotning asosi va asosiy boyligi insonlar hisoblanadi. Bir vaqtlari mashina, avtomat yoki robot insonni siqib chiqaradi va texnika ishchi ustidan hukmronlik qiladi deb sanalar edi, To‘g‘ri, ko‘pgina texnologik va boshqaruv jarayonlarida mashina odamning o‘rnini egallab olgan bo‘lsada, insonning tashkilotdagi roli va ahamiyati kamaymadi, balki oshdi. Bunda odam tashkilotning eng qimmat va hal qiluvchi «resursiga» aylandi. Tashkilot hayotiga xizmatchining garmonik va samarali kirishishini ta‘minlash strategik boshqaruvning asosiy vazifalaridan biri bo‘lib hisoblanadi.

Buning uchun inson bilan tashkilot muhiti o‘zaro harakatlarini to‘g‘ri qurish kerak. Bu katta ish va maxsus bilimlarni talab qiladi.

Agarda inson va tashkilot muhiti o‘zaro harakatlarini ko‘rib chiqishda **inson nuqtai nazaridan qarasak**, u holda o‘zaro harakat quyidagicha talqin etilishi mumkin:

1. Inson tashkiliy muhit bilan o‘zaro ta‘sirga kirishib, undan rag‘batlantiruvchi ta‘sir oladi.

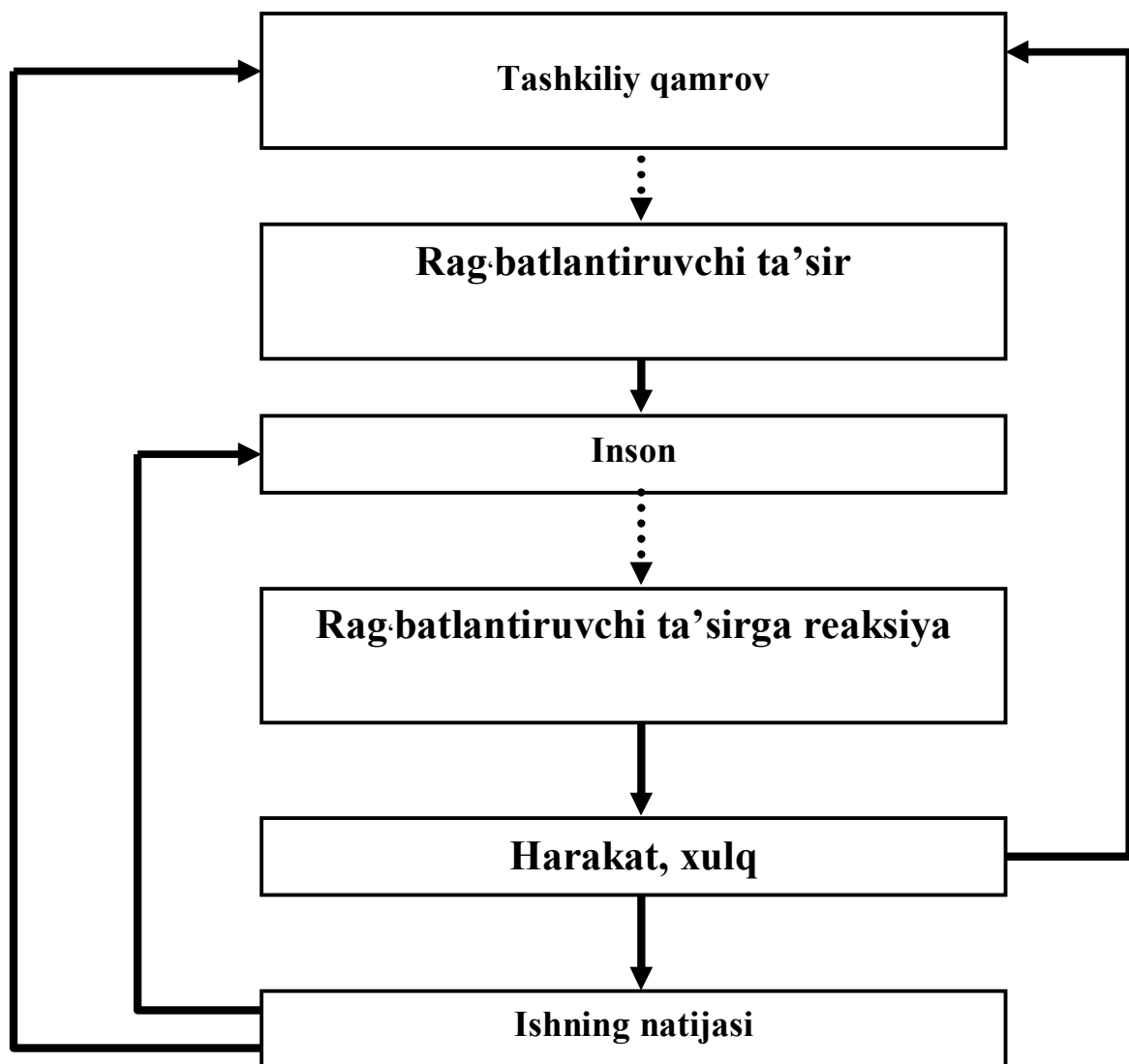
2. Inson bu rag‘batlantiruvchi stimullar ta‘sirida belgilangan harakatlar qiladi.

3. Inson tomonidan amalga oshirilgan harakat belgilangan ishning bajarilishiga olib keladi va tashkiliy muhitga ta‘sir ko‘rsatadi.

Inson (individ) nuqtai nazaridan insonning tashkiliy muhitga (tashkilotga) kirishishi quyidagicha sxema orqali ko‘rsatilishi mumkin (10-rasm).

Rag‘batlantiruvchi ta‘sir nutqiy va yozma signal,

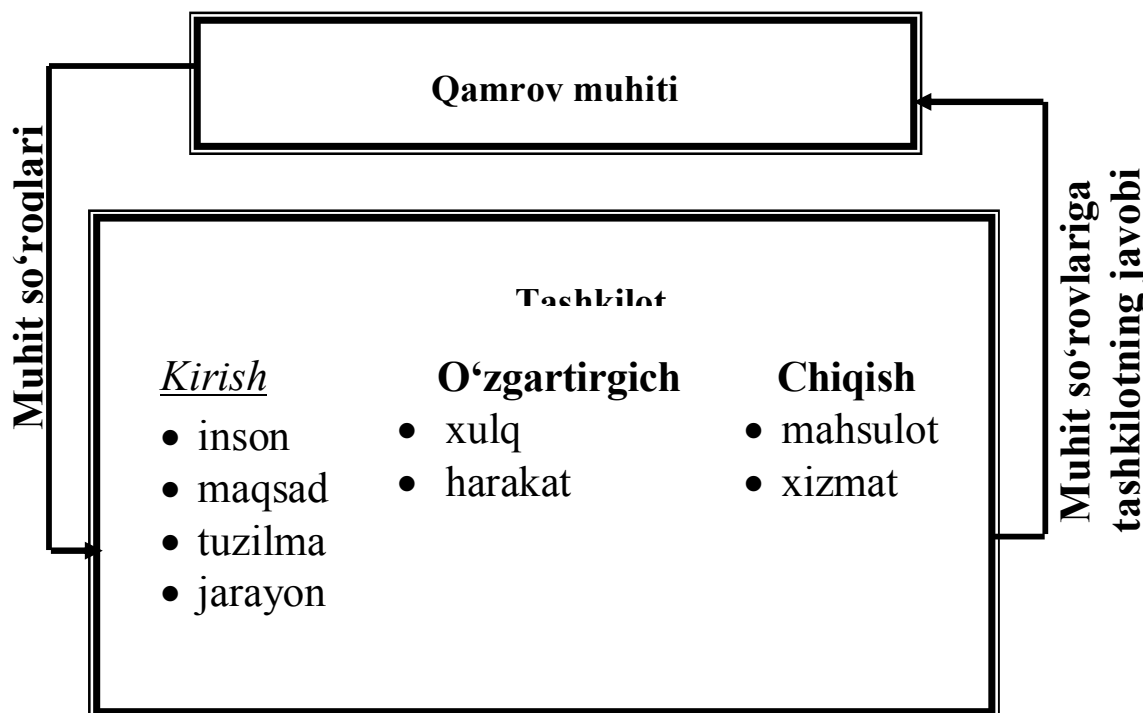
boshqa kishilarning harakati, boshqa xil signallar ko‘rinishida bo‘lishi mumkin. Bu modelda **inson** tajriba, bilim, axloqqa, fiziologik ehtiyojlarga ega bo‘lgan biologik va ijtimoiy mavjudot sifatida namoyon bo‘ladi. **Rag‘batlantiruvchi ta’sirga reaksiya** harakatga nisbatan insonning aks harakati, uning bahosi, anglangan yoki anglanmagan holda yechimlar qabul qilishi tushuniladi.



12-rasm. Inson (individ) nuqtai nazari (pozitsiyasi)dan tashkiliy muhitga insonning kirish modeli

Harakat va xulq tana harakatini, nutqni, mimikani,

har xil ishora (jest)larni o‘z ichiga oladi. **Ishning natijasi** ikki tarkibdan iborat bo‘lib, birinchisi - inson o‘zi uchun nimaga erishadi!, ikkinchisi - inson tashkilot uchun nima qildi?



13-rasm. Tashkilot nuqtai nazaridan kishining tashkilotga kirish sxemasi

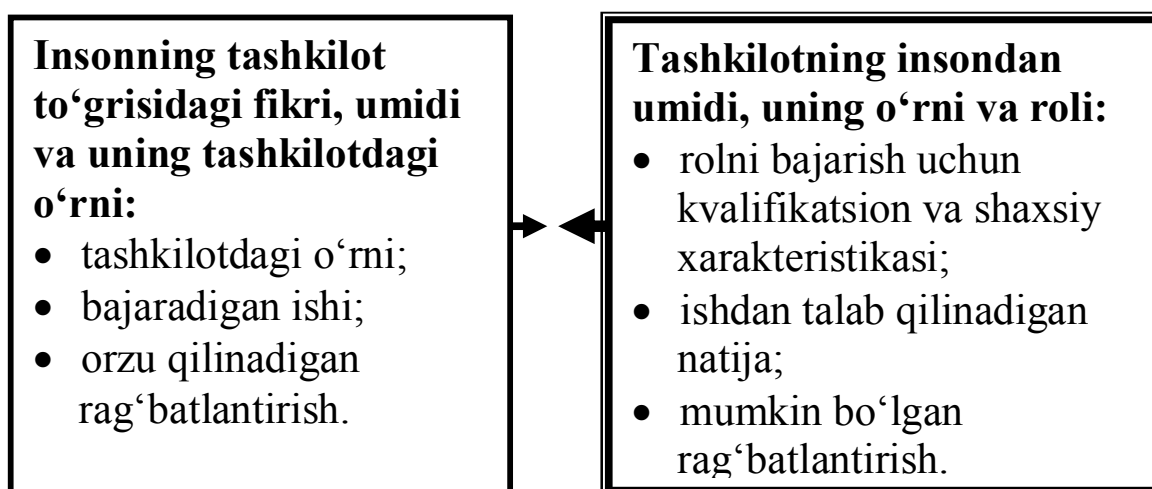
13-rasmda kishining tashkilotli qamrov bilan o‘zaro ta’siri tashkilot nuqtai nazari bilan qaralib, bunda tashkilot butun bir organizm sifatida kirish, o‘zgartirgich va chiqish qamroviga ega. Bu andozada kishi tashkilotning tarkibiy qismi deb qaraladi va tashkilotning resursi o‘rnida qatnashadi, tashkilot o‘z faoliyatida undan ishchi kuchi sifatida foydalanadi.

2. Inson bilan tashkilotning o‘zaro harakatini o‘rnatish usullari.

Insonning tashkiliy muhit bilan o‘zaro harakat jarayoni

juda qiyin va ikkala tomon uchun ham muhim hisoblanadi. Yangi tashkilotga kirisha turib, inson muhit bilan bog'liq bo'lgan juda ko'p muammolarga duch keladi.

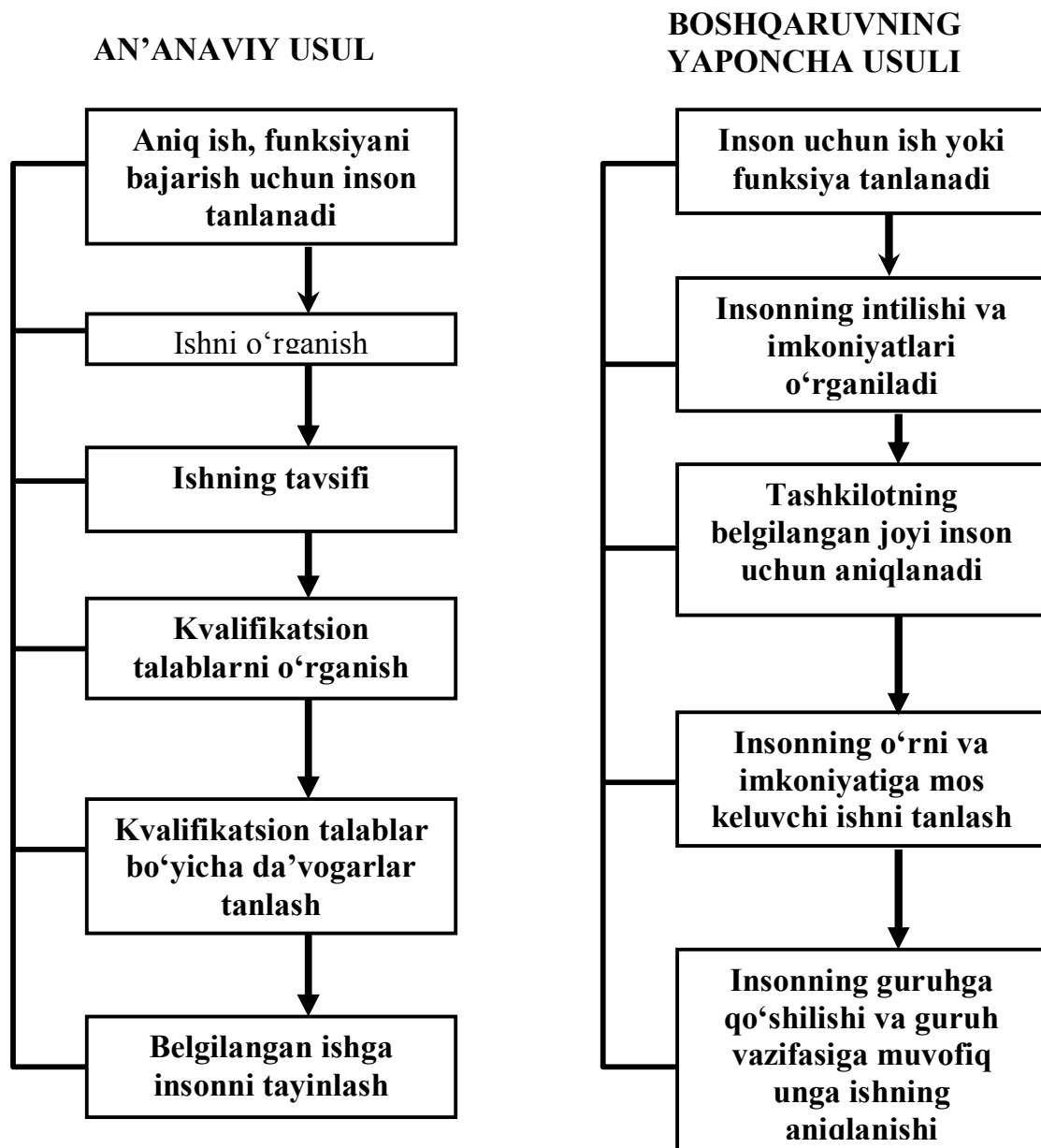
Tashkiliy muhit deb tashkilotning shunday qismiga aytiladiki, bu bir qarashdan oddiygina qilib ishchining ish joyi va uni o'rab turgan muhiti deb atash mumkin bo'lsa, chuqur ma'noda ulardan tashqari tashkilotning profili, tarmoqdagi o'rni, bozordagi o'rni, tashkilot o'lchami, mehnat shartlari, ish haqi to'lash sistemalari, mehnat munosabatlari, hamkasblar va boshqalar tushuniladi. Inson bilan tashkilot o'rtasida bo'ladigan o'zaro harakatlarda tushunmovchilik, aks ta'sirlar natijasida o'zaro ixtiloflar (konflikt) yuzaga kelishi mumkin, bu holatni quyidagi jadval asosida tushunib olamiz:



14-rasm. Tashkilot bilan individ o'zaro harakatidagi ixtiloflar asoslari

Tashkiliy muhit bilan individ o'rtasidagi muammolarni kamaytirish va yo'qqa chiqarish uchun 1) inson tashkilotda qanday o'ringa da'vogarlik qilayapti? 2)

Qanday rolni bajarishga tayyor? 3) tashkilot qanday o‘rinni tavsiya qilayapti? - degan savollarga aniq javob izlash kerak. Insonning rol va o‘rniga mos kelishini ta’minlash uchun 2 xil yondoshuv mavjud:



15-rasm. Inson va tashkilot o‘zaro harakatini o‘rnatish bo‘yicha ikkita variant

3. Inson bilan tashkilotning o‘zaro harakatini o‘rnatishda rolning o‘rni.

Ilgari aytilganidek, tashkilot insondan belgilangan

rolni bajarishni kutadi. Agar tashkilot a'zosi o'z rolini muvaffaqiyatli bajarsa, va o'z navbatida o'z faoliyatining natijasi, mazmuni va xarakteridan qanoatlansa, u holda inson bilan tashkilot o'rtasida ixtiloflar bo'lmaydi. SHuning uchun tashkilot tizimida rolning o'rni asosiy shartdir. CHunki, rol, bir tomondan, tashkilotning tuzilmasi, strategiyasi va maqsadiga mos kelishi kerak bo'lsa, ikkinchi tomondan insonning umidlari va so'rovlariga javob berishi kerak. Insonning bajaradigan roli aniq va tushunarli bo'lmog'i kerak.

Rolning aniqligi shu rolni bajarayotgan individga rolning mazmuni va demak, ishning mazmuni va uni bajarish usuli, rolning tashkilot maqsadi bo'yicha bog'liq tomonini belgilab bersa, **rolning tushunarligi** shu rolni bajarayotgan inson bajarilgan ish uchun o'zining qanday qoniqish olishini, moddiy va ma'naviy rag'batini aniqlab beradi.

Noaniq rol aniqmas yo'riqnomalar va vazifaning noto'g'ri qo'yilishidan kelib chiqib, rolni bajarayotgan individning qanday harakatidan qat'iy nazar tashkilot uchun salbiy natija olinishiga sabab bo'ladi.

Rolga nisbatan qarama - qarshi qarashlar rahbar va ishchi o'rtasida paydo bo'lishiga, birinchidan, rahbar xodim o'z rolini noto'g'ri bajarayapti deb hisoblashi bo'lsa, ikkinchidan, xodim unga nisbatan asoslanmagan talablar, ayblar qo'yilmoqda deb hisoblashi sabab bo'lishi mumkin.

Umuman. ixtilofni yuzaga keltiruvchi sabablarni (rolni bajarish bilan bog'liq bo'lgan) bir necha guruhlarga ajratish mumkin:

A) rolning mazmuni bilan bog'liq qarama -

qarshiliklar sababli yuzaga kelgan ixtiloflar;

B) Inson va uning tashkilotdagi belgilangan roli o'rtasidagi qarama - qarshiliklar tufayli yuzaga kelgan ixtiloflar;

C) Rol bilan tashkiliy muhitning uni qabul qilishi o'rtasidagi ixtiloflar;

D) Ushbu rol bilan boshqa rollar o'rtasidagi qarama - qarshiliklar yuzasidan yuzaga keladigan ixtiloflar.

Paydo bo'lgan ixtiloflarni bartaraf etishning bir necha usullari mavjud;

-ishni o'zgartirish (ish engillashtirilishi, korrektirovka qilinishi, minimal detallashtirilishi mumkin)

-insonni o'stirish (rol bilan chuqur tanishtirish, malakasini oshirish, har xil holatlarda o'zini tutish qobiliyatini o'stirish)

-ishchilarni bir roldan ikkinchisiga almashtirish;

Inson - mashina emas, har qanday ishni (rolni) bajarayotganda me'yoriy qo'llanmalaridan tashqari, uning shaxsiy sifatlari va kayfiyati ham bajarilayotgan ishning sifati va miqdoriga albatta ta'sir etadi. Demak, ishchining shaxsiy sifatlari va kayfiyati mehnat unumining oshishida hal qiluvchi omillardan biri bo'lib hisoblanar ekan, bu esa ishchining tashkilotdagi rolini belgilashda albatta hisobga olinishi shart.

Tayanch so'zlar: Inson, tashkilot, tashkiliy muhit, o'zaro harakat, o'rnatish usullari, rol, rol turlari, rolning o'zni va ahamiyati, ixtiloflar, ixtiloflarni bartaraf etish usullari.

Nazorat uchun savollar:

1. Nima uchun inson tashkilotning eng qimmat va hal qiluvchi «resursi» hisoblanadi?

2. Insonning tashkilotga kirishi modellari o'rtasidagi bog'liqlik va farqlar nimalarda ko'rinadi?
3. Tashkiliy muhit deb nimaga aytiladi?
4. Tashkilot bilan inson o'zaro hamkorligidagi ixtiloflarga nimalar asos bo'lishi mumkin?
5. Boshqaruvning an'anaviy va yapon usullari o'rtasidagi farqlarni aniqlang.
6. Tashkilot tizimida rolning o'rnini to'g'risida gapirib bering.

IX. TASHKILY MUHITDA INSON XULQINING SHAXSIY ASOSLARI

1. Inson tomonidan muhitning qabul qilinishi.

2. Inson xulqining kriterial bazasi.

3. Insonning, odamning individualligi.

Kirish. Agar tashkilotda o'z o'rnini topa olsa, vazifasini muvaffaqiyatli bajarsa, o'zining faoliyatining mazmuni va natijalaridan qoniqsa, u holda kishi va tashkilot o'rtasida kelishmovchilik paydo bo'lishiga o'rin qolmaydi. Buning muhim sharoitidan biri har kimning tutgan o'rnini to'g'ri tuzish (yoki qurishdir), xususan, tashkilot tizimidagi ushbu tutgan o'rning mohiyati va o'rni, mazmuniga nisbatan to'g'ri asos shakllantirishdir.

Maqsadlar. Ushbu mavzuni o'rganish mobaynida talabalar quyidagilar bo'yicha tushuncha oladilar:

- Inson tomonidan muhitning qabul qilinishi;
- Ma'lumotlarni tanlash va tizimlash qoidalari;
- Ma'lumotlarni qabul qilishga ta'sir etuvchi omillar;
- Ma'lumotlarni qabul qilish holatlari xarakteristikalarini;
- Inson xulqining kriterial bazalari;
- Insonning shaxsiyligi;
- Inson shaxsiyligining shakllanish omillari.

1. Inson tomonidan muhitning qabul qilinishi

Strategik boshqaruvni amalga oshirishda inson boshlang'ich nuqta bo'lib hisoblanar ekan, demak, xodimlar bilan ishlash strategiyasi kishilarning shaxsiy xususiyatlari, uning shaxsiy xarakteristikalaridan kelib chiqishi lozim. Strategik boshqaruv uchun xodimlar umuman yo'q, faqat har xil xarakterli konkret (aniq)

odamlar bor xolos. Odamlar bo‘yi, og‘irligi, yoshi, jinsi, ma‘lumoti, tili bo‘yicha har xil bo‘lishadi, undan tashqari ular bir xil gapni, harakatni har xil tushunadilar va har xil ta‘sir oladilar va ta‘sir ko‘rsatadilar. Bu xilma-xillik insonni inson ekanligidan, mashina-robot emasligidan dalolat berib, tashkilotni boshqarishda salbiy va ijobiy qiyinchiliklar, ixtiloflar va to‘qnashuvlar kelib chiqishiga sabab bo‘ladi.

Albatta, har qaysi odamning xulqi shaxsiy, alohida xarakterini o‘z ichiga oladi. Lekin bir nechta aniq holatlarda individning o‘zini qanday tutishini aniqlab beradigan bir nechta boshlang‘ich momentlarni ajratish mumkin. Bunday boshlang‘ich momentlarga qabul qilish va kriterial bazalar kiradi. Qabul qilish umumiy tarzda muhitdan axborotni olish va uni qayta ishlash jarayonlaridan kelib chiqadi. Inson muhitdan axborotni sezish organlari: ko‘rish, eshitish, hid bilish orqali olishi mumkin.

Sezish organlari orqali olinadigan axborotlar vaqt bo‘yicha nisbiydir, chunki kecha bo‘lganga bugun teginib bo‘lmaydi, ertaga bo‘ladiganni bugun ko‘rish mumkin emas. Inson axborotni «yaxshi ko‘raman - yaxshi ko‘rmayman», «yoqadi - yoqmaydi», «yaxshi - yomon», «mumkin - mumkin emas» tarzidagi tamoyillar bo‘yicha qayta ishlaydi.

1.1. Qabul qilishga ta‘sir ko‘rsatadigan omillar

Qabul qilishga ta‘sir etadigan turli-xil omillarni, insonni muhit qabul qilishiga nisbatan ichki va tashqi omillarga ajratish mumkin. **Ichki omillarga** quyidagilar kiradi:

- Odamlar notanish signaldan ko‘ra tanish signallarni tezroq qabul qiladilar;

- Odamlar o'zlariga ta'sirleydigan kuchli sezgili signallarni tezroq qabul qiladilar;

- Odamlar signallarni o'sha paytda qanday holatda turganligiga qarab qabul qiladilar yoki aksincha.

Tashqi omillar:

- Berilayotgan signalning intensivligi (rangli va qattiq ovozli signallarga tez e'tibor beriladi);

- Signalning harakatchanligi;

- O'lchami (katta yoki kichik signallar);

- Inson turgan muhit holati (formasi, rangi, tovushi).

1.2. Insonning qabul qilishi

Inson va tashkiliy muhit o'zaro hamkorligi nuqtai nazari bo'yicha insonning qabul qilishi asosiy jarayonlardan biridir. Bu odamni qanday ko'ramiz, uning xarakterining qanday qirralarini bilamiz, uning xulqini qanday baholaymiz, shu kabilar inson bilan qanday hamkorlik qilishimiz, u bilan qanday munosabat o'rnatishimizga asosiy kriteriyalardir.

Insonning qabul qilishi ikki bosqichdan iborat bo'lib, birinchisi - inson to'g'risida birinchi taassurot bo'lsa, ikkinchisi - uning shaxsiy xarakteristikalarini, malakasi va vazifani bajarishga yondashuvini o'rganishdir.

Birinchi bosqichda, agar qabul qiluvchi hazilni yoqtiruvchi va kulgiga moyil odam xuddi shunday xarakterga ega insonni uchratsa, uning birinchi uchrashuviyoq ikkinchi tomon uchun samarali yakunlanishi mumkin.

Ikkinchi bosqich nisbatan og'irroq bo'lib, unda endi yuzaki suhbat o'rniga insonning boshqa xarakteristikalarini o'rganilib chiqiladi, bu bosqich birinchi taassurotni to'ldirishi yoki butunlayiga yo'qqa chiqarishi mumkin.

1.3. Qabul qilish holatlari tavsiflari

Insonning qabul qilishi ko‘p hollarda bu hodisaning qanday holatlarda amalga oshirilayotganligiga ham bog‘liq.

- Birinchidan, bu joy, uchrashuv o‘tkazilayotgan makon.

- Ikkinchidan, qaysi ish yoki nima maqsadda uchrashuv o‘tkazilayotganligi (ishchanlik ruhi, ofisda qabul bevosita ish joyida qabuldan yaxshiroq samara berishi mumkin).

- Uchinchidan, kim tomonidan uchrashuv o‘tkazilmoqda (atoqli yoki yuqori mansabli odam tomonidan tavsiya etilgan kishining uchrashuvi notanish yoki hurmatsiz kishi tashabbusi bilan uyushtirilgan uchrashuv natijasidan yaxshi samarali bo‘lishi aniq).

2. Inson xulqining kriterial bazasi.

Inson xulqining kriterial bazalariga keyinchalik ish mobaynida uning xulqiga keskin ta’sir ko‘rsatadigan ba’zi bir omillar kiradiki, ularga joy (sharoit), ishdan qoniqish olish, ishga qiziqish, tashkilotga bog‘lanib qolish, sig‘inish kabilar kiradi.

Joy (sharoit) tashkiliy muhit bilan inson o‘rtasida normal o‘zaro hamkorlikni o‘rnatishda katta rol o‘ynaydi. Joy uch komponentni o‘z ichiga oladi, birinchidan, insonning ob’ektga nisbatan sezgi hissi, ikkinchidan, ob’ekt to‘g‘risida bilimi bo‘lsa, uchinchidan, insonning ob’ektga nisbatan niyati (o‘y-fikri)ni aniqlab beradi.

Ishdan qoniqish olish ishga nisbatan inson sezgisiga katta ta’sir ko‘rsatuvchi omil hisoblanib, insonning o‘z ishdan qoniqish olishi uchun ishning quyidagi sakkiz xarakteristikasi uni qanoatlantirishi lozim:

- ishning xarakteri va mazmuni;

- bajariladigan ish hajmi;
- ish joyining holati (shovqin, yoritilganlik);
- hamkasblar;
- rahbarlar;
- haq to'lash;
- ish bo'yicha ko'tarilish imkoniyati;
- ish tartibi.

Ishga qiziqish insonning o'z ishiga, o'zining ish faoliyatiga qanday yondashuvini bildirib, ikki xil ko'rinishda bo'lishi mumkin: birinchidan - insonning biron bir aniq ish bilan shug'ullanmasa ham ishni sevuvchilar, mehnatsevarlar (trudogoliklar) bo'lsa, ikkinchidan - aniq bir ishni sevuvchilardir.

Ishdan qoniqish olishga uchta jihat sababchi bo'lishi mumkin: birinchidan, ushbu ish inson hayotida qanday joy egallagan; ikkinchidan, ish insonni qanchalik jalb qiladi; va uchinchidan, inson o'z ishiga o'zi to'g'ri keladimi, yoki ish inson uchun to'g'ri keladimi.

3. Insonning, odamning shaxsiyligi (individualligi).

Hamma odamlar nimasi bilandir bir-biriga o'xshaydi, lekin har bir individning o'ziga yarasha asosiy, noyob xulqlari borki, bu uning shaxs sifatida namoyon bo'lishiga sabab bo'ladi.

Insonning shaxsiyligi (individualligi) uchta ko'rinishdan iborat bo'lib, birinchisi - har bir inson boshqalar bilan nimasi bilandir bog'liq; ikkinchisi - nimasi bilandir bir xil va uchinchisi - nimasi bilandir boshqasiga o'xshamaydi.

Shaxsiylikning shakllanish omillari:

Insonning shaxsiyligi quyidagi uchta guruh omillar ta'sirida shakllanadi;

1. Birinchi guruhni insonning avlodligi va fiziologik

xususiyati tashkil etadi;

2. Ikkinchi guruhga insonning muhitdan oladigan ta'siri, taassuroti kiradi;

3. Uchinchi guruhga insonning alohida guruh va tashkilotga tegishliligi kiradi.

Tayanch so'zlar: xodimlar bilan ishlash strategiyasi, kishilarning shaxsiy xususiyatlari, shaxsiy xarakteristikalar, xarakter, odamning xulqi, boshlang'ich momentlar, qabul qilish va kriterial bazalar, sezish organlari: ko'rish, eshitish, hid bilish, qabul qilish omillari: ichki va tashqi omillar, Insonning qabul qilishi, inson xulqining kriterial bazalari: joy (sharoit), ishdan qoniqish olish, ishga qiziqish, tashkilotga bog'lanib qolish, sig'inish, Insonning shaxsiyligi, shaxsiylikning shakllanish omillari.

Nazorat uchun savollar:

1. Nima uchun insonni strategik boshqaruvni amalga oshirishda boshlang'ich nuqta deb atashadi?

2. Axborotlarni qabul qilishga ta'sir qiladigan omillarga misol keltiring va klassifikatsiyalang.

3. Axborotlarni qabul qilish holatlarini tavsiflang.

4. Inson xulqining kriterial bazalariga nimalar kiradi?

5. Inson shaxsiyligining shakllanish omillari to'g'risida fikr yuriting.

X. INDIVID VA GURUH

1. Guruh tushunchasi.

2. Guruhning umumiy tushunchasi.

3. Individ va guruhning o‘zaro hamkorligi.

Kirish. Ma’lumki, tashkilot – bu ixtiyoriy yaratilgan, mantiqan dalillangan tuzilmadir, u o‘z navbatida tajribali boshqaruvchi rahbarligida to‘la nazoratda bo‘ladi. Tashkilot – bu ijtimoiy toifa va bir vaqtda – maqsadlarga erishish vositasi, kishilar munosabatlarini tuzadigan va o‘zaro ta’sir etadigan joy. SHu bois har bir rasmiy tashkilotda inson guruhlari mavjud. Demak, rahbar guruhlarning va jamoalarning asosiy ijtimoiy – ruhiy qonuniyatlarini bilishi shart.

Inson o‘zaro munosabatga ehtiyoj his etadi va bunday aloqadan qoniqish, quvonch oladi. Ko‘pchiligimiz boshqa kishilar bilan o‘zaro ta’sirda bo‘lishga ham faollik qilamiz. Ko‘p hollarda boshqa kishilar bilan uchrashuv ko‘p davom etmaydi. Biroq, ikki yoki undan ziyod kishilar uzoq vaqt bir-birlari bilan yaqin hamkorlikda bo‘lsalar, ular asta-sekin bir-birlariga suyana boshlaydilar. Buni tan olish vaqti holatdan va kishilarning o‘zaro bog‘liqlik tavsifidan kelib chiqadi.

Har birimiz bir vaqtda ko‘pgina guruhlarga mansubmiz. Biz – bir necha oilalar guruhining a’zolarimiz. Ko‘pgina insonlar yana do‘stlar guruhiga mansub. Talabalar guruhi ma’lum maqsadlari amalga oshgach tarqab ketadilar.

Maqsadlar. Ushbu mavzuni o‘rganish mobaynida talabalar quyidagilar bo‘yicha tushuncha oladilar:

- «Guruh» so‘zining kanonik tushunchasi;

- Guruhlarning xarakterli xususiyatlari;
- Guruhlar turi;
- Guruhlarning vaziyatli xarakteristikalarini;
- Inson va guruhlar o'rtasidagi hamkorlik.

1. Guruh tushunchasi.

Avvalgi ma'ruzalarda aytilganidek, tashkilot insondan o'zi uchun ajratilgan rolni bajarishni kutadi. Inson tashkilotga ish beruvchi, bajaradigan ishga nisbatan mos rag'batlantirish oluvchi joy (makon) sifatida qaraydi. Lekin inson bilan tashkilot o'rtasidagi o'zaro hamkorlik faqat rollarni bajarish bilangina cheklanmaydi. U nisbatan keng. Inson biror bir ishni odamlar orasida, ular bilan hamkorlikda bajaradi. U nafaqat tashkilotda rol bajaruvchisi, balki u guruh a'zosi hisoblanadi. SHu bilan birga guruh inson xulqiga katta ta'sir ko'rsatadi. Inson xulqi esa o'z navbatida guruh hayotiga sezilarli ulush qo'shadi. «Guruh» so'zining aniq bir kanonik tushunchasi yo'q, lekin ish faoliyati va miqdoridan kelib chiqib, shunday xulosa chiqarish mumkin. **Guruh – bu ikki yoki undan ziyod insonlar bo'lib ular o'zaro bir-birlariga shunday ta'sir ko'rsatadilarki, ulardan har biri bir vaqtda boshqacha ta'sir ko'rsatadi va uning ta'sirini o'zi ham his qiladi.** Kichik guruh – nisbatan mustahkam o'zaro hamkorlik va uzoq muddat ichida birgalikda harakatni amalga oshiruvchi kichik miqdordagi (ko'pincha o'n kishidan ko'p emas) kishilarning birlashmasi. Guruh a'zolarining o'zaro hamkorligi ularning umumiy qiziqishlari va umumiy maqsadga erishishlari uchun yo'naltirilgan bo'ladi.

Guruhlarning xususiyatlari.

Guruhlarning xakteri xususiyatlari quyidagilar hisoblanadi:

Birinchiidan, guruh a'zosi o'zining harakatini guruh bilan birga va tashqi munosabatlarda guruh nomidan harakat qiladi. SHuning uchun ham, inson o'zi haqida emas, guruh to'g'risida gapiradi va «men» so'zini ko'pincha «biz», «bizda», «bizniki», «bizga» so'zlari bilan almashtiradi;

Ikkinchiidan, guruh a'zolari o'rtasidagi bevosita muloqot, shaxsiy suhbatlar, bir-birining xulqini kuzatish ko'rinishida bo'lishi mumkin;

Uchinchiidan, guruhdagi rollarning rasmiy taqsimlanishidan tashqari, guruh a'zolari tomonidan tan olingan norasmiy taqsimlanishi ham ro'y beradi. Bir a'zo g'oyalar generatori rolini bajarsa, ikkinchisi tashkiliy ishlar bo'yicha mas'ul, uchinchisi tartib intizomga e'tibor bersa, yana biri ishda tartib bo'lishini kuzatib boradi.

Guruhlar turi

Guruhlarning ikki turi bor: **rasmiy va norasmiy**. Bu ikki tur ham guruhlarni tashkil qilishda va uning barqaror ish unumida katta o'rin egallaydi.

Rasmiy guruhlar tashkilotning tuzilmaviy bo'linmasi hisoblanib, ular tayinlangan rahbarga, rollar tuzilmasi (tasdiqlangan)ga, guruh a'zolarining alohida funktsiyalari va vazifalariga ega bo'ladi. Rasmiy guruhlar doimiy funktsiyani muntazam bajarish uchun, masalan buxgalteriya, konstruktorlik byurosi va hokazo, tashkil qilinishi mumkin.

Norasmiy guruhlar rahbarning farmoyishi va formal buyruqlari bilan tashkil qilinmasdan, balki guruh a'zolarining istak - xoxishi bilan ularning o'zaro havas qilinishi bilan olinishlari (simpatiyalari), umumiy qiziqishlari,

bir xil odatlari asosida tashkil etiladi. Bu xildagi guruhlar barcha tashkilotlarda mavjud bo'lib, ko'pgina hollarda guruh a'zosiga bo'lgan ta'sir rasmiy tuzilmalar tomonidan beriladigan ta'sirdan ham ko'ra yaxshiroq samara berishi mumkin.

2. Guruhning umumiy tushunchasi.

Qaysi tashkilotda tashkil etilgan va faoliyat ko'rsatayotganligidan, undan tashqari, guruh a'ziligiga kimlar kirishidan va qaysi turi bo'lishidan qat'iy nazar, barcha guruhlar uchun umumiy momentlar va omillar bor.

Guruh hayoti, uning faoliyat ko'rsatishi quyidagi uch omil ta'sirida bo'ladi;

- guruh a'zolarining xarakteristikasi (tavsifi);
- guruhning tuzilmaviy xarakteristikalari;
- vaziyatli xarakteristikalari.

Guruh a'zolarining tavsifi

Guruh a'zolarining tavsifiga insonning shaxsiy xarakteristikasi, uning qobiliyati, ma'lumoti va hayotiy tajribasi kiradi.

Guruhning tuzilmaviy xarakteristikasi:

- guruhda kommunikatsiya va xulq normalari (kim kim bilan va qanday muloqot qiladi);
- status va rollar (kim qanday pozitsiyani egallaydi va nima bilan shug'ullanayapti);
- guruh a'zolari o'rtasida shaxsiy simpatiya va antipatiyalar (kim kimga yoqadi va kim kimni yoqtirmaydi);
- kuchi va konformizm (kim kimga ta'sir ko'rsatadi, kim kimga bo'ysunadi, kim kimning orqasidan ergashadi).

Shaxslar o'rtasida o'zaro hamkorlikning tuzilmaviy

xarakteristikalari

Kishilar o'rtasidagi **simpatiya va antipatiya** asosan individual xarakterga ega, lekin aniqlanishicha o'rtoqlik munosabatlarini o'rnatishdagi ulardan tashqari boshqa bir qancha momentlar ham kuchli ta'sir o'tkazadi:

Birinchi, o'zaro hamkorlik qiluvchilarning shaxsiy xarakteristikalari. Kishilar ko'pincha bir xil dinli, millatli, ma'lumotli, hayotga qarashlari bir xil bo'lgan kishilar bilan o'rtoqlik munosabatlarini o'rnatadi;

Ikkinchi, kishilar o'rtasida o'rtoqlik munosabatlarining o'rnatilishi va o'stirishga ularning huquq bo'yicha, ish joyi bo'yicha qanchalik yaqin joylashishi ham katta ta'sir ko'rsatadi. Ish joylarining qanchalik yaqinligi ular o'rtasidagi munosabatlarining yaxshi bo'lishligi ehtimolini oshiradi;

Uchinchi, o'rtoqlik munosabatlarining o'rnatilishiga uchrashuvlar soni, davriyliligi (chastotasi) ham kuchli ta'sir ko'rsatadi;

To'rtinchi, o'rtoqlik munosabatlarining yaxshilanishiga guruh a'zolarining umumiy maqsadi borligi yoki yo'qligi ham kuchli ta'sir o'tkazadi.

Guruh a'zolari o'rtasidagi o'rtoqlik munosabatlari shunday yo'lga qo'yilishi kerakki, u guruhbozlikka aylanib ketmasin.

Guruhning vaziyatli xarakteristikalari

Guruhning vaziyatli xarakteristikalari guruh a'zolarining xulqidan kelib chiqmay, balki bu xarakteristikalar guruh o'lchami, uning joyi, vazifasi ham guruhda qo'llanilayotgan rag'batlantirish tizimiga to'g'ridan to'g'ri bog'liqdir. **Guruh o'lchami** ham ishdan

qoniqish olishga ta'sir ko'rsatuvchi omildir. Aniqlanishicha, guruh tarkibi 5-6 kishidan iborat bo'lsa, a'zolar qanoatlanuvchi bo'lishi mumkin, chunki bu sondan ko'p bo'lsa, har bir a'zoga diqqat e'tibor kamroq bo'lishi, 5-6 kishidan kam bo'lsa, rollar taqsimlanishidan ixtiloflar chiqishi aniqlangan.

Guruh a'zolarining **fazoviy joylashishi** ham ularning xulqiga ta'sir ko'rsatadi. Individning fazoviy joylashishi ikkita muhim xarakteristikani keltirib chiqaradi.

Birinchidan, ishchining o'z muqim joyi bo'lishi kerak (mening stolim, mening stanogim kabi);

Ikkinchidan, joylarning o'zaro joylashishi. Ish joylarining bir biridan to'sib qo'yilishi rasmiy munosabatlarning o'sishiga olib keladi. Xonaga joylashtirilgan stollarning eng to'rining egasi o'zini guruhda avtomatik ravishda etakchi o'rinda ko'rishi aniq.

3. Individ va guruhning o'zaro hamkorligi.

Inson va guruhlar o'rtasidagi hamkorlik hamma vaqt ikki tomonlama xarakterga ega: inson o'zining mehnati bilan, o'zining harakatlari bilan guruh vazifalarini echishga harakat qiladi. Guruh esa insonga o'z ehtiyojlarini qondirish uchun ta'sir ko'rsatadi.

Insonning guruh bilan o'zaro hamkorligi uch turda, ya'ni 1) kooperatsiya; 2) qo'shilish (sliyaniya); 3) konflikt ko'rinishda bo'lishi mumkin.

Guruh bilan guruh a'zosi o'rtasidagi kooperatsiya holatida bir-biriga ishonch va yaxshi istakli munosabatlar o'rnatiladi. Inson guruhning maqsadini o'z maqsadlariga qarama - qarshi emasligini tushunadi, va shu maqsad amalga oshishi uchun yechimlar topishda faol harakat

qiladi.

Inson guruh bilan qo‘shilish holatida guruh maqsadiga uning a‘zolarining maqsadlari yig‘indisi deb qaraladi.

Konflikt holati inson va guruh qiziqishlarining qarama-qarshi qo‘yilganligida va bu qarama-qarshilikni o‘z foydasiga erishish uchun olib boriladigan kurash ko‘rinishida namoyon bo‘ladi. Konfliktlar ikki xil omil ta‘sirida bo‘lishi mumkin: **tashkiliy va emotsional**. Birinchi omildagi konflikt maqsadga, tuzilmaga, guruhdagi rolning taqsimlanishiga turli xil qarashlar oqibatida kelib chiqadi. Bu xil holatni osongina echish mumkin. Ikkinchi turdagi konflikt odamga ishonchsizlik, qo‘rqish, hasad qilish, ko‘rolmaslik va shu kabilardan kelib chiqib, bu xildagi holatlarni echish anchagina mushkul hisoblanadi.

Tayanch so‘zlar: tashkilot, boshqaruvchi rahbar, inson, guruh, rasmiy guruhlar, norasmiy guruhlar, tuzilmaviy xarakteristikalar, vaziyatli xarakteristikalar, kooperatsiya, qo‘shilish (sliyaniya), konflikt.

Nazorat uchun savollar:

1. Tashkilot so‘ziga ta‘rif bering.
2. Guruh va guruhning xarakterli xususiyatlari deganda nimani tushunasiz?
3. Rasmiy va norasmiy guruhlar o‘rtasidagi bog‘liqlik va farqlar nimalardan iborat?
4. SHaxslar o‘rtasidagi o‘zaro hamkorlikning tuzilmaviy tavsifi deganda nimani tushunasiz?
5. Inson va guruhlar o‘rtasidagi hamkorlik necha xil bo‘lishi mumkin?

XI. INSON XULQINING O‘ZGARISHI VA MOSLASHISHI

1. Inson xulqini o‘rganish konsepsiyasi.

2. Xulqni o‘rganish turlari.

3. Xulqni o‘rganish va tashkilotda inson xulqini modifikatsiyalash.

Kirish. Tashkilot bilan inson o‘zaro hamkorligining asosiy natijasi bo‘lib, inson tashkilotdagi o‘z mehnatining natijalarini baholab va tahlil qilib, tashkiliy qamrov bilan o‘zaro hamkorligining muvaffaqiyati va muvaffaqiyatsizliklari sabablarini aniqlab, o‘z hamkasblari xulqlari va tajribalarini tahlil etib hamda birga ishlovchilari va boshliqlarining tavsiyasi, maslahatlari ustida o‘ylab ko‘rib, tashkilotga moslashish maqsadida o‘z xulqini o‘zgartirishiga kirishishi hisoblanadi.

Maqsadlar. Ushbu mavzuni o‘rganish mobaynida talabalar quyidagilar bo‘yicha tushuncha oladilar:

- Inson xulqining tashkilotdagi turlari;
- Xulqni o‘rganish turlari;
- Tashkilotda insonning nimaga o‘rgatilishi;
- Modifikatsiyalangan inson xulqining kompensatsiya turlari.

1. Inson xulqini o‘rganish konsepsiyasi

Hammaga ma’lumki o‘z tajribasini baholash va tahlil qilish hamda tashkiliy qamrovning shartlari va talablariga moslashish jarayoni individual xarakterga ega. Bir xil muhitda odamlar o‘zlarini turlicha his qiladilar, turlicha tutadilar. Odamlar tashkilotda o‘z xulqini ko‘rish ma’nosida erkinlikning ikki darajasi mavjud. Birinchidan, xulq shaklini tanlashda erkinlikka ega, ya’ni u tashkilotda

mavjud bo'lgan xulq me'yorlari va shakllarini qabul qilishi yoki qilmasligi mumkin, ikkinchi tomondan, tashkilot boyliklarini qabul qilishi yoki qilmasligi, uning falsafasi va maqsadlariga qo'shilishi yoki qo'shilmasligi mumkin. Xulqning asoslarini tashkil etuvchilar hisoblanmish yuqorida zikr etilgan tushunchalar kombinatsiyasi bo'yicha tashkilotda inson xulqining to'rttata chegaraviy turlari mavjud.

Birinchi tur: inson tomonidan barcha boyliklar tizimi va xulq me'yorlari to'liqligicha qabul qilinadi. Bu erda inson o'zining harakatlari bilan tashkilot qiziqishlariga qarama-qarshi bormasligi nazarda tutiladi. U tartib intizomli bo'lishga, tashkilotda qabul qilingan xulq me'yorlariga mos ravishda o'z rolini bajarishga sidqidildan harakat qiladi. Bunday insonning harakatida natija albatta, birinchi navbatda, uning shaxsiy imkoniyatlariga bog'liq bo'lsa, ikkinchidan, tashkilotda uning uchun ajratilgan rol (o'rin) qanchalik to'g'ri aniqlanganligiga bog'liqdir.

Xulqning ushbu turini **tashkilotning sadoqatli va tartib-intizomli a'zosi** deb xarakterlash mumkin.

Ikkinchi tur: inson tashkilot boyliklarini qabul qilmaydi-yu, lekin tashkilotda qabul qilingan xulq me'yorlari va shakllariga bo'ysungan holda o'zini tutishga harakat qiladi. Bunday insonni **moslashuvchan** deb xarakterlash to'g'ri bo'ladi. U hamma narsani to'g'ri va qoida bo'yicha bajarishi mumkin, lekin uni tashkilotning sadoqatli a'zosi qatoriga kiritib bo'lmaydi, chunki u har qanday sharoitda o'zi uchun manfaatli harakatlarni tashkilot qiziqishlaridan ustun qo'yadi. Masalan: ish haqini oshirish bo'yicha chiqishlarda qatnashish kabi.

Uchinchi tur: inson tashkilot boyliklar tizimini qabul

qiladi-yu, lekin tashkilotda mavjud bo‘lgan xulq me‘yorlari va shakllarini qabul qilmaydi. Bu holat insonni hamkasblari va rahbariyat bilan o‘zaro munosabatlarda ko‘p qiyinchiliklarga duchor qilishi mumkin, shuning uchun ham bunday xulq shaklini «**original**» deb atashadi. Lekin tashkilot manfaati uchun ushbu shaxsga xulq shaklini tanlash imkoniyati berilishi yoki ishchi xizmatidan voz kechilishi mumkin.

		Tashkilot xulqiy me‘yorlariga munosabat	
		qabul qiladi	qabul qilmaydi
Tashkilot boyliklar tizimiga munosabat	Tan oladi	«Sadoqatli va intizomli a’zo»	« Original »
	Tan olmaydi	« Moslashuvchan »	« Qo‘zg‘olonchi »

16-rasm. Insonning tashkilotga qo‘shilish turlari matritsasi.

To‘rtinchi tur: inson tashkilot boyliklar tizimi va unda qabul qilingan xulq me‘yorlari va shaklini tan olmaydi. Bunday kishilar hamma vaqt tashkiliy qamrov bilan qarama-qarshilikka borishadi va ixtilofli holatlarni keltirib chiqarishadi. Bunday kishilarni «**qo‘zg‘olonchi**» deb atashadi. Xulqning ushbu turi tashkilot uchun umuman kerak emas deb o‘ylash noto‘g‘ri bo‘ladi, chunki juda ko‘p hollarda aynan shu toifadagi kishilar yangi g‘oyalar, maqsadlar motori bo‘lib xizmat qilishi

mumkinligini jahon biznesi tajribasi isbotlagan.

2. Xulqni o'rganish turlari.

Albatta, tashkilot uning hamma a'zolari belgilangan (aniqlangan) tartibda faoliyat ko'rsatishlarini istaydi. Ushbu muammoni echishning birinchi yo'li – tashkilot istagan holda harakat qilishni kafolatlaydigan xulqiy sifatga ega bo'lgan odamlarni tanlab olish. Lekin shuni aytish lozimki, bu usul chegaraviy qo'llanishga ega, chunki, birinchidan kerakli va bir xil xarakteristikalariga ega bo'lgan odamlarni topish juda mushkul; ikkinchidan, tanlab olingan odamlarning tashkilot istaganidek faoliyat ko'rsatishiga hech kim kafolat bera olmaydi va uchinchidan, vaqti-vaqti bilan tashkilot a'zolari xulqlariga talablar o'zgarishi mumkin va bu o'zgarish a'zolar tomonidan turlicha talqin qilinishi mumkin.

Ikkinchi yo'l, birinchini inkor etmagan holda shundan iboratki, ya'ni tashkilot insonga o'z xulqini kerakli yo'nalish bo'yicha modifikatsiya (o'zgartirish) qilishga majbur etishi va ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Xulqni o'rganishning uchta turi mavjud:

Birinchi tur inson xulqining reflektori bilan bog'liq bo'lib, olim M. Pavlov (1927 y.) asarlarida shartli va shartsiz refleks degan nom bilan atalgan. Masalan, agar, boshliq ishchi oldiga uning ishidan qanoatlanmayotganligi va unga hayfsan berish uchun birinchi bor kelgan bo'lsa, endi boshliqning har bir keyingi tashrifi ishlovchida uning ko'ziga ko'rinmaslik uchun refleks hosil qiladi, u bilan uchrashmaslik yo'llarini izlaydi.

Ikkinchi turi B. Skinner (B. Skinner, 1953 y.) tadqiqotlariga asoslangan bo'lib, insonning oldingi tajribasidan xulosalar chiqarishi va o'z xulqini aqlan korrektirovka qilishi va o'zgartirishiga bog'liq. Ushbu

nazariyaning mazmuni shundan iboratki, agarda inson o'z xulqining qulay xotimalar olib kelayotganligini his etsa, ushbu xulqni qaytarishga va aksincha, yomon oqibatlariga olib kelsa, uni qaytarmaslikka harakat qilishidir.

Uchinchi turi – xulqni tuzatish asosida o'rganishdir. Inson o'z tevarak-atrofidagi odamlar xulqini kuzata turib, o'z xulqini ham ularnikiga to'g'rilab olishga harakat qiladi. U o'ziga yoqadigan stilni, manyo'vrni va jarayonlarni bajarish ko'nikmalarini o'zlashtirib oladi.

Umuman, yuqoridagi xulqni o'rganishning uch turini ham tashkilot rahbariyati o'z a'zolarining xulqlarini shakllantirish va korrektirovka qilishda hisobga olishlari shart.

3. Xulqni o'rganish va tashkilotda inson xulqini modifikatsiyalash

Hammaga ma'lumki, harakatning oqibati insonning o'zini qanday tutganiga va nima ish qilganiga hamda insonning harakatini baholab, uning harakati va ishi uchun kompensatsiya (to'lov) ni amalga oshiradigan shaxslarga bog'liq.

Bu erda kompensatsiya keng ma'noda tushunilyapti, ya'ni inson o'z xulq harakatining amalga oshirilishi natijasida nimadir yo'qotadi, nimagadir ega bo'ladi va shuning uchun unga tashqi ta'sir kompensatsiya shaklida – moddiy rag'batlantirishdan tortib jazolashgacha bo'lgan turlari bo'yicha to'lanishi mumkin. Kompensatsiya tashkilot hayotida eng muhim omillardan biri bo'lib hisoblanadi, chunki odamlarni boshqarishda rag'batlantirish va jazolash ko'rsatkichlari korxonalar faoliyatini tartiblashtirishda asosiy mezondir.

Kompensatsiyaning to'rt turi mavjud:

Birinchi turi – **ijobiy kompensatsiya**. Ushbu turning

mazmuni shundan iboratki, harakat oqibatida ishchining xulqi, atvori, tashkilotga moyillik darajasi turli xil shakllarda rag‘batlantiriladi.

Ikkinchi tur – **manfiy kompensatsiya**. Ushbu turning mazmuni shundan iboratki, insonning har bir noqulay va nomunosib (guruhga nisbatan) harakati, tevarak-atrofdagilarning e’tirozi bilan tugaydi.

Uchinchi tur – **jazolash**. Jazolash ko‘rinishidagi kompensatsiya insonning xulqi oqibatida negativ va yoqimsiz xulosalar uchun berilishi aniq, lekin kompensatsiyaning vazifasi – tashkilot a’zolari xulqida istalmaydigan ko‘rinishlar oldini olishdir.

Kompensatsiyaning to‘rtinchi turi – istalmaydigan xulqning so‘ndirilishi. Bunga misol keltiramiz. Masalan, universitetda muvaffaqiyatli o‘qigan, o‘qigan paytlarda o‘quv mashg‘ulotlarda alohida va faol qatnashganligi uchun o‘qituvchilar tomonidan rag‘batlantirilgan va hamda har xil ilmiy seminarlar, konferentsiyalarda o‘z chiqishlari, munozaralarda qatnashishi bilan tanilib qolgan bitiruvchi-yosh mutaxassis, tashkilotga ishga kira solib, muzokaralarda qatnashishi va boshqalar faoliyatiga baho berishga harakat qilishi tabiiy. Lekin bunga hech kim kuchli e’tibor qilmasa yoki salbiy munosabatda bo‘lsa (ko‘pincha shunday bo‘ladi), yosh mutaxassis o‘zining ushbu odatidan voz kechishni boshlaydi.

Umuman, inson o‘z tajribasiga tayanib, tashkiliy qamrovga moslashadi, moslashishi davrida o‘z xulqini o‘zgartirishga majbur bo‘ladi, tashkilot esa ushbu davr (tsikl)ning tezroq va og‘riqsiz o‘tishiga sharoit yaratib berishi kerak bo‘ladi.

Tayanch so‘zlar: Inson xulqi, xulqni o‘rganish, xulqni modifikatsiyalash, xulq me’yorlari va shakllari, tashkilot

boyliklari, tushunchalar kombinatsiyasi, tashkilotning sadoqatli va tartib-intizomli a'zosi, moslashuvchan, «original», «qo'zg'olonchi», Tashkilot xulqiy me'yorlari, Tashkilot boyliklar tizimi, inson xulqining reflektori, oldingi tajribadan xulosalar chiqarish, xulqni tuzatish, kompensatsiya, ijobiy kompensatsiya, manfiy kompensatsiya, jazolash, istalmaydigan xulqning so'ndirilishi.

Nazorat uchun savollar:

1. Insonda o'z xulqini ko'rish ma'nosida erkinlikning ikki darajasi deganda nimani tushunasiz?
2. Tashkilotda inson xulqining chegaraviy turlari o'rtasidagi farqlarni aniqlab bering.
3. Inson xulqini o'rganishning birinchi turi (refleks turi)ning ma'nosi nima?
4. Inson xulqini o'rganishning ikkinchi turi (aqlan korrektirovka) turini tushuntirib bering.
5. Harakatning oqibati uchun kompensatsiya deganda nimani tushunasiz?

XII. MAHSULOTLAR STRATEGIYASI

- 1. Strategik menejmentda mahsulot konsepsiyasi.**
- 2. Mahsulotni asosiy tashkil etuvchilar.**
- 3. Mahsulot dinamikasi.**
- 4. Firmaning mahsulot strategiyasi.**

Kirish: Har qanday tashkilot jamiyatda qanday o‘rinni egallashidan va qanday maqsadni ko‘zlayotganligidan qat’iy nazar, mavjud bo‘lishi va rivojlanishi uchun tashqi muhitdan nimadir olishi va tashqi muhitga nimadir berishi kerak. Agarda tashkilot biznes bilan shug‘ullanayotgan bo‘lsa, u ishlab chiqarayotgan mahsuloti bilan o‘zining mavjud bo‘lish imkoniyatini ta’minlaydi. Ushbu bo‘limda gap faqat mahsulot to‘g‘risida, iste’molchi firma talablariga javob bera oladigan mahsulotni ishlab chiqarish strategiyasi to‘g‘risida boradi.

Maqsadlar: Ushbu bo‘limda talabalar quyidagicha tushuncha oladilar:

- strategik menejmentda «mahsulot» tushunchasi;
- strategik menejmentda hisobga olinadigan mahsulotlar xarakteristikallari;
- mahsulotning hayot davri fazalari;
- mahsulotning hayot davri fazalarida mahsulot strategiyasi;
- yangi mahsulot yaratish strategiyasi;
- raqobatchilar strategiyasi;
- mahsulot sumkasi tahlili;
- firma strategiyasida marketingning o‘rni.

1. Strategik menejmentda mahsulot konsepsiyasi.

Ko‘pincha vatanimizda yashab, ishlab chiqarish bilan

shugʻullanuvchilardan, goʻyoki ular yaxshi, sifatli va ancha arzon tovarlar ishlab chiqaradilar-u, lekin «tentak» xaridorlar ularning mahsulotini sotib olmasdan, nimagadir import mahsulotlarni xarid qilishadi, degan taʼnalarni eshitib qolamiz. Kim bu yerda aybdor? Albatta, ishlab chiqaruvchi. Bozorda hukmron - bu xaridor, u oʻziga yoqqan narsa uchun pul toʻlaydi. Shuning uchun ham xaridorning xulqi uchun aybni toʻnkamasdan, balki unga, yoqadigan va kerak boʻladigan tovar ishlab chiqarish kerak. Inglizlar bekorga «Yomon ob-havo boʻlmaydi, yomon kiyingan odamlar boʻladilar» deb aytishmaydi. Shu iborani taxminan shunday oʻzgartirish mumkin «Yomon xaridorlar boʻlmaydi, yomon ishlab chiqaruvchilar va sotuvchilar boʻlishadi».

«Mahsulot» tushunchasi nimani anglatadi? Oddiy qilib aytadigan boʻlsak, bu firma yaratgan narsa. Lekin «Sizning firmangiz nima yaratadi?» degan savol berilsa, u holda Amerikalik rahbar «Biz pul qilamiz!» deb javob bersa, yaponiyalik «Biz firmada sifatli insonlar yaratamiz, ular esa keyin yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqaradilar» deb javob beradilar. «Biz televizor ishlab chiqaramiz» yoki «Biz mijozlarinng ovqatlanishdagi ehtiyojini qondiramiz» degan javoblar ham olinishi tayin. Yuqoridagi javoblarni umumlashtirib aytadigan boʻlsak, mahsulot firma sotadigan va mijoz sotib oladigan xarakteristikalariga ega boʻlgan buyum yoki xizmat koʻrinishidagi vositadir. Mahsulot tushunchasiga hamma har xil qaraydi. Agar mahsulotga rahbar nuqtai – nazari bilan qaraydigan boʻlsak, u holda mahsulot firmaning bozorda oʻz oʻrnini egallashiga yordam beradigan narsa boʻlsa, mahsulot ishlab chiqaruvchisi uchun mahsulot belgilangan texnologik sxema boʻyicha bajariladigan, sifat

va miqdor xarakteristikalariga ega bo'lgan, belgilangan standart, namuna talablariga javob beradigan hamda tayyorlanishi uchun resurslar va vaqt sarf etiladigan buyumdur. Iqtisodchi uchun – mahsulot ishlab chiqarilgan-gacha faqat sarf talab qiladigan, sotishdan keyin foyda keltiradigan buyum yoki xizmat bo'lsa, marketing xizmati ishchisi uchun mahsulot - sotilishi aniq bo'lgan va buning natijasida 2 - vazifa: a) firmaga daromad keltirishi, b) xaridorlarning talab va ehtiyojlarini qondirishi kabilar bajarilishini ta'minlaydigan buyum yoki xizmat ko'rinishidagi vositadir.

Strategik boshqaruv uchun mahsulotga nisbatan uch qarash mavjud bo'lib, ular quyidagilar:

- mijozlarning ehtiyojlarini qondiruvchi vosita sifatida;
- tug'iladigan, o'sadigan va o'ladigan hodisa sifatida;
- raqobat kurashining asosiy vositasi sifatida;

2. Mahsulotni asosiy tashkil etuvchilar.

O'z-o'zidan ma'lumki, firma kerakli sifatlarni berish uchun vaqt, mehnat, resurs va boshqa narsalar sarf qilib xaridorga sotish maqsadida buyum (buyumlar to'plami) yoki xizmatlar ishlab chiqaradi. Firma xaridor uchun foydali bo'lgan sifatli mahsulot ishlab chiqarish mumkin, lekin bu sifat firmadagi mavjud texnologiya, xodimlar malakasi, resurslar va, albatta, rahbarning didiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liqdir.

Ko'pincha shunday bo'ladiki, firma bir mahsulotni ishlab chiqaradi-yu, lekin boshqa bir xil mahsulotni sotadi, yoki bir xil xizmatni targ'ib qiladi-yu, lekin boshqa bir xil xizmatni bajaradi. Masalan, "Aeroflot" ko'p yillar mobaynida bu avialiniya dunyoda eng kattaligi bo'yicha reklama qililib, mijozlar e'tiborini tortmoqchi bo'ldi, lekin mijoz-

ga uning katta-kichikligidan ko'ra xizmat ko'rsatish darajasi, salonning komfortligi, uchishning aniqligi va xavfsizligi muhimroqdir. Shuning uchun ham mahsulot - bu ishlab chiqarilgan emas, balki mijoz tomonidan xarid qilinadigan narsadir.

2.1. FunkSIONAL xossalari va sifatLari

Ma'lumki, xaridorni mahsulotning uning aniq ehtiyojlarini qondiradigan funksional xossalari va sifati qiziqtiradi. Bir xil iste'mol funksiyalariga ega bo'lgan mahsulotlar, ozmi-ko'pmi taxminan bir xil iste'mol xossalari ham ega bo'ladilar, lekin bu tushuncha mahsulot iste'mol funksiyasini umumiy holatda tushunilganidagina to'g'ridir.

Masalan, avtomobilning iste'mol funksiyasi uning odamlarni va yukni tashishidan iborat. Lekin avtomobilni sotib olmoqchi bo'lgan xaridorni yana bagajning borligi va uning hajmi, yonilg'ining sarfi, foydalanishdagi ishonchliligi, yurish tezligi, salonning inter'eri, dizayni qiziqtiradi.

Shunday qilib, tovarning iste'mol xarakteristikalarining to'plami ikki guruhchaga bo'linadi. Birinchi guruhchaga - tovar turi, uning aniq tovar guruhini aniqlab beradigan tovarning iste'mol funksiyalari va xossalari kiradi. Masalan, televizorlar, avtomobillar, qo'l soatlari va hokazo. Ikkinchi guruhchaga - muayyan mijozning aniq ehtiyojlarini qondira oladigan xarakteristikalariga ega bo'lgan tovarning iste'mol funksiyalari va xossalari kiradi.

Xaridor mahsulotni sotib olayotgan paytida faqatgina uning funksional iste'mol sifati va xossalari to'g'risida o'ylaydi desak to'g'ri bo'lmaydi, chunki bir jinsli tovarlar

ko'p, uning ustiga tovarning xossasi va sifati to'g'risida xulosani uni foydalanilgandan keyingina chiqarish mumkin, shuning uchun tovarning boshqa tarkiblari ham xaridorni mahsulot tanlashda o'ziga xos xususiyatlari bilan jalb qilish kerak.

2.2. Mahsulot markasi

Mahsulot markasi - raqobatchilarning mahsulotidan o'z mahsulotini ajratish uchun ishlab chiqarilgan mahsulotga berilgan nom, belgi, simvol yoki kompozitsiyadir. Juda ko'pchilik hollarda mahsulot xaridi ushbu mahsulot aniq bir markaning ishlab chiqarilgani uchun ham ro'y beradi.

Marka uchun qo'yilgan nomlar alohida kishining yoki odamlar guruhining nomi, alohida so'z yoki so'zlar turkumi ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Ko'pchilik hollarda marka aniq simvollik ekvivalentga ega bo'ladi. Bu avtomobillarda qo'yiladigan znachok, turli xil ranglar tasviri, dizayn elementlari bo'lishi mumkin. Masalan, har xil kiyim-kechaklarga xaridor e'tiborini jalb qilish uchun dunyoda obro'li hisoblangan «Mercedes bens», «Volvo», «BMV»larning simvollari ishlatiladi. Markani ishlatish uchun firmaning roziligi olinishi shart, chunki markalar savdo markasi ko'rinishida qonun bilan muhofazalanadi.

2.3. Mahsulot imidji (obro'si)

Mahsulot imidji (obro'si) – Biron bir mahsulot to'g'risida bir necha xil o'xshash mahsulotlar ichida o'ziga xos xususiyati bilan keng tarqalgan fikr, dunyoqarash. Tovarning markasi bilan imidji bir-biri bilan chambarchas bog'liq. Agar mahsulotning boshqa bir o'xshash mahsulotdan farq qilinishi mumkin bo'lgan

markasi bo'lmasa, o'sha mahsulotning imidji (obro'si) ham bo'lmaydi, yoki aksincha.

Mahsulot imidji (obro'si) quyidagi to'rt faktor ta'sirida shakllanadi:

- ushbu mahsulotni ishlab chiqaruvchi yoki realizatsiya qiluvchi firma (marka) imidji (obro'si);

- mahsulot sifati;

- boshqa firmalarning o'xshash mahsulotlari holati;

- ushbu mahsulot xaridorining takliflari, kriteriyalari;

Mahsulot imidji (obro'si) quyidagi xossalarga ega bo'lishi kerak:

1. Mahsulot alohida sifatlarga ega bo'lishi kerak.

Masalan, TDTU yaxshi ta'lim beradigan oliy o'quv yurti sifatida imidjga ega.

2. Mahsulot xaridor statusini aniqlab beradi.

Masalan, O'zbekistonda mobil telefonlar yaxshi ta'minlangan va ishbilarmonlar statusini belgilab beradi.

3. Mahsulot alohida xususiyatlarga ega.

Masalan, bir nusxadagi avtomobillar, har xil rasm va tasvirlar.

4. Mahsulotlar alohida holatlar uchun.

Masalan, shampan vinosi, asosan, bayram shodiyonalarida ichiladi.

5. Mahsulot alohida odamlar uchun.

Masalan, A. Pugachyova uchun kiyim-kechaklar ishlab chiqarish.

Mahsulot imidji (obro'si) juda uzoq vaqtlar davomida qo'lga kiritiladi, bunga katta mehnat va vositalar sarf qilinadi, lekin uni bir zumda yo'qotib qo'yish mumkin.

2.4. Qadoqlash (upakovka) va belgi (etiketka)

Ko'pchilik hollarda xaridor birorbir mahsulotni chiroyli belgisi va chiroyli qadoqlanganligi uchun xarid qiladi, garchi bu mahsulot mijoz kutganidek sifatga va

xossalarga ega bo'lmasa ham. Ba'zi paytda juda yaxshi sifatga va xossaga ega bo'lgan mahsulot uning yomon qadoqlanganligi va belgisi uchun sotilmay qoladi.

Qadoqlash quyidagi funksiyalarni amalga oshirishi kerak:

1. Qadoqlash hajmdor bo'lishi kerak, mahsulot mijozga buzilmasdan saqlanib yetib borsin.

2. Qadoqlash va etiketka mahsulotga xaridor diqqatini tortish vositasi bo'lishi kerak. (rangli)

3. Qadoqlash va etiketka yordamida firma o'z markasini reklama qiladi va tovarga obro' hosil qiladi.

2.5. Kafolat (garantiya)

Kafolat (garantiya) - mahsulot sotilgandan so'ng firma o'z mahsuloti bo'yicha xaridor oldida olgan va bajarishi lozim bo'lgan majburiyati.

1990-yillarning boshlarida AQSHda boshqa xil avtomobillarga bo'lgan xarid kamayib ketgan bo'lsa-da, «Xonda» avtomobiliga bo'lgan talab birdan oshib ketdi. Bunga sabab, «Xonda» avtozavodi firmada avtomobillarga xizmat ko'rsatish sistemasini boshqa raqobatchilarga nisbatan yaxshi yo'lga qo'yganligi bo'ldi.

Firmaning mijoz oldida olgan majburiyatlari turiga qarab, garantiyaning sistemasini bir necha guruhga ajratish mumkin;

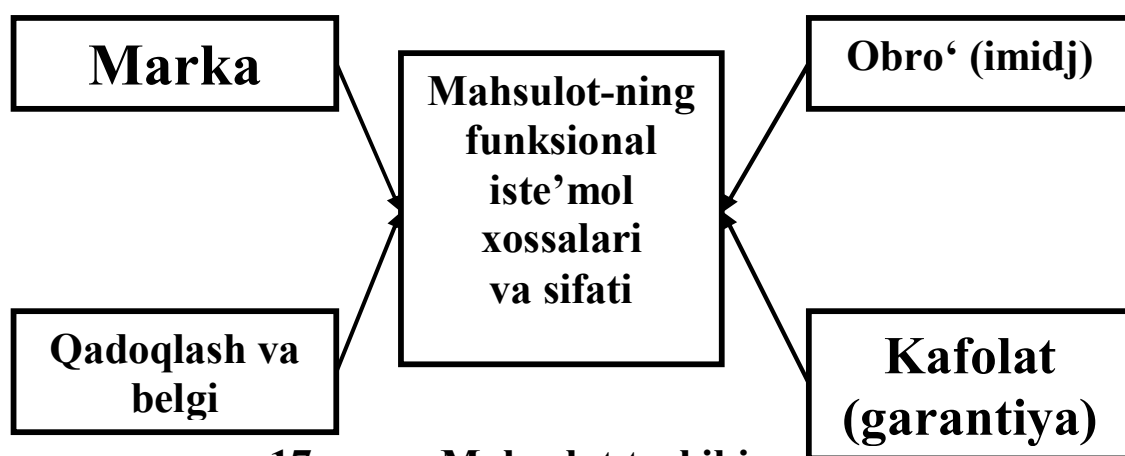
- birinchi guruh - alohida sifatlariga kafolat berish, masalan, a'lo sifatligiga;

- ikkinchi guruh - kafolatli xizmat, shuningdek ta'mirlash;

- uchinchi guruh - mahsulot narxi va uning sotilish hajmiga nisbatan. Bitta mahsulotga boshqacha, ikkinchi va hokazo mahsulotga narx boshqacha;

- to'rtinchi guruh - sotib olinib, keyin qaytarilgan mahsulotga kafolat.

Shunday qilib, mahsulot strukturasi sxematik usulda quyidagicha tasvirlanishi mumkin.



17-rasm. Mahsulot tarkibi

❖ **mahsulot yadrosi** - mahsulotning funksional xossasi va sifati.

❖ **Firma mahsulotining farqlanuvchi ustqurmasi** - marka, imidj, upakovka va etiketka, garantiya.

Firma mahsulotning faqatgina yadrosigagina emas, balki uning ustqurmasiga ham kapital va mehnat sarflaydi. Bu bir qarashdan isrofgarchilikday tuyulishi mumkin, lekin xaridorning birinchi navbatda mahsulot ustqurmasiga e'tibor berishini hisobga olsak, firma mahsulot yadrosiga qanday sifat va xossaga ega bo'lishi uchun qanchalik kuch sarflasa, mahsulot ustqurmasining xaridorni o'ziga tortish uchun unga shunchalik mablag' va

mehnat sarflash hozirgi bozor iqtisodiyoti davrida raqobat maydonida o'zini erkin tutish asosiy shartlaridan biridir.

3. Mahsulot dinamikasi.

Firma hayotida mahsulot katta o'rin egallaydi, juda ko'p hollarda mahsulot firmaning mavjud bo'lishi (yashashi) uchun hal qiluvchi faktordir. Strategik boshqaruvda mahsulot bir nechta o'zaro bog'liq harakatlanuvchi va o'ziga bog'liq aniqlanuvchi tarkibdan iborat bo'lgan murakkab hodisa sifatida o'rganiladi. Har qanday mahsulot aniq hayotiy faza bosqichlarini bosib o'tadi. Mahsulotning hayotiy fazalari xarakterlarini chuqur tahlil qilish, uning alohida fazalaridagi firmaning o'rni va harakatini o'rganish mahsulot ishlab chiqarayotgan firma strategiyasini ishlab chiqishda muhim omil bo'lib hisoblanadi.

Mahsulotning alohida hayotiy fazalarini o'rganish 50-60 yillarga to'g'ri kelib, uning asoschilari J.Deon, J.Gorrester, R.Klifford va T.Levittlar bo'lib hisoblanadi.

Yu.Vind taklifiga ko'ra, har qanday mahsulotning hayotiy sikl fazalarining muddati, davomlilikigi har xil bo'lishdan qat'iy nazar, mahsulotlar uchun umumiy xarakteristikalar mavjud. Ularga quyidagilar kiradi:

A) har qanday mahsulotning bozordagi hayotiy davri cheklangan.

B) mahsulotning hayotiy davri aniq belgilangan tartibda bir-biridan keyin keladigan alohida fazalaridan iborat.

C) har qanday faza mahsulotga nisbatan mos strategiya va mos yo'l talab qiladi.

3.1. Hayot davrining fazalari

Mahsulotning hayot davri to‘rt fazadan iborat:

- A) mahsulotning bozorga chiqishi;
- B) o‘sishi;
- C) yetukligi (taraqqiy etgani);
- D) bozordan ketishi.

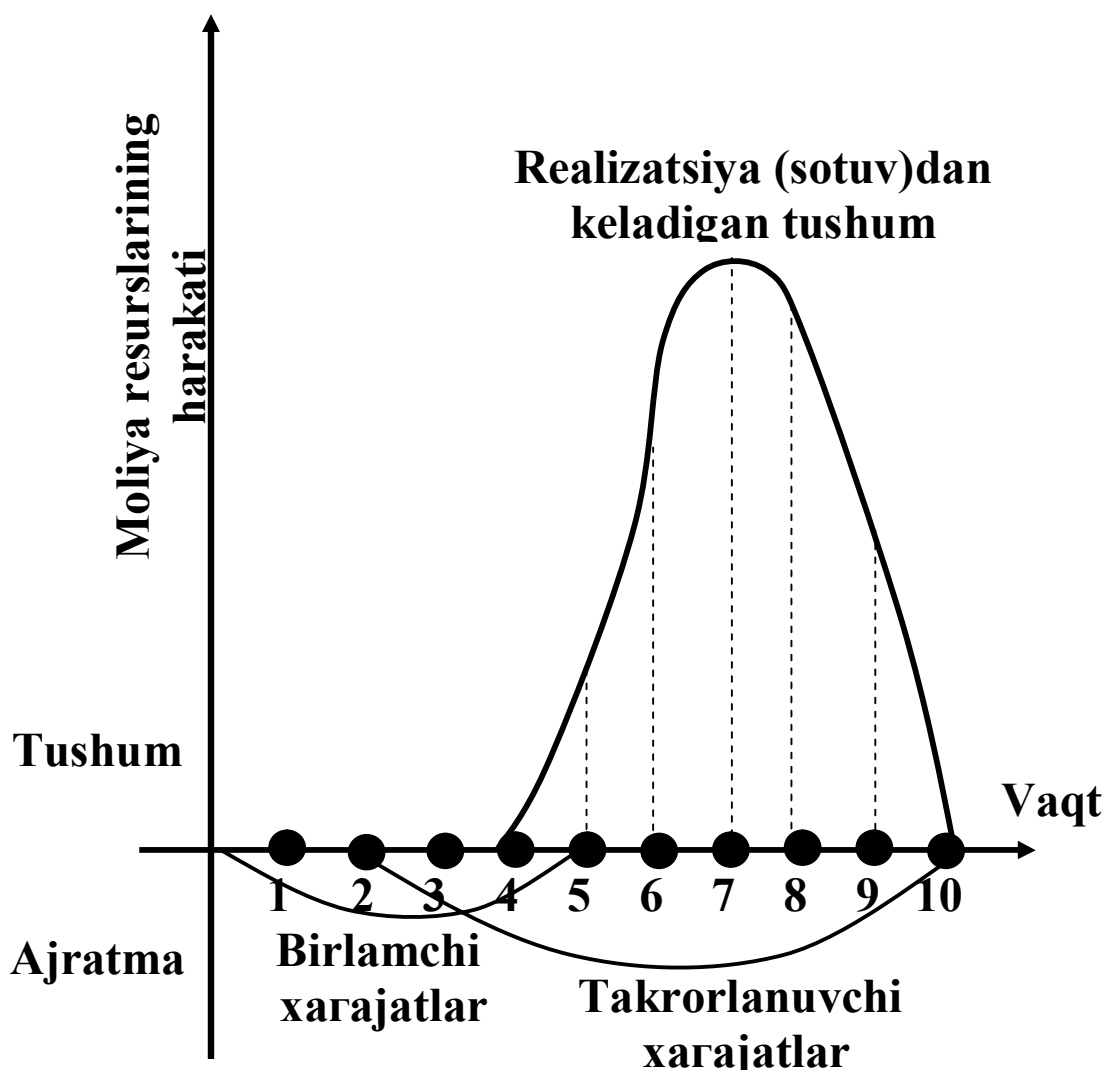
Mahsulot hayotiy davrining birinchi fazasi uning yangi ekanligi, uning uchun bozor ochilganligini xarakterlaydi, lekin buning uchun katta sarflar talab etiladi. Mahsulotning ishlab chiqarish minimal hajmini aniqlaydigan bezararlik nuqtasiga erishish va mahsulotni bozor tan olish uchun juda ko‘p mehnat sarf etilishi kerak.

Mahsulot hayotiy davrining ikkinchi fazasi bozorda mahsulot hajmining kengayishi bilan xarakterlanadi. Bunda xaridorlar paydo bo‘ladi, natijada firmada foyda olish imkoniyati tug‘iladi. Lekin shu fazada o‘xshash mahsulot chiqaruvchi raqobatchilar paydo bo‘lib, turli xil qiyinchiliklar tug‘ilishi mumkin. Bu vaqtda firmaning joriy vazifasi shundaki, iste’molchilar qiziqishini faqatgina mahsulotgagina emas, balki o‘zining markasiga ham oshirishni o‘ylashi lozim, chunki bu fazada bozordagi firmaning ulushi va xaridorlar uchun raqobat jangi ketadi.

Mahsulot hayotiy davrining uchinchi fazasi uning yetukligi, taraqqiy etganligi bilan xarakterlanib, bu fazada bozor ushbu mahsulot bilan to‘ladi, mahsulotning sotilishi (realizatsiya)dan keladigan foyda stabillashadi, lekin baho konkurensiyasi (raqobati) kuchayadi.

Mahsulot hayotiy davrining to‘rtinchi fazasida mahsulot bozordan ketadi, chunki tovarga bo‘lgan so‘rov, ehtiyoj kamayadi. Firmaning endigi vazifasi shundan

iboratki, u eng kam yo‘qotishlar bilan mahsulotni ishlab chiqarishdan olib tashlash va bozordan chiqarib ketish.



18-rasm. Mahsulot hayotiy davrining egri chizig‘i

Rasmdan ko‘rinib turibdiki, boshlang‘ich nuqtada firma faqat sarflaydi, keyin foyda oshishiga nisbatan sotish hajmining (realizatsiya) tezroq o‘ssishi ro‘y beradi, keyin realizatsiya hajmiga nisbatan foyda olish tezroq o‘sadi, oxirida foydaning pasayishi va undan keyin sotuv hajmining ham kamayishi boshlanadi.

Chizmada ko‘rsatilgan nuqtalar mahsulot hayotidagi chegaraviy momentlarni aniqlab beradi. Nuqta 1

mahsulotni ishlab chiqish g'oyasi etapi bilan chegaralanadi. Nuqta 2 mahsulotning tajriba namunasini ishlab chiqish etapining tugallanishini belgilaydi. Nuqta 3 mahsulotni seriyali ishlab chiqishga o'tishga tayyorlanish chegarasini aniqlab beradi. Bu nuqta firmaning yangi mahsulotni bozorga chiqarganligi to'g'risidagi **e'lon nuqtasi** deb ataladi.

Nuqta 4 birinchi fazaning boshlanishi, mahsulotning bozorga chiqishini belgilaydi. Nuqta 5 bozorga chiqish fazasining tugallanishi va o'sish fazasining boshlanishini ko'rsatadi. Rasmdan ko'rinib turibdiki, bunda mahsulot bozorga kirib boradi, sotuv hajmi nisbatan katta tempda o'sa boshlaydi, foyda ham o'sa boshlaydi. Nuqta 6 foydaning keskin o'sishi (sotuv hajmi nisbatan kamaysa ham) hamda mahsulot rentabelligining oshishi bilan xarakterlanadi.

Nuqta 7 o'sish fazasining tugallanishi va yetuklik fazasining boshlanishini ko'rsatadi. Foyda o'sish tempi sekinlashadi, sotuv va foyda olish hajmi templari stabillashadi.

Nuqta 8 bu mahsulotning hayotidagi shunday nuqtaki, bundan keyin undan keladigan foyda pasayishi boshlanadi. Sotuv hajmi o'sishda davom etadi, lekin mahsulot eskirganligi va boshqa sabablar oqibatida o'zining jozibadorligini yo'qotadi.

Nuqta 9 bu mahsulot hayotining shunday bosqichiga to'g'ri keladiki, bunda firma mahsulotni bozordan olib chiqib keta boshlaydi. Shu vaqtdan boshlab foydaning pasayishi davom etadi va sotuv hajmining kamayishi boshlanadi. Mahsulot bozorda o'z aktivligini (mavqeini)

yo'qotadi.

Nuqta 10 mahsulot hayotiy siklining tugallanganligini e'tirof etadi.

3.2. Mahsulotning alohida fazalarida uning strategiyasi

Firma mahsulot yaratadi va realizatsiya qiladi. Firmaning faoliyati, xulqiga ishlab chiqarilishi kutilayotgan mahsulotning qaysi fazada ekanligi katta ta'sir ko'rsatadi. Chunki, mahsulotning hayotiy davri fazalariga nisbatan firma o'z strategiyasini o'zgartirib turishi kerak. Masalan, mahsulotni yaratish bosqichida mehnatni tashkil qilish ixtirochilikni, yangilikga intilishni, tavakkalchilikni talab qilsa, uning yetuklik bosqichida ishlab chiqarishning moliyaviy va sotish, taqsimlash va yetkazib berish muammolari, pul tushirish, imkoniyatlarini qidirish birinchi galdagi vazifalar hisoblanishi kerak.

Mahsulot hayotiy davrining firma strategiyasiga bo'lgan ta'siri uch pog'onaga ajratilishi mumkin.

1. Birinchi pog'ona - firma xulqi strategiyasi. Bu holda mahsulotning qaysi fazada turganligi firmaning muhitdagi strategiyasini belgilab beradi: firma diversifikatsiya kursi yoki bozorlarning kengayishi yoxud qisqartirish (kamaytirish) strategiyasini tanlaydimi?

2. Ikkinchi pog'ona - mahsulotning o'zi bilan bog'liq bo'lib, bu mahsulot bilan nima qilish kerakligi, uni ishlab chiqarishga qanday o'zgarishlar kiritish kerakligi, mahsulot tarkibining o'zgarishi qanday bo'ladi degan savollarga javob izlaydi.

Masalan, yetuklik fazasidagi mahsulot uchun quyidagicha strategiyalar qo'llanilishi mumkin:

A) mahsulot markasini targ'ib qilish (reklama,

qadoqlashni yaxshilash, xizmatlar turini ko‘paytirish);

B) mahsulotning xilma-xilligini ko‘paytirish (bezash, shaklini o‘zgartirish, ko‘p variantli qilish);

C) mahsulot yetkazilishini (yetkazib berilishi) oshirish (mahsulot sotish tarmoqlarini kengaytirish).

Uchinchi pog‘ona - mahsulotning hayotiy davrining alohida fazalarini o‘tishi bilan bog‘liq bo‘lib, u marketing strategiyasi deb ataladi. Bu strategiya mahsulotning har xil hayotiy davri fazalarida firmaning marketing tuzilmasi qanday ishlarni bajarmogi kerakligini aniqlab beradi.

4. Firmaning mahsulot strategiyasi.

4.1. Innovatorlar va izdoshlar

Juda ko‘p firmalar uchun yangi mahsulotlar yaratish raqobat kurashida yashab qolishning asosiy sharti bo‘lib hisoblanadi. Bunda bir narsani alohida qayd etish kerakki, firma mahsulotni yangilash bo‘yicha yetakchi bo‘lishi shart emas, muvaffaqiyatli raqobat qilishi uchun.

Yangi mahsulot bilan bozorga chiqishning ikki strategiyasi mavjud:

- Bozorga boshqa firmalardan oldin yoki birinchilar qatorida chiqish.

- Bozorga yangi mahsulot bilan bozor to‘la egalangandan keyin chiqish.

Birinchi firmalar innovatorlar deb atalsa, ikkinchisi - izdoshlar deb ataladi. Firma - innovatorlardan firma-izdoshlarning ish faoliyatining farqi - izdoshlar bozorga chiqishda kechikmasa bo‘lgani (mahsulot chiqarishda).

4.2. Yangi mahsulotni yaratish etaplari

Yangi mahsulotni yaratish strategiyasini realizatsiya qilishda bu strategiyani amalga oshirishning jarayoni to‘g‘ri tashkil etilganligi katta ahamiyatga ega. Har qanday

firma yangi mahsulot yaratish uchun o'z konsepsiyasiga ega. Lekin Yu.Vind xulosasiga ko'ra hamma firmalar quyidagi 7 ta umumiy va majburiy qadamlarni bosib o'tishi lozim;

1. Yangi mahsulot g'oyasini ishlab chiqish - bunda firma faqatgina konstruktor yoki izlanuvchi potensialidan emas, balki sotuvchi, xaridor, raqobatchi xulosalarini ham hisobga olishi kerak, g'oya variantlari ishlab chiqiladi.

2. Qaysi g'oya yaxshi, ma'qulligini tanlab olish, bunda rahbariyat qaror qabul qiladi.

3. Umumiy g'oyani konkret (aniq) mahsulotga o'tkazish.

4. Mahsulot konsepsiyasining biznes tahlili - bunda uch funksional guruh ishtirok etadi:

- marketing xizmati sotuv hajmining ehtimollik miqdorini baholashadi;

- mahsulot yaratuvchilari mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari to'g'risida informatsiya beradilar;

- moliyachilar foydalilikni tahlil qilishadi.

5. Mahsulotni oxirgi baholash va marketing strategiyasini ishlab chiqish (namunaviy mahsulot ishlab chiqarish va bozorda sinab ko'rish).

6. Yangi mahsulot xizmat ko'rsatish sistemalarini yaratish.

7. Mahsulotni bozorga taqdim etish, (reklama masalasi, shartnomalar tuzish) vaqt faktori va boshqalar.

4.3. Raqobat strategiyasi

Mahsulot sotuv hajmi va ishlab chiqarishni kengaytirish yoki uni qisqartirish, mahsulotni yangi turi bilan almashtirish yoki uning qismlarini modifikatsiya qilish, mahsulot yaratilishida bozorni egallab olishga intilish yoki bozor shakllangandan keyin mahsulotning bozordagi

ulushi uchun kurash kursi (yoʻnalishi)ni tanlash - bu va shu kabi koʻpgina masalalarni yechish firmaning strategik boshqaruvini amalga oshirayotgan rahbariyat zimmasiga tushadi.

Bu kabi savollarning javobi bir nechta faktorlar taʼsirida shakllanadi. Birinchi navbatda mahsulot strategiyasi firma strategiyasiga bogʻliqdir. Lekin mahsulot strategiyasini ishlab chiqishda yana bir qancha faktorlarni hisobga olish zarurki, bu faktorlar ham bevosita yoki bilvosita taʼsir koʻrsatadi, ular:

- raqobat muhiti va firmaning raqobat strategiyasi;
- firma mahsulot sumkasining holati;
- firma boshqaruvida marketingning egallab turgan oʻrni;

Raqobat muhitida faoliyat koʻrsatib, firmalar raqobat kurashning har xil forma va metodlaridan, baʼzi hollarda anʼanaviy raqobatchilik chegaralaridan tashqarida, foydalanishadi. Bu bilan mahsulot raqobatining firmalar umumiy raqobat kurashidagi oʻrni va mazmuni kamaymaydi, balki aynan mahsulot raqobati firmaning uzoq muddatli yashashida yetakchi oʻrinni egallaydi. Agarda firmaning mahsuloti raqobat kurashida boshqa firmalarning oʻxshash mahsulotlaridan yengilsa, firmaning tanazzulga yuz tutishini hech narsa toʻxtatib qololmaydi. «Djeneral Motors» bilan boʻlgan holat bunga yaqqol misol boʻlishi mumkin. Juda koʻp vaqtlar bu superkorporatsiya hech qanaqa kuchlar oldida engilmasligi haqida gaplar yurardi. 1967 yilda Dj Gelbreyt oʻzining «Yangi industrial jamiyat» nomli kitobida «Djeneral Motors»ning iqtisodiy quvvati toʻgʻrisida yozib, uning yengil avtomobillar, dizellar, yuk tashuvchi mashinalar, xolodilniklarga qatʼiy narx qoʻyilishi, hech qanaqa kuch, tashqi kuch, hattoki

xaridor ham uni o'zgartira olmasligini ko'rsatib o'tgan edi. 1980 yillarga kelib esa «Djeneral Motors» falokat chegarasiga kelib qoldi, sababi bu super korporatsiyaning mahsuloti Yaponiya avtomobil firmalari ishlab chiqargan mahsulotlarga raqobat bozorida yengildi va jahon bozorida o'z ulushining anchagina qismini berib qo'ydi.

Raqobat kuchlari

Umuman firmaning raqobatchisi bo'lib o'zining harakati va faoliyati bilan firmaning bozordagi ulushini kamaytiradigan yoki uni daromaddan quruq qoldiradigan har qanday subyekt hisoblanadi. Firma sotish va foyda olish (qilish) uchun va u orqali o'zining mavjudligini ko'rsatish uchun mahsulot ishlab chiqaradi. Agarda foyda katta yoki yetarli miqdorda bo'lsa, demak, firmaning ishi yaxshi ketayapti. Agar foyda yetarli bo'lmasa, demak, firmani u o'ylagan foydadan kimdir mahrum qilayapti. Bu kim - raqobatchi firmadir.

M.Porter ta'rifiga ko'ra, mahsulotning raqobat muhitini va uning raqobat imkoniyatlarini shakllantiradigan kuchlar 4 guruhga bo'linadilar:

A) O'xshash mahsulotni ishlab chiqaruvchilar (tarmoq ichida raqobat);

B) Xomashyo, material, yarim fabrikat yetkazib beruvchilar (bu guruh mahsulotning tannarxi va sifatiga katta ta'sir ko'rsatuvchi kuchdir);

V) Mahsulot xaridorlari (bu guruhning raqobat kuchi mahsulotning ayrim iste'mol sifatlarini talab qilish, bahosiga va uni pasaytirish yo'nalishiga ta'sir qilishdan iborat);

G) O'rmini bosuvchi mahsulot ishlab chiqaruvchilar (ko'p hollarda mana shu guruhning kuchi mahsulot uchun

tanazzulga yuz tutish bilan tugallanishi mumkin).

Raqobatchini tahlil qilish

Mahsulot strategiyasini ishlab chiqish uchun raqobat muhitining holatini o'rganib, firma raqobat kuchlarining o'zgarish dinamikasi va uning strukturasi haqida ham ma'lumot yig'ish lozim. Chunki, muhitga nisbatan, muhitning o'zgarishi bilan raqobatchi firmalar ham o'z strategiyasini unga mos ravishda o'zgartirib turadilar.

Raqobatchini tahlil qilish sxemasi quyidagicha bo'lishi mumkin:

Raqobatchining kelajak maqsadlari tahlili

M.Porter ta'rifiga ko'ra raqobatchining kelajak maqsadlari tahlili uning quyidagi xarakteristikalarini o'rganishdan iborat:

- moliyaviy maqsadlar;
- tavakkalchilikka munosabati;
- tashkilot strukturasi;
- nazorat qilish va rag'batlantirish sistemasi;
- direktorlar kengashining tarkibi;
- raqobatchining kontrakt majburiyatlari;
- davlat tomonidan cheklanishlar;
- ilmiy tekshirish ishlarining holati;
- bo'sh yotgan yoki ortiqcha quvvatlar va hokazo;
- raqobatchining o'zi va boshqalarga nisbatan mulohazalari tahlili.

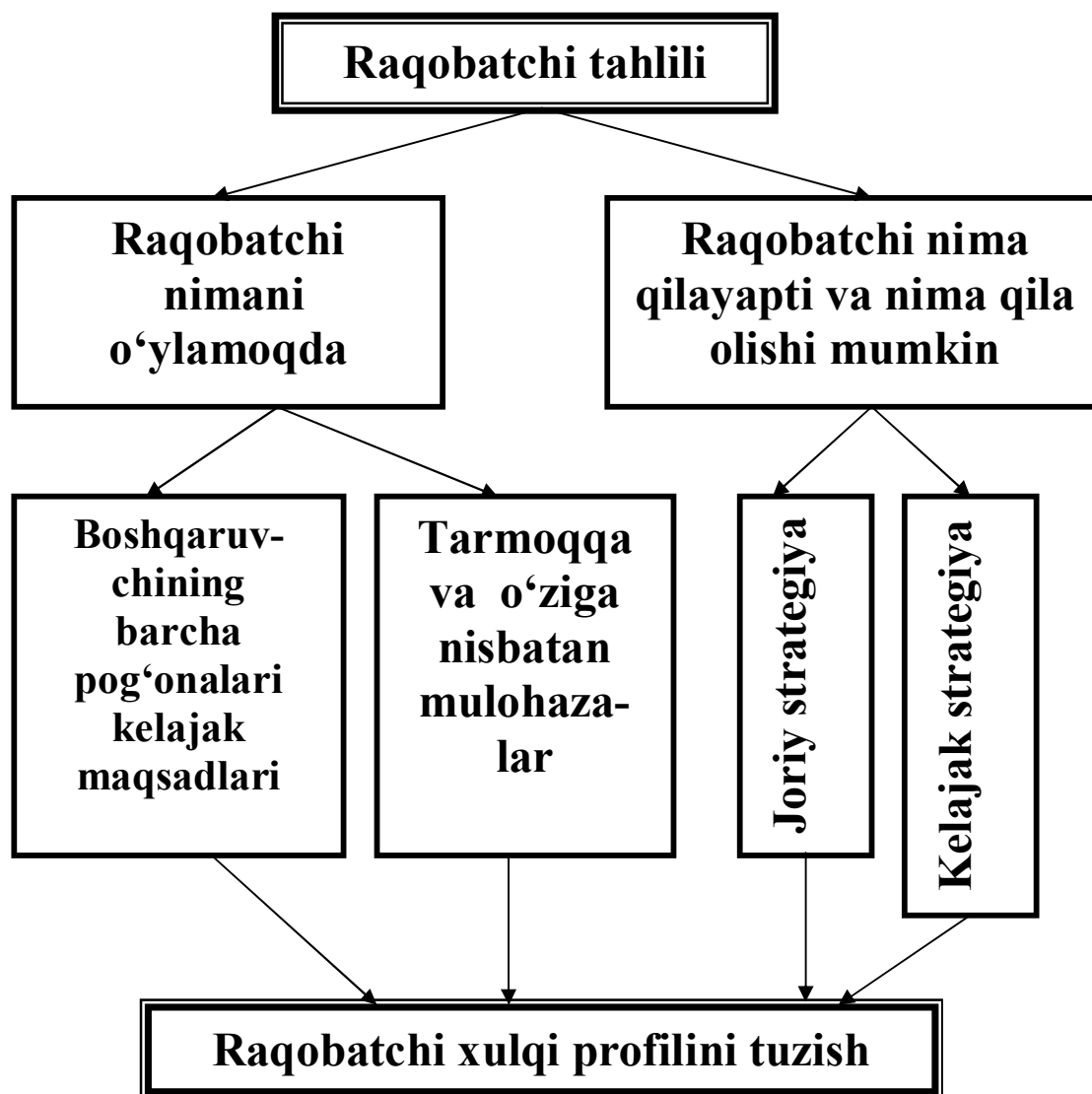
Raqobatchi mulohazalarining tahlili, juda ko'p informatsiyalarni berib, bu informatsiyalar to'g'ri va aniq bo'lishi lozim, yuzaki o'tkazilgan tahlillar firmaning o'z raqibi to'g'risida noto'g'ri fikr paydo (qilish) bo'lishiga va oxir - oqibatda mahsulot strategiyasining noto'g'ri tanlanishiga olib keladi. M.Porter fikriga ko'ra, raqobatchi

o‘z faoliyatini qanday qurayotganligini yaxshiroq anglash uchun quyidagi faktorlarni aniqlash kerak:

– raqobatchi firmaning kuchi, zaifligi va tarmoq ichidagi pozitsiyasi, mahsulot sifati, texnologiyasi to‘g‘risidagi fikr;

– raqobatchining hodisalarga nisbatan munosabati;

– raqobatchining asoschilari, boyliklari to‘g‘risidagi fikrlari;



19-rasm. Raqobatchi xulqi profilini tuzish

– raqobatchining bo‘lg‘usi ehtiyojlari va tarmoqning rivojlanishi to‘g‘risidagi o‘ylari;

– raqobatchi umum qabul qilingan qoidalar, masalan, «markazlashtirish - muvaffaqiyatga tomon yo‘l», «xodimlar hamma narsani hal qiladi» kabilarga ishonadimi va hokazo.

Joriy va ke lajak strategiyasi tahlili

Raqobatchining joriy va kelajak strategiyasi tahlili raqobatchining asosiy sohalarida qanday faoliyat ko‘rsatishi, qanday va qaysi yo‘llar bilan maqsadga erishishi to‘g‘risida ma'lumotlar yig‘ishdan iborat.

Raqobatchi xulqi profilini tuzish

Raqobatchi nimani o‘ylamoqda, nima qilayapti va nima qila olish qobiliyatiga ega degan savollar tahlil qilinib bo‘lgandan so‘ng raqobatchi xulqi profili tuzib chiqiladi, bu profil quyidagi savollarga javob berishi mumkin:

Raqobat muhitida raqobatchi o‘zi egallab turgan o‘rnidan qanoatlanadimi - yo‘qmi?

Raqobatchi qanday qadamlar, o‘zgarishlar qila olishi mumkin?

Raqobatchining bog‘langan joylari qaerda?

Qanday raqobat harakatlari raqobatchining g‘araz ta’sirini uyg‘otishi mumkin?

Raqobat bozorida raqobatchi qaysi o‘rinni egallab turibdi?

A) bozorda yetakchilik pozitsiyasida;

B) bozor muhitiga chaqiriq tashlovchi pozitsiyada;

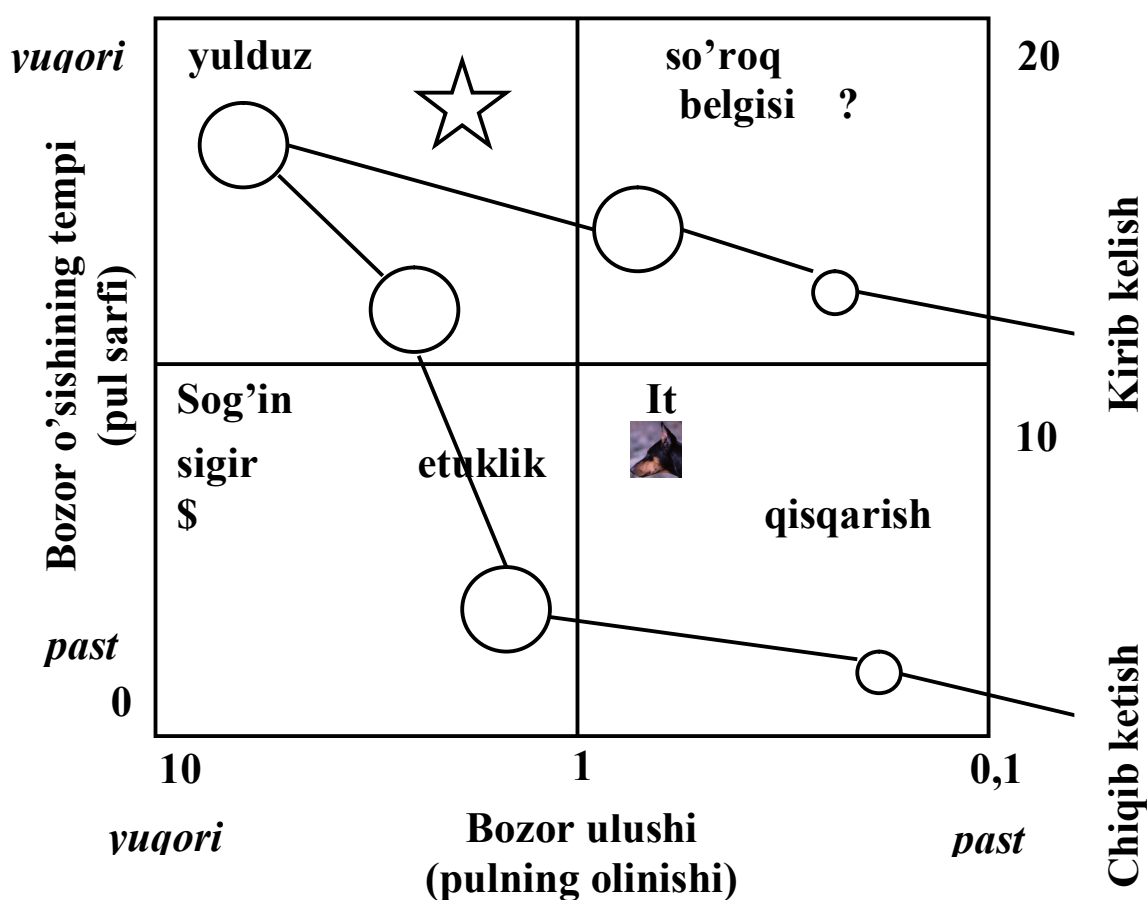
C) izdoshlar pozitsiyasida

D) bozorda o‘z o‘rnini biluvchi pozitsiyasida

4.4. Strategik boshqaruvda firma sumkasi tahlili

Strategik boshqaruvda firma sumkasi tahlili, uning strukturasi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifati va

dinamikasining tahlili bilan bog‘liq. Mahsulot sumkasi tahlilini o‘tkazish uchun bir qancha usullar ishlab chiqilgan, bu usullardan eng oddiy va shu bilan bir qatorda eng ko‘p qo‘llanilayotgan 1960 yilda Boston maslahat guruhi tomonidan ishlab chiqilgan «O‘sinh – bozor ulushi» matritsasi hisoblanadi. Bu matritsa quyidagicha quriladi.



20-rasm. «O‘sinh – bozor ulushi» matritsasi

Matritsaning gorizontaal o‘qi har qaysi mahsulot egallagan bozor ulushini ko‘rsatadi. Bozor ulushi yetakchi (lider) tomonidan realizatsiya qilinadigan o‘xshash mahsulot hajmiga nisbatan qismlarda o‘lchanadi. Demak, agar firma yetakchidan kam mahsulot sotsa, u holda mahsulot matritsaning o‘ng qismiga tushadi va mos

ulushiga nisbatan qarama – qarshi joylashadi, agar ko‘p sotsa – u holda matritsaning chap tomoniga tushadi. Gorizontal o‘qi 0,1 dan 10 gacha logarifmik shkala bo‘yicha bo‘lingan.

Vertikal o‘q tarmoq ichida mahsulot o‘shining yillik tempini ko‘rsatadi. U 0 dan 20% gacha bo‘lingan. 10% tez va sekin o‘shining ayirgichi sifatida ko‘rsatilgan.

Matritsaga chizilgan aylana mahsulotning o‘q bo‘yicha o‘sh – bozor ulushi o‘rnini ko‘rsatadi. Aylana diametri ushbu mahsulotning sotuv hajmiga proporsionaldir. Matritsaning kvadratlari pul harakatiga bog‘liq har qanday holatlarni ko‘rsatadi, ularning quyidagi klassifikatsiyalari qo‘llaniladi:

- **So‘roq belgisi** – o‘sh tempining yuqorililigi, bozor ulushining pastligi. Ulushni oshirish uchun mahsulot yulduzga yetishishi maqsadida katta mablag‘lar talab etiladi.

- **Yulduz** – o‘sh tempining yuqorililigi, bozor ulushining kattaligi (yuqorililigi)

- **Sogin sigir** – o‘sh tempining pastligi, bozor ulushining yuqorililigi. Mahsulot ko‘proq foyda tushirishi (olib kelishi) mumkin.

- **It** – o‘sh tempining pastligi, bozor ulushining pastligi. Mahsulot rahbariyat tomonidan kuchli e‘tibor va mehnat bo‘lishini talab qiladi. Bu paytda foyda olib kelmaydi.

Ushbu matritsadan foydalanib mahsulot sumkasi tahlili natijasida firma rahbariyati mahsulotning keyingi taqdiri to‘g‘risida (kengaytirish yoki qisqartirish) va mahsulotlar bo‘yicha kapital qo‘yilmalar ajratilishi qiymatlari to‘g‘risida yechimlar qabul qiladi.

Kamchiliklar:

—Matritsa ba'zi bir mulohazalarni (keyin aniqlangan) ko'zda tutmaydi;

—O'sish imkoniyati yo'q bo'lsa, matritsa o'z ma'nosini yo'qotadi;

—Foyda uchun ishlayotganlar uchun foydali bo'lishi mumkin;

—Har qanday firma uchun qo'llab bo'lmasligi.

4.5. Firma strategiyasida marketing

Firmaning muhit bilan dinamik ta'sirini o'rnatish va saqlab turish strategik boshqaruvning asosiy vazifalaridan biri bo'lib hisoblanadi. Bu vazifani bajarish marketing zimmasiga tushadi. Marketing izlanishlari quyidagi savollarga javob yo'llashdan iboratdir;

- nima sababdan xaridorlarning bir qismi firma mahsulotini xarid qiladilar, bir qismi xarid qilmaydilar, balki boshqa firmaning o'xshash mahsulotini sotib oladilar?

- Firma mahsulotidan xaridorlar qanday foydalana-dilar, ularga nima yoqadi-yu nima yoqmaydi?

- Qanaqa qo'shimcha harakatlar firma mahsulotiga diqqat e'tiborni jalb etishi mumkin?

- Xaridorlarning qaysi guruhi ushbu mahsulotni umuman iste'mol qilmaydi va nimaga?

F. Kotler ta'rifiga ko'ra, marketingning o'rni asta – sekin o'zgarib boradi va firmaning yuragiga aylanadi.

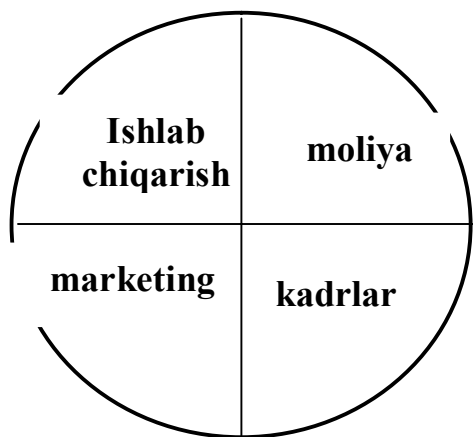
Nazorat uchun savollar:

1. Mahsulotga quyidagi tushunchalar bo'yicha ta'rif bering: a) yaratuvchi; b) ishlab chiqaruvchi; v) rejalovchi g) iste'molchi.

2. “Firma ishlab chiqargan mahsulotni emas, boshqasini sotadi” degan jumlaning izohlang.

3. Mahsulotning markasi va imidji (obro‘si) deganda nimani tushunasiz? Javobingizni izohlab bering.

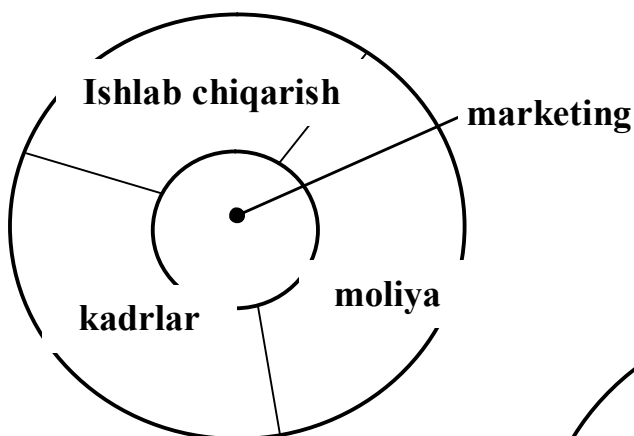
1. Marketing hamma funksiyalarning biri sifatida



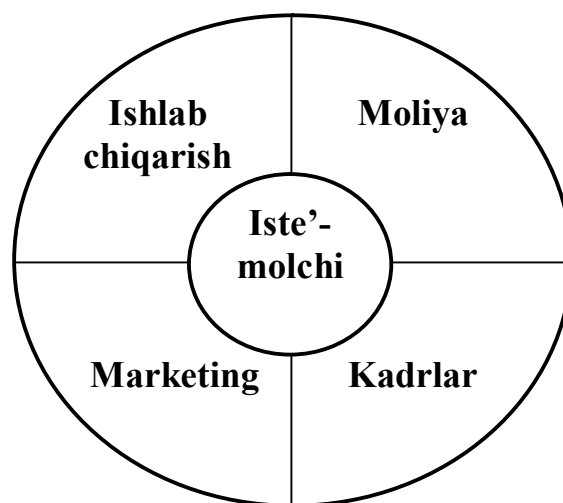
2. Marketing alohida funktsiya sifatida



3. Marketing asosiy funktsiya sifatida



4. Iste'molchi nazoratchi funktsiya sifatida

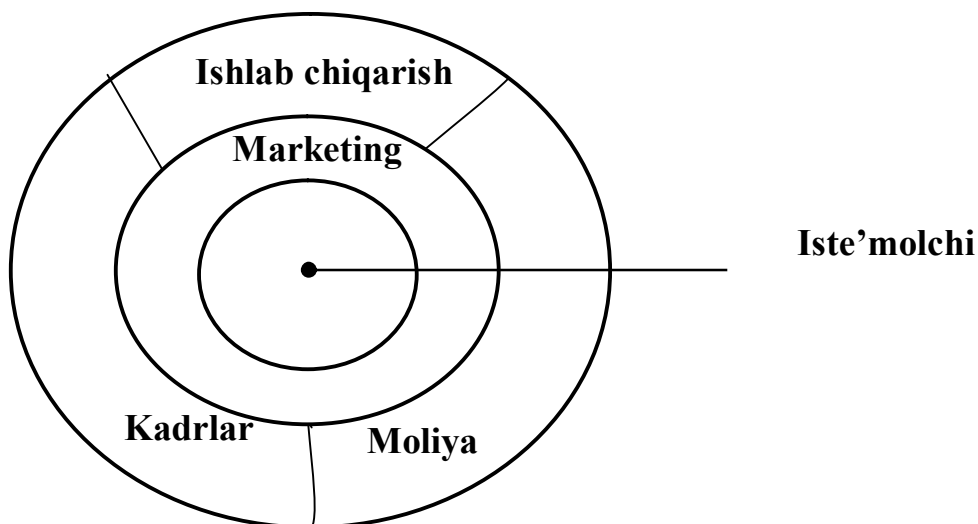


(Davomi keyingi betda)

4. Qadoqlash va belgining tovar sotilishiga qanday ta'siri bor?
5. Yetakchilik fazasidagi mahsulot strategiyasini taklif eting.
6. "O'sish-bozor ulushi" matritsasi qanday ma'noda mahsulotning hayot davrini aks ettiradi?
7. Bozordagi firmalarning o'rnini to'g'risida nima deya olasiz?
8. "Marketing firmaning yuragiga aylanadi" degan jumlaning izohlang. Misollar keltiring.
4. Qadoqlash va belgining tovar sotilishiga qanday ta'siri bor?
5. Yetakchilik fazasidagi mahsulot strategiyasini taklif eting.
6. "O'sish-bozor ulushi" matritsasi qanday ma'noda mahsulotning hayot davrini aks ettiradi?
7. Bozordagi firmalarning o'rnini to'g'risida nima deya olasiz?
8. "Marketing firmaning yuragiga aylanadi" degan jumlaning izohlang. Misollar keltiring.

(Rasm davomi)

5. Iste'molchi nazoratchi funktsiya, marketing o'sib boruvchi funktsiya sifatida



21-rasm. Firma strategiyasida marketingning o'rnini

XIII. MAKROQAMROV TAHLILI

1. Makromuhit nima?

2. STEP tahlili.

3. SWOT matritsasi.

Kirish: Bizga oldingi mavzulardan ma'lumki, bozor iqtisodiyotida faoliyat ko'rsatayotgan har qanday firmaga, yoki umuman bozor subyektiga ta'sir etuvchi kuchlarni ikki guruhga ajratgan edik va ichki muhit tahlilini o'tkazish bo'yicha ma'lum ma'lumotlar oldik. Endigi vazifamiz tashkilotni o'rab turgan muhitni o'rganib chiqish, buni biz ikki qismga, ya'ni makroqamrov va mikroqamrov (makromuhit va mikromuhit)ga bo'lib o'rganamiz. Bugungi mavzuning maqsadi – firma yoki kompaniyaga makromuhit ta'sirining toifalariga tasnif berish.

Maqsadlar: Ushbu bo'lim bo'yicha talabalar quyidagicha tushuncha oladilar:

- «**Makroqamrov**» tushunchasi;
- **Ginter va Dunkan taklif etgan makromuhitni tahlil etish usullari;**
- **STEP tahlilni tashkil etuvchilar to'g'risida ma'lumot;**
- **SWOT matritsasi to'g'risida tushuncha.**

1. Makromuhit nima?

Har qanday tashkilot muhitda yashaydi va faoliyat ko'rsatadi. Tashkilotning har qanday bir harakati, muhit o'sha harakatni o'ziga singdirgandagina amalga oshishi mumkin. Agarda ichki muhit tashkilotning hayotiy kuchi hisoblansa, uning ichki potensialini qoniqarli tarzda saqlab turishi uchun manba bo'lib tashqi muhit hisoblanadi. lekin

tashqi muhitning asosi hisoblangan resurslar tashkilot uchun cheklangan, chunki bu resurslarga shu muhitda faoliyat ko'rsatuvchi boshqa tashkilotlar ham da'vogarlik qiladilar.

Strategik menejmentning vazifasi ham shundaki, u tashkilotning joriy va uzoq muddatli maqsadlarini muhitda faoliyatini pasaytirmasdan amalga oshirishdir. Shuning uchun ham tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash uchun ichki muhit tahlil qilinsa, tashkilot o'z maqsadlarini aniqlash va amalga oshirishda uchraydigan xavf-xatar va imkoniyatlarni aniqlash uchun tashqi muhit o'rganib chiqiladi.

Makromuhit to'g'risida gapirganimizda, uni tashkilot bozorlari va tarmoqlar doirasidan tashqaridagi keng qamrov deb atash mumkin. Makromuhitda yuz beradigan har qanday o'zgarish tashkilot, tarmoq yoki bozorlar uchun yuksalish yoki tanazzul olib kelishi mumkin.

Shuning uchun ham korxonalar menejerlari nafaqat o'z kompaniyasining joriy va strategik maqsadlarining qanday bajarilayotganligi to'g'risida to'liq ma'lumotga ega bo'lishi kerak, balki ular jahon xaritasida, biznes olamida yuz berayotgan o'zgarishlar to'g'risida ham informatsiya olib turishlari lozim. Chunki dunyo miqyosida ro'y beradigan har qanday ijtimoiy-demografik, texnologik, iqtisodiy va siyosiy voqealar – ta'sirlar oxir-oqibatda kompaniya faoliyatiga bevosita yoki bilvosita ta'sir o'tkazmasdan qolmaydi.

«Suv (kuchli suv) juda ko'p munosabatlarda foydali, lekin, boshqa tomondan, u zararlidir, chunki cho'kib ketish mumkin. Unga qarshi vosita topilgan – odamlar suzishni o'rgandilar» (Demokrit).

Demak, korxonalar menejerlarining eng asosiy vazifasi

kompaniya tashqarisida yuz berishi kutilayotgan yoki ro‘y berayotgan o‘zgarishlarga qarshi munosib vosita topishdan iboratdir.

Menejment amaliyotchilaridan P.Ginter va J.Duncan (1990 yil) ning ta’rificha, makromuhit tahlili o‘z ichiga quyidagilarni oladi:

- tashkilot hayot faoliyatiga ta’sir etish qobiliyatiga ega bo‘lgan ehtimolli o‘zgarishlarni aniqlash maqsadida makromuhitni o‘rganish;

- makroqamrov strukturasi va spetsifik tendensiyalarni saralash;

- makromuhitning kelgusi (bo‘lg‘usi) o‘zgarishlari yo‘nalishlarini prognozlashtirish;

- tashkilot faoliyatiga ehtimolli ta’sir nuqtai nazaridan mavjud va kelajak tendensiyalarni baholash.

Ginter va Duncan o‘zlarining «Makroiqtisodiy tahlil» nomli kitobida yozishlaricha, makroqamrov tahlili noto‘g‘ri o‘tkazilganligi sababli, sport kiyimlari ishlab chiqaruvchi Adidas va Converse kompaniyalari yuqori narxda sotishi mumkin bo‘lgan poyafzal bozori segmentiga xizmat ko‘rsatish imkoniyatini qo‘ldan chiqarganlar. Aksincha, xuddi shu davrda bozorning ushbu segmentidagi talabning o‘zgarishini to‘g‘ri tahlil qilgan va prognozlashtirgan NIKE kompaniyasi katta muvaffaqiyatlarga erishdi.

2. STEP tahlili.

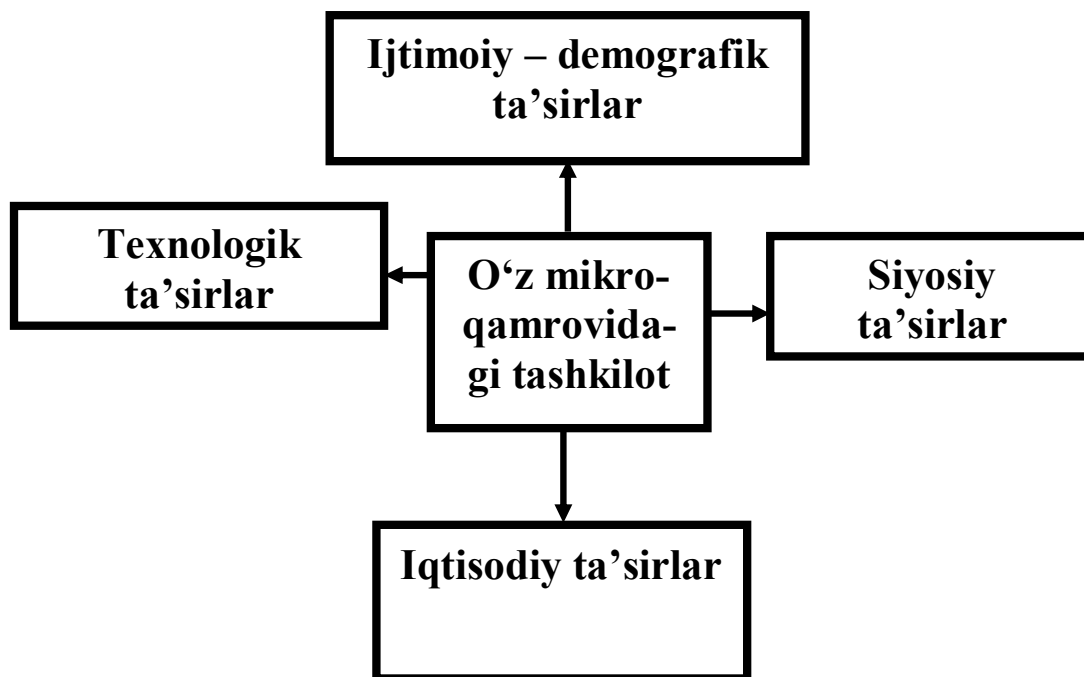
Makromuhit tashkilotning tashqi muhitida mavjud bo‘lish (yashashi) umumiy shartlarini barpo qiladi. Makromuhitning murakkabligi bois, tashkilotga ta’sir etuvchi tashqi kuchlarni (ta’sirlarni) bir-biri bilan o‘zaro bog‘liq 4 yo‘nalishga taqsimlash mumkin.

STEP- bu ta’sirlar nomlarining bosh harflaridan

olingan tahlil usuli – S - sotsialdemografik, T - texnologik, E -iqtisodiy, P - siyosiy.

Rasmdan ko‘rinib turibdiki, makromuhit tahlili 4 yo‘nalish bo‘yicha olib boriladi:

- 1. Ijtimoiy-demografik ta’sirlar;**
- 2. Texnologik ta’sirlar;**
- 3. Siyosiy ta’sirlar;**
- 4. Iqtisodiy ta’sirlar.**



22-rasm. STEP qamrov

2.1. Ijtimoiy-demografik ta’sirlar

Ijtimoiy qamrov tahlili tashkilot, uning tarmog‘i va bozorlari hayotidagi ijtimoiy o‘zgarishlar va jamiyatda o‘rin tutishi bilan bog‘liq savollarni o‘z ichiga oladi.

Ijtimoiy-demografik komponent turli xil ijtimoiy hodisa va jarayonlar ya’ni, ishchi – xizmatchilarning ishga va hayot sifatiga munosabati, jamiyatning demografik strukturasi, kishilar sonining va ularning savodxonlik darajasining o‘sishi kabilarning biznesga ta’sirini aniqlash

uchun o'rganiladi.

Kishilar tashkilotning asosi va asosiy boyligi hisoblanganligi uchun bu komponentning qanchalik izchil va to'g'ri o'rganilib chiqilishi firma faoliyatiga ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Kishilar hayotida ro'y berayotgan hozirgi zamonga xos ijtimoiy o'zgarishlar (masalan, dam olish soatlarining ko'payishi, rivojlangan mamlakatlarda keksayishning ya'ni, yoshi katta kishilar salmog'ining o'sishi, tug'ilishning nisbatan kamayishi, aloqa tizimidagi rivojlanish va shu kabilar) tufayli juda ko'p kompaniyalar o'zlarining ishlab chiqarish texnologiyalari va ishlab chiqarayotgan mahsulotlar tarkibini qaytadan ko'rib chiqishga majbur qilmoqda.

2.2. Texnologik ta'sirlar

Texnologik qamrov tahlili hozirgi zamon texnologiyasida sodir bo'layotgan o'zgarishlarning:

- tashkilot strukturasi;
- tovarlari va xizmatlariga;
- ishlab chiqarish jarayonlariga;
- axborot va aloqa;
- transport va taqsimlash kabilarga ta'sirini o'rganish bilan bog'liqdir. Chunki texnologiyada yuz berayotgan o'zgarishlar insonlar iste'mol qiladigan mahsulotlarni qayta ko'rib chiqishga majbur qiladi.

Masalan, mikroprotsessorning ishlab chiqilishi juda ko'p tovarlar, ya'ni, personal kompyuterlarning, avtomatik kir yuvish mashinalarining, dasturli boshqariladigan videomagnitofonlarning dunyoga kelishiga sabab bo'lgan.

ASUP—ishlab chiqarishni boshqarishning avtomatlashtirilgan sistemasining yaratilishi bilan ilmiy loyihalash, ishlab chiqarish jarayonlarning soddalash-

tirilganligi va ish unumining oshirilganligiga turtki bo‘ladi.

Yana shunisi qiziqki, texnologik o‘zgarishlar tufayli juda ko‘p kompaniyalar hatto tashqi qamrovga ta’sir etish imkoniyatiga ega bo‘ladilar. Bunga misol qilib, personal kompyuterlarni yaratish bo‘yicha IBM kompaniyasini, kompakt disklar ishlab chiqarish bo‘yicha Philips kompaniyasini yoki dastur ta’minot bo‘yicha Microsoft kompaniyasini olish mumkin.

2.3. Iqtisodiy ta’sirlar

Makromuhitning iqtisodiy komponentasi resurslarning qanday tashkil topishi va taqsimlanishini tushunishni o‘rgatadi. O‘z-o‘zidan ma’lumki, bu komponenta tashkilot uchun hayot–mamot masalasidir, chunki tashkilotning resurslariga ega bo‘lish qobiliyati uning muhitdagi o‘rni belgilab berishi mumkin. Iqtisodiy komponentada bir necha ko‘rsatkichlar aniqlanadi: ichki milliy mahsulot miqdori, inflyatsiya tempi, ishsizlik darajasi, ish unumi, soliqqa tortish normasi, jamg‘arma normasi va hakoza.

Bulardan tashqari, strategik boshqaruvda bu komponentada firma uchun potensial xavf tug‘diradigan ba’zi bir masalalar ko‘rib chiqiladi. Juda ko‘pchilik hollarda firma imkoniyatlari va xavf-xatarlari yonma-yon yuradi. Masalan, past baholi ishchi kuchi bir tomondan, xarajatlarni pasaytirishga olib kelsa, ikkinchi tomondan, u ish sifatining pasayishi kabi xavf-xatar bilan bog‘liqdir.

Umuman olganda, milliy iqtisodiyotni tartibga solish jarayoni ikki siyosiy instrument (vosita) fiskal va kredit-pul siyosati yordamida amalga oshiriladi.

Fiskal siyosat – davlat xarajatlari (sarflari) va daromadlarni boshqarish yordamida milliy iqtisodi-yotni

tartibga solish demakdir. Har bir moliyaviy yilda hukumat daromad hisobidan byudjetni to'ldirib boradi, chunki sog'liqni saqlash, ta'lim va mudofaa ishlariga ketgan xarajatlar byudjetda ko'rsatilgan bo'ladi.

Kredit-pul siyosati – pul (mablagʻ) talabi va taklifining oʻzgarishi yordamida milliy iqtisodiyotni tartibga solish demakdir. Pul taklifi iqtisodiyotda band boʻlgan pulning umumiy miqdorini toʻldirsa, pulning «bahosi» – muomalalari boʻlgan pulning tovarga mos bahosini yoki tovarga nisbatan pulning haqiqiy «narxi» ni koʻrsatadigan koʻrsatkichdir.

2.4. Siyosiy ta'sirlar

Siyosiy muhit – davlat ta'sirida va bevosita nazoratda boʻladigan makroiqtisodiyot qamrovining boʻlimi hisoblanib, ular quyidagicha izohlanishi mumkin:

a) qonunchilik va me'yoriy tartibga solish – ishsizlik, iste'molchilar huquqini himoya qilish, mehnat xavfsizligi tadbirlari, turli xil jamoat tashkilotlari bilan munosabatlari, soliqlar kabilar to'g'risida qonunlar ishlab chiqish.

b) iqtisodiy - siyosiy – hukumat soliqqa tortish va davlat xarajatlari (sarflari) bo'yicha masalalarini tartibga solib turishi.

v) xalqaro siyosat – hukumatning xalqaro savdo, valyuta almashtirish kurslariga ta'sir bo'yicha davlat aralashuvi yuz beradi.

Makromuhitning siyosiy komponentsi birinchi navbatda jamiyat va vositalarga nisbatan tashkilotning egallab turgan o'rniga davlat organlarining ta'sirini yaqqol anglash uchun o'rganiladi. Bu komponentda hukumatning tarmoqqa nisbatan munosabati, tarmoq bo'yicha chiqarilgan me'yoriy aktlar, qonunlar, hukumat

tarkibida tarmoq mutaxassislarining oʻrni va miqdori, ommaning tarmoqqa munosabati va shu kabilar oʻrganib chiqiladi. Makromuhitning siyosiy komponentsi tahlil etilayotgan paytda davlatdagi siyosiy holat kapital kiritilayotgan mamlakatdagi iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy turgʻunlik darajasi (tavakkalchilik darajasini kamaytirish maqsadida) albatta birinchi oʻrganilayotgan masalalar boʻlmogʻi kerak. Umuman, siyosiy komponent har qanday tashkilot hayotida muhim oʻrin egallashi mumkin. Misol keltiramiz, 1995 yil yanvar oyida Rossiya prezidenti qaror qabul qildi. Qarorda aytilishicha, agar biror bir mahsulot Rossiyada ishlab chiqarilsa va chet mamlakatlarga import qilinsa (lekin oʻsha ishlab chiqarishga kamida 100 mln. dollar chet el investitsiyasi qoʻyilgan boʻlishi kerak) bojxona toʻlovlari ikki marotabaga kamaytirilishi kerak. Bunday imkoniyatdan oʻz mahsulotlari boʻlgan «Mars» «Snickers» shokoladlari ishlab chiqarilib Rossiya bozorlarida sotadigan «Mars» firmasi foydalanib oʻz shokolad fabrikasini qurib bitirdi. Bu esa «Mars» firmasining Rossiya iqtisodiyot vazirligi bilan mos ravishda investitsion kelishuv imzolanishiga va bojxona toʻlovlarning kamaytirishiga olib keladi.

3. SWOT matritsasi.

Tashqi va ichki muhitlarni oʻrganish uchun eng koʻp tarqalgan usul bu **SVOT (SWOT)–(kuch–strength, kuchsiz–weakness, imkoniyat–opportunities–yunitis, xavf-xatar–threats)** usuli hisoblanadi.

Tompson va Strikland tashkilotning tashqi va ichki muhitini tahlil qilish uchun quyidagi harakatlar toʻplamini taklif etadi:

Kuchli tomonlari:

- ajoyib kompetensiya;

- yaxshi moliyaviy resurslar;
- yuksak kvalifikatsiya;
- xaridorlar oldida yaxshi reputatsiya;
- bozorda bo‘lgan yetakchilik;
- ishlab chiqarish hajmining o‘shidan olinishi mumkin bo‘lgan iqtisod;
- kuchli raqobat bosimidan himoyalaniishi;
- innovatsion qobiliyatning borligi;
- menejmentning yuksakligi.

Zaif tomonlari:

- tushunarli strategik yo‘nalishning yo‘qligi;
- raqobat pozitsiyasining yomonlashuvi;
- eski uskunalari;
- boshqaruv talantining kamchiliklari;
- tajribalar, ixtirolar sohasida oqsoqlik;
- bozorni yaxshi bilmaslik;
- tor ishlab chiqarish liniyasi;
- marketingning yaxshi ishlamasligi;
- moliyaviy resurslarning yetishmasligi.

Imkoniyatlari:

- yangi bozorga chiqish;
- ishlab chiqarish liniyasini kengaytirish;
- vertikal integratsiya;
- o‘zaro bog‘liq mahsulotlar turini ko‘paytirish;
- raqobatchi firmalar o‘rtasida o‘z joyidan qoniqish olish;
- o‘zaro o‘shini tezlashtirish.

Xavf-xatarlar:

- yangi raqobatchilarning paydo bo‘lishi;
- o‘rnini bosuvchi mahsulot sotuvining o‘shishi;
- bozor o‘shining pasayishi;
- hukumat siyosatining o‘zgarishi;

- xaridor ehtiyoji va didining o‘zgarishi;
- nomaqbul demografik o‘zgarishlar.

Tashkilotning kuchli va zaif tomonlari hamda imkoniyat va xavf-xatarlari bo‘yicha ro‘yxati tuzib chiqilgandan so‘ng, ular o‘rtasidagi bog‘liqlikni belgilash bosqichi boshlanadi. Buning uchun SWOT matritsasi quyidagi ko‘rinishda tuzib chiqiladi.

	Imkoniyatlari: 1 2 3	Xavf-xatarlari: 1 2 3
Kuchli tomonlari 1 2 3	K va I maydoni	K va XX maydoni
Zaif tomonlari: 1 2 3	Z va I maydoni	Z va XX maydoni

23-rasm. SWOT matritsasi

Matritsaning chap tomoniga kuchli va zaif tomonlarni, yuqori qismiga imkoniyat va xavf-xatarlarni yozib chiqamiz. Bloklarning kesishuv joyida to‘rt maydon hosil qilanadi: K va I (kuchli va imkoniyat), K va XX(kuchli va xavf-xatar), Z va I (zaif va imkoniyat), hamda Z va XX(zaif va xavf-xatar) maydonlari.

K va I maydonida joylashgan tashkilotning kuchli tomonlarini imkoniyatlardan foyda olish maqsadida foydalanish bo‘yicha strategiya ishlab chiqish kerak. K va XX maydonidagi tashkilotning kuchli tomonlarini

oldindan bo‘lishi mumkin bo‘lgan xavf-xatarning ta‘sirini pasaytirish bo‘yicha foydalanish uchun strategik reja ishlab chiqish mumkin.

Z va I maydondagi tashkilotning imkoniyatlarini tashkilotning mavjud zaif tomonlarini mustahkamlash uchun qo‘llash bo‘yicha strategik reja joriy qilish kerak.

Z va XX maydondagi tashkilotning zaif tomonlarini va tashkilotga xavf solishi mumkin bo‘lgan xavf-xatarni yo‘qotish bo‘yicha strategiya ishlab chiqish kerakligini matritsa belgilab beradi. Shuni yoddan chiqarmaslik kerakki, foydalanilmagan imkoniyat tashkilot uchun xavf-xatarga aylanishi aniq, chunki bu imkoniyatdan raqobatchi foydalanishi mumkin. Yoki, aksincha, o‘z vaqtida bartaraf etilgan xavf-xatar tashkilot oldida yangi imkoniyatlarni ochib berishi mumkin, agar bu xavf-xatarni raqobatchi tashkilot bartaraf eta olmasa. Tashkilot o‘z maqsadlariga eri-shish uchun muhitni o‘rganadi. Shuning uchun strategik boshqaruvda muhit tahlilidan keyin tashkilotning g‘oyasi va maqsadlarini belgilash (aniqlash) muhim ahamiyatga egadir. Tashkilotning g‘oya va maqsadlari shakllanishi bo‘yicha keyingi ma‘ruzamizda aytib o‘tamiz.

Nazorat uchun savollar:

1. «Makromuhit» atamasi nimani anglatadi?
2. STEP – tahlil tashkil etuvchilarini bayon eting.
3. Fiskal va kredit-pul siyosati o‘rtasidagi bog‘liqlik va farqlarni tushuntirib bering.
4. Demografiya nima va uni nima uchun makroiqtisodiyot tahlilining muhim bo‘g‘ini deb atashadi?
5. SWOT matritsasining vazifasi nima?

XIV. RAQOBAT QAMROVI TAHLILI

1. Bevosita muhit tahlili.

2. M. Porterning «5 faktorlik» modeli.

3. Muhit tahliliga resursli yondashuv.

Kirish: Oldingi mavzulardan ma'lumki, tashqi tashkiliy muhit ikki qatlam – makromuhit va mikromuhitdan iborat. Makromuhit tahlili (STEP - tahlil) to'g'risida umumiy tushunchalar berib o'tildi, endi bugungi mavzu mikromuhit tahliliga bag'ishlanadi. Mikromuhit tashkilot doimo uchrab va sezib turadigan ta'sirlarni o'rganishni o'z ichiga oladi. Mikromuhitda firmalar bir–birlari bilan raqobatlashishi yoki hamkorlik qilishlari mumkin.

Maqsadlar: Ushbu bo'lim bo'yicha talabalar quyidagicha tushuncha oladilar:

- **Raqobat qamrovi yoki bevosita qamrovning tashkil etuvchilari;**

- **«Tarmoq tahlili» tushunchasi;**

- **Porterning 5 faktorlik modeli;**

- **Muhit tahliliga resursli yondashuv.**

1. Bevosita muhit tahlili.

Tashkilotning bevosita qamrovini o'rganish har qanday bozor subyekti – tashkilot bevosita o'zaro harakatda bo'ladigan tashqi muhitning tashkil etuvchilari holatini tahlil qilishga qaratilgandir. Bevosita qamrov tahlili 4 yo'nalish bo'yicha: **xaridorlar, yetkazib beruvchilar, raqobatchilar va ishchi kuchi bozori** yo'nalishlari bo'yicha olib boriladi.

I.1. Xaridorlar

Tashkilot bevosita qamrovi komponentasi hisoblanadi-

gan xaridorlar tahlili birinchi navbatda tashkilot realizatsiya qilayotgan mahsulotni sotib olayotganlar profilini tuzishdan iborat. Xaridorlarni o'rganish tashkilot rahbarlarining bir qancha savollariga, ya'ni a) qaysi mahsulot xaridorgir; b) tashkilot qancha miqdorga (ishlab chiqarish hajmi va sotuv hajmi) mo'ljallashi mumkin; v) xaridorlarning qancha qismi aynan shu mahsulotni sotib oladilar va nima uchun; g) potensial xaridorlar sonini qancha va qanday oshirish mumkin; d) kelgusida mahsulotni nima kutmoqda va shu kabilarga javob olishga imkon beradi.

Xaridorlar profili quyidagi xarakteristikalar bo'yicha olib boriladi:

- geografik joylashuv;
- demografik xarakteristikalar (yoshi, ma'lumoti, faoliyat turi va hokazo);
- ijtimoiy – ruhiy xarakteristikalar (jamiyatdagi o'rni, xulq–axloq stili, didi, odati va hokazo);
- mahsulotga xaridorning munosabati (u nima uchun mahsulotni sotib oladi, haqiqatda ham u mahsulotdan o'zi foydalanadimi, mahsulotni qanday baholaydi va hokazo);

Xaridorni o'rgana turib, firma xaridor bilan mahsulotini savdolashish bo'yicha qanchalik kuchli yoki kuchsiz pozitsiyada ekanligini anglab yetadi. Xaridorning savdolashish kuchini aniqlaydigan va tahlil jarayonida albatta o'rganilishi lozim bo'lgan bir qancha faktorlar mavjud, bu faktorlarga quyidagilar kiradi:

- xaridorning sotuvchiga va sotuvchining xaridorga bog'liqligi darajalarining nisbati;
- xaridorlar tomonidan amalga oshiriladigan xarid hajmi;

- xaridorning mahsulot to'g'risida ma'lumotga ega bo'lish darajasi;
- o'rnini bosuvchi mahsulotlar bor - yo'qligi;
- xaridorning mahsulot bahosiga munosabati.

Ushbu ko'rsatkichlarni o'rganib chiqish vaqtida yana bir narsaga e'tibor berish kerakki, ya'ni kim to'layapti, kim sotib olayapti va kim iste'mol qilayapti, chunki bu uchta funksiyani bir kishi bajarmasligi ham mumkin (kim o'zi uchun sotib olayapti-yu, kim bironing foydalanishi uchun).

1.2. Xom ashyo yetkazib beruvchilar

Yetkazib beruvchilar tahlili tashkilot ishlab chiqargan mahsulotining sifati va tannarxiga, tashkilot faoliyatining samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan va tashkilotni turli xil xom ashyo, yarimfabrikat, energetik va informatsion resurslar bilan ta'minlab turadigan subyektlar faoliyatini o'rganishga qaratilgandir.

Agar material va butlovchi jihozlar yetkazib beruvchilar katta raqobat kuchiga ega bo'lishsa, u holda tashkilotni o'ziga kuchli darajada bog'liq qilib qo'yishi mumkin.

Shuning uchun ham tugal mahsulot ishlab chiqaruvchi tashkilot o'ziga yetkazib beruvchi sherik sifatida o'zaro teng mavqe'li subyektni tanlash muhim ahamiyatga egadir. Yetkazib beruvchilarning raqobat kuchi quyidagi faktorlarga bog'liq:

- yetkazib beruvchining ixtisoslashish darajasi;
- boshqa mijozga o'tib ketish «baho»si;
- sotuv hajmining yetkazib beruvchilar uchun muhimligi;
- yetkazib beruvchining joylashish va xizmat ko'rsatish chegaralari (maksimum)

- materiallar va butlovchi qismlarni yetkazib beruvchilarni tahlil qilishda birinchi navbatda quyidagi xarakteristikalariga e'tibor berish kerak:

- yetkazib berilayotgan tovar narxi (bahosi);
- yetkazib berilayotgan tovar sifatiga kafolat;
- tovarni yetkazib berish vaqt jadvali (grafigi);
- tovarni yetkazib berish shartlarini bajarishning majburiyligi.

1.3. Raqobatchilar

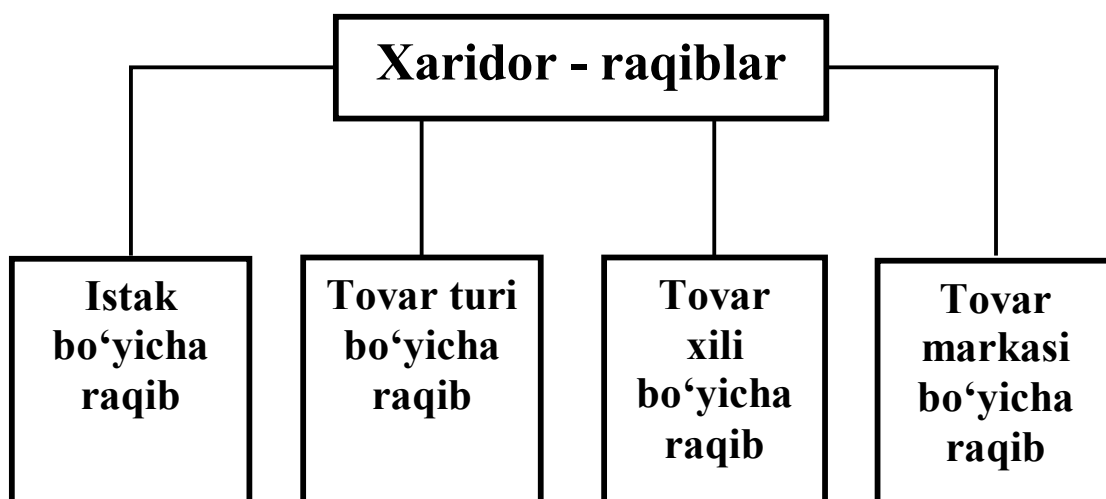
Raqobatchilarni o'rganish, ya'ni tashkilot xaridor uchun kurash olib boradigan, o'z mavjudligini saqlab qolish uchun tashqi muhitdan olinadigan resurs uchun kurashadigan shaxs yoki tomonni o'rganish strategik boshqaruvda muhim va alohida o'rin kasb etadi. Buni o'rganishning maqsadi esa raqobatchining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash va shu hisob–kitoblar asosida raqobat kurashida o'z strategiyasini qurishdan iborat.

Bozor iqtisodiyotida qatnashuvchilar bir – biri uchun raqib hisoblanib, bir – birlari bilan o'z faoliyatlarining muvaffaqiyati uchun kurash olib boradilar. Alohida – alohida holdagi ishtirokchilarning bir – birlari o'rtasidagi kurashi umuman bozor iqtisodiyoti bilan yakunlanadi.

Iqtisodiy raqobat kurashida qatnashuvchilar bir – birlarini shaxsan bilishlari, tanish bo'lishlari zarur emas. Ma'lumki, har bir narsada, har qanday sharoitda tezroq, ertaroq, har tomonlama o'ylab harakat qilgan oldin ulgurganidek va to'la maqsadga erishganidek raqobat kurashida bozor masalalarini hal qilish ham shunga o'xshab ketadi.

Raqobatning bozor iqtisodiyotidagi ahamiyatini e'tiborga olgan holda marketing konsepsiyasida raqiblarga, uni tanlashga katta e'tibor beriladi. Raqiblarni

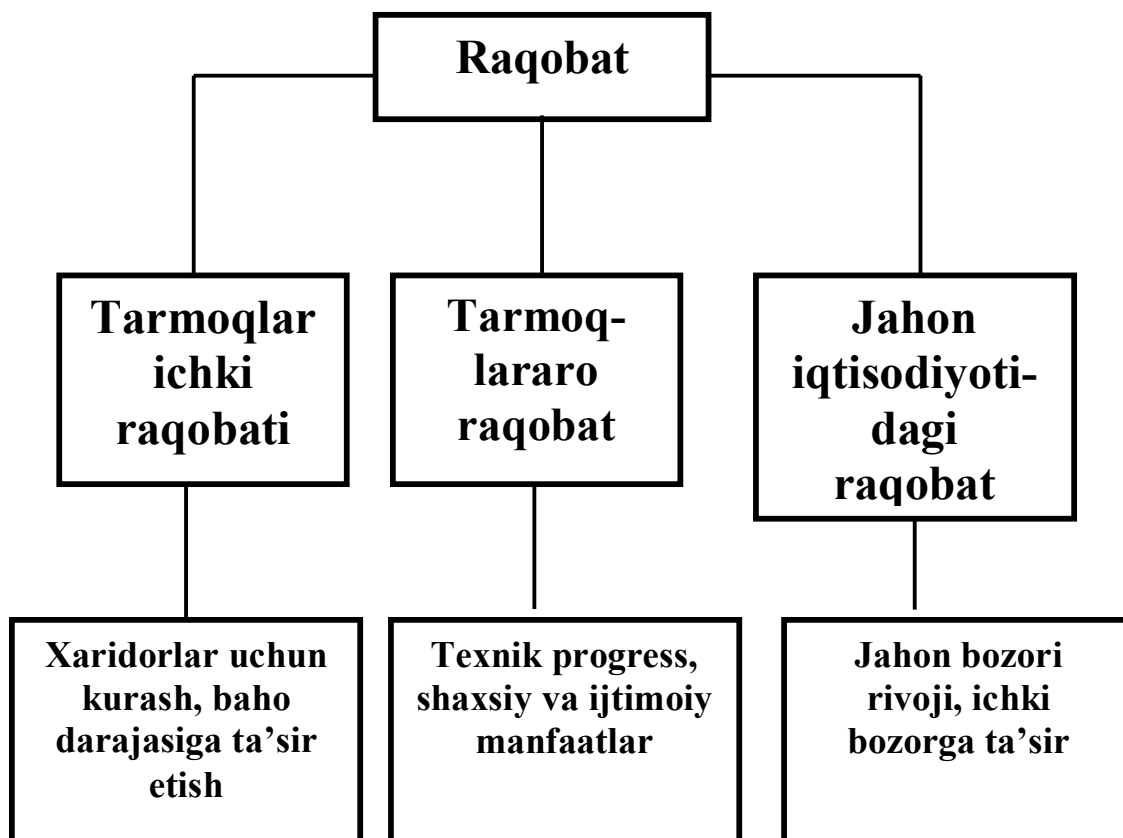
avvalo firmalarga qarab belgilash kerak, ya'ni qaysi firmalar qanday tovarlarni bozorga chiqaradi, ya'ni sotuvchi sifatidagi raqiblarni aniqlash va ularni o'rganishga qaratilgan ishlarni belgilash va amalga oshirish talab etiladi. Mashhur nazariyotchi olim F. Kotler xaridor – raqiblarni 4 ga bo'lib o'rganishni taklif etadi.



24-rasm. Xaridor raqiblarning guruhlanishi

Iste'molchilar xarid qilish bo'yicha qanday qarorga kelishini aniqlash har bir firma uchun ko'proq o'z tovarini sotish yo'lini topish, ya'ni o'z xaridorlarini aniqlash imkonini beradi.

Jahon biznes tajribasida raqobat turlari va ularning ta'siri uch guruhga ajratiladi:



25-rasm. Raqobat turlari

Bozor iqtisodiyotida tovarlar va xizmatlar sotuvchisi bo'lgan tadbirkorlar raqobat kurashining turli yo'llaridan foydalanishadi. Masalan, Toshkentdagi ko'p qavatli uylardan birida joylashgan kichik oziq-ovqat do'konini xususiylashtirib olgan chakana do'kondor uchun uning bozori-asosiy mollari bir andozadagi tovarlar (hammasida bir xil ichimliklar, sigaretalar, shokoladlar va boshqalar) bo'lgan tadbirkorning poytaxtdagi jami xaridorlarni jalb etishga intilib umumshahar miqyosida reklamaga pul sarflashdan hech qanday ma'no yo'q. Ammo u shahar atrofidan yetkazib beriladigan sut mahsulotlari, sabzavot kabilarning sifati va narxi, xaridorlarga qulay ish vaqti, uyga yetkazib berish va boshqa xizmatlar bilan qiziqtirgan holda yaqin joylardagi ko'p qavatli uylarda yashaydigan aholi uchun bozorda qisman hukmronlikka erishishi mumkin.

Toshkent shahrida mashhur xorijiy firmalarning rusumlariga mansub sport kiyimlari va poyafzali, audio-va videotexnika bilan savdo qiladigan sotuvchilarning ahvoli raqobat nuqtai-nazari bo'yicha butunlay boshqacha. Chunki Toshkent shahrida bunday savdo bilan tovarlar sotishga ixtisoslashgan savdo do'konlari kam. Do'kon egasi nafaqat poytaxt aholisi, balki uzoq joylardan ham imkoniy mijoz topish uchun bimalol reklamaga pul sarflayveradi.

Demak, har qanday firma bozorda o'z ulushini oshirish yoki hech bo'lmaganda, saqlab qolish maqsadida nafaqat aynan mahsulot ishlab chiqaruv-chilar xulqini, balki o'xshash yoki o'rnini bosuvchi mahsulotlar ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi firmalar faoliyati bilan muntazam tanishib borishi lozim.

1.4. Ishchi kuchi bozori

Ishchi kuchi bozorini tahlil qilish, o'z oldiga qo'ygan vazifalarni yechish uchun tashkilotning kadrlar bilan ta'minlanish potensial imkoniyatlarini aniqlash uchun qaratilgan bo'lib, tashkilot ishchi kuchi bozorini quyidagicha nuqtai nazar bo'yicha tahlil etishi kerak: 1) kerakli mutaxassisliklar va malakalilik, 2) kadrlarning yoshi va jinsi, 3) kerakli bilim va ko'nikma darajasi, 4) va, albatta, ishchi kuchining bahosi.

2. M. Porterning «5 faktorlik» modeli.

O'zbekiston, boshqa davlatlar kabi, bozor iqtisodiyotiga ma'muriy-buyruqbozlik iqtisodiyotidan o'tmoqda. Ilgarigi xo'jalik yuritishning buyruqbozlik tizimidagi juda ko'p nuqsonlar:

•barcha moddiy resurslarga ijtimoiy mulkchilikning bo'lishi;

•resurslardan foydalanish hajmlari, ishlab chiqarishni tashkil etish, mahsulotni taqsimlash va shu kabi barcha asosiy qarorlarning markaziy davlat organlari tomonidan qabul qilinishi;

•narxlarni sun'iy ushlab turish natijasida g'ayriqonuniy usullar tizimining, ya'ni, ilg'or xodimlarni taqchil tovar xarid qilish huquqi bilan rag'batlantirish, tovarlarni davlat savdosidan olib yuqori narxlarda yashirib sotish va shu kabilarning yaratilishi;

•ishlab chiqarish texnologiyasining eskirib borishi, ishlab chiqarilib iste'molchilarga yetkazilgan tovarlarning jahon standartlari talabiga javob bermasligi kabilar bozor iqtisodiyotiga o'tish bilan sof raqobat tufayli bartaraf etilishi mumkin.

Bozor raqobati, raqobat kuchlari qanday xususiyatlarga ega, umuman bozor iqtisodiyoti tufayli endigina tashkil etilayotgan yoki bozorda o'z o'rnini topib olgan yoxud topib olishga intilayotgan kichik va o'rta biznes subyektlarining xo'jalik faoliyatiga qanday raqobat kuchlari ta'sir etadilar?

Strategik boshqaruv asoschilaridan biri M. Porter biror bir tarmoqda faoliyat ko'rsatayotgan firma faoliyatida duch keladigan imkoniyatlar va xavf – xatarlarni tahlil etish uchun «**besh kuch**» modelini taklif etadi. Bu modelni u quyidagicha izohlaydi, ya'ni **bu kuchlarning ta'siri qancha katta bo'lsa, firmalarning narx va foydani oshirish imkoniyati shunchalik kichik va aksincha, ta'sir kuchlarning kuchsizlanishi firma uchun qulay imkoniyatlar yaratadi.**

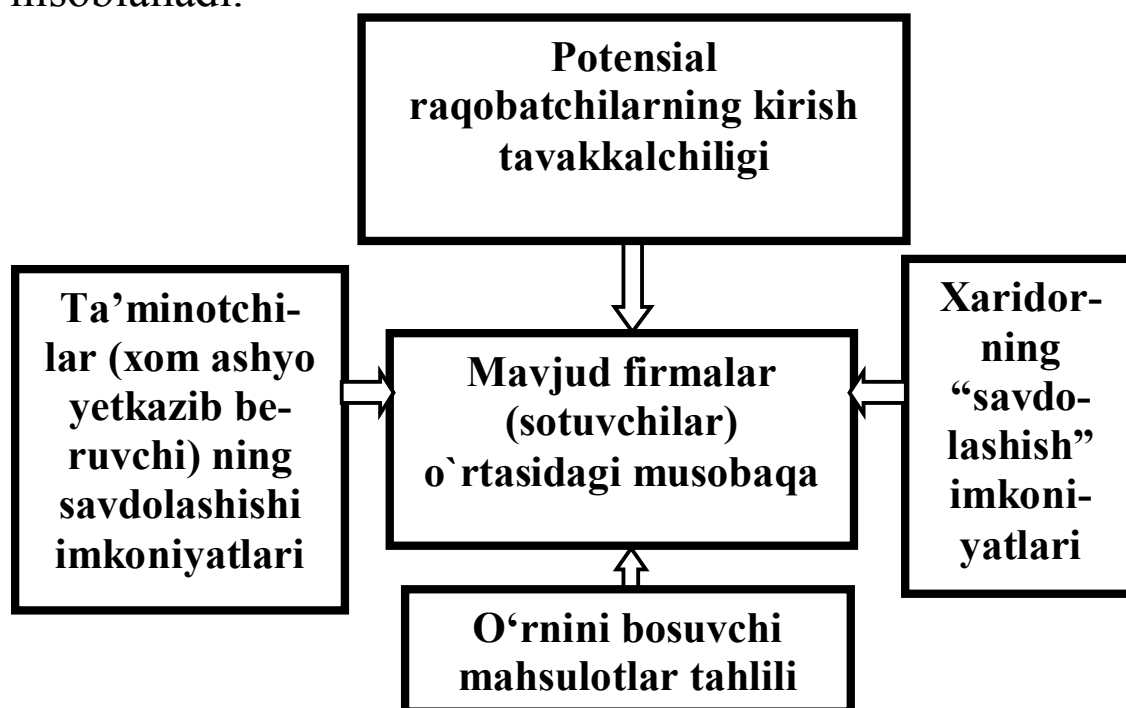
Potensial raqobatchilarning kirish tavakkalchi-ligi M. Porter modelining birinchi kuchi hisoblanib, firma

foydaligiga xavf – xatar yaratadi. Bu omilning raqobat kuchi tarmoqqa kirish to‘sig‘ining balandligiga bog‘liq bo‘lib, uning asosiy manbalari:

- standart mahsulotlarni ishlab chiqarishda xarajatlarning kamayishi;

- ko‘p miqdordagi xom ashyo, materiallarning qulay chegirma bilan sotib olinishi;

reklamaga xarajatlarning kamaytirilishi kabilar hisoblanadi.



26–rasm. Porterning «besh kuch» modeli

Bular hammasi ishlab chiqarishni boshlayotgan va bozorda o‘z o‘rnini topishga intilayotgan firmalar uchun sezilarli qiyinchiliklar tug‘diradi.

M. Porterning ta'rifi bo‘yicha, **ikkinchi raqobat kuchi tarmoqda mavjud bo‘lgan firmalar o‘rtasidagi o‘zaro musobaqa** hisoblanib, bu yerda quyidagi uch faktor:

- tarmoq ichidagi raqobatning tuzilmasi;
- tarmoqdagi talab shartlari;

•tarmoqdan chiqib ketish to‘sig‘i balandligining ta‘siri yaqqol ko‘zga tashlanadi.

Umuman, tarmoqda mavjud bo‘lgan firmalar o‘rtasidagi raqobat kuchining tahlilini o‘tkazish uchun avval tarmoqning o‘ziga xos portretini tuzib chiqish kerak.

Uchinchi raqobat kuchi xaridorning «savdolashish» imkoniyatlari hisoblanib, xaridor quyidagi holatlarda nisbatan kuchli hisoblanadi: ta‘minotchi tarmoq juda ko‘p kichik firmalardan iborat bo‘lib, xaridor kam va nisbatan kuchli bo‘lsa; xaridorlar katta miqdordagi savdoni amalga oshirishsa; tarmoq o‘z faoliyati bo‘yicha xaridorlarga bog‘liq bo‘lsa va hokazo.

To‘rtinchi raqobat kuchi ta‘minotchilar tomonidan «savdolashish» imkoniyatlari hisoblanib, u quyidagi holatlarda kuchli ta‘sir ko‘rsatishi mumkin:

•yetkazib beriladigan mahsulotning o‘rnini bosuvchi mahsulotning yo‘qligi yoki kamligi va uning firma uchun qanchalik muhimligi;

•ishlab chiqaruvchi firmaning bir mahsulot turidan ikkinchi mahsulot turini ishlab chiqarishga o‘tish imkoniyatining yo‘qligi yoki kamligi;

•ta‘minotchi tarmoqning yagona yoki kuchli firmalardan iborat bo‘lishi hamda xaridorning ko‘pligi va nisbatan kuchsizligi;

Firma ishlab chiqarayotgan mahsulotning o‘rnini bosuvchi mahsulotlarning bor yoki yo‘qligi firma faoliyatining istiqbolini belgilab beruvchi asosiy faktordir, chunki **o‘rnini bosuvchi mahsulot firmaga ta‘sir etuvchi M. Porter modelining «beshinchi kuchi» hisoblanadi.** Bugungi kunda tadbirkorning ma‘lumoti, mutaxassisligi va tadbirkorlik qobiliyatlarini tahlil qilish natijalari ularning ko‘pchiligi o‘rta ma‘lumotli, turli

kasbdagi, tadbirkorlik qobiliyati endi shakllanayotgan shaxslar ekanligini ko'rsatmoqda. Shuning uchun o'z fikrlarini kelgusida istiqbolini yanada yorqinroq anglash maqsadida tadbirkorlarga quyidagi oddiy algoritm bo'yicha raqobat tahlilini o'tkazishni tavsiya etamiz.

6-jadval

Raqobat tahlilini o'tkazish algoritmi

№	Ko'rsatkichlar	Natija
1	Tarmoq muhitining asosiy iqtisodiy xarakteristikalar	
2	Xarakterlanuvchi kuchlar	
3	Raqobatlashayotgan sotuvchilar o'rtasidagi musobaqa	
4	Potensial kiruvchilar tahdidi	
5	O'rnini bosuvchi mahsulotlar raqobati	
6	Ta'minotchilarning «savdolashish» qobiliyati	
7	Iste'molchilarning «savdolashish» qobiliyati	
8	Asosiy kompaniyalarning qulay pozitsiyaci	
9	Asosiy kompaniyalarning noqulay pozitsiyasi	
10	Asosiy raqobatchining mumkin bo'lgan harakatlari	
11	Kimni kuzatish kerak va nima uchun	
12	Muvaffaqiyatning tayanch faktorlari	
13	Tarmoqni jozibador qiluvchi faktorlar	
14	Tarmoqning jozibadorligini yo'qotuvchi faktorlar	
15	Tarmoqning spesifik natijalari (muammolari)	
16	Rentabellik istiqbollari	

5-jadval. Raqobat tahlilini o'tkazish algoritmi

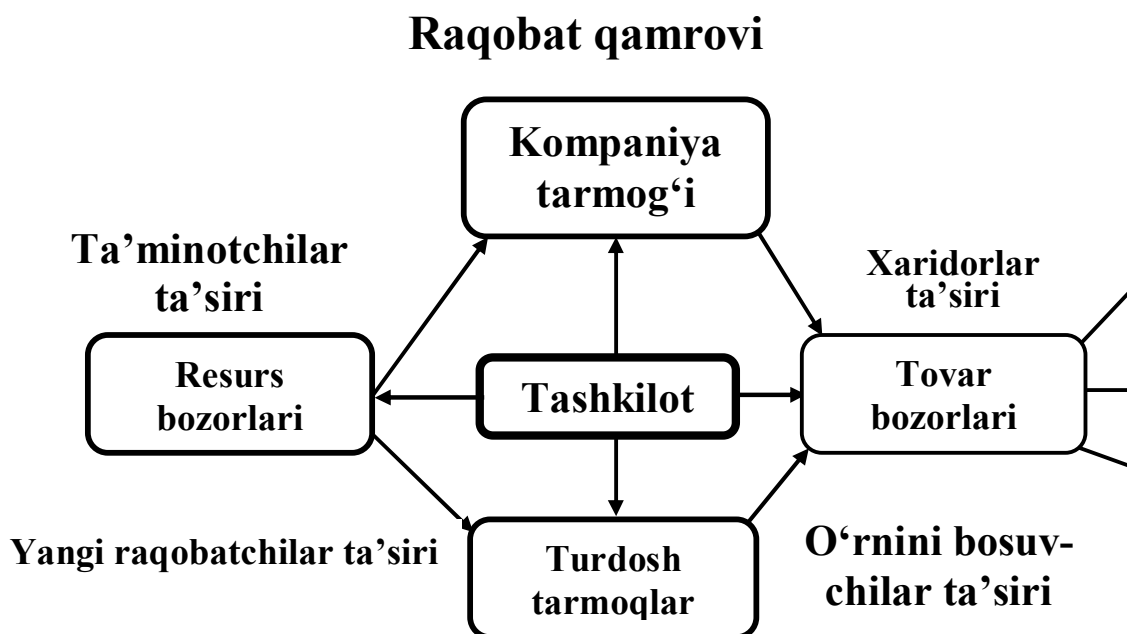
Fikrimizcha, tadbirkorlik qobiliyati bilan shug'ullanish, kichik va o'rta biznes firmalarini ochish istagida bo'lgan shaxslar avvalo ushbu algoritm yoki shunga

o‘xshash namunalar orqali ishlab chiqarilishi ko‘zda tutilayotgan mahsulot uchun raqobat tahlilini o‘tkazsalar foydadan xoli bo‘lmaydi.

3. Muhit tahliliga resursli yondashuv.

Mikromuhit tahliliga resursli yondashuv modeli bir – biri bilan uzviy bog‘liq besh bo‘g‘indan iborat:

- a) tashkilot;
- b) tarmoq;
- c) tovar bozorlari (mavjud tovar bozorlari, o‘rnini bosuvchi tovar bozorlari, yangi bozorlar);
- d) resurs bozorlari;
- e) boshqa turdosh tarmoqlar.



27-rasm. Strategik tahlilning resursli modeli

Resurslar tahliliga asoslangan model Porterning “5 kuch” faktorlik modeliga qaraganda murakkabroq hisob-lansa-da, bir qancha afzalliklarga ega. U firmaga:

- tarmoq ichidagi va bozordagi raqobat darajasini aniqlash;
- raqobat xavfini aniqlash;

- tarmoq ichidagi raqobatchilar va o‘xshash kompetensiyaga ega bo‘lgan firmalar to‘g‘risida ma’lumot yig‘ish;

- o‘zidagi o‘zak kompotensiyalardan foydalangan holda kirishi mumkin bo‘lgan bozorlarni aniqlash imkonini beradi.

Ushbu modelni qo‘llab, firma menejerlari:

- firma faoliyat ko‘rsatayotgan bozor va tarmoq ichidagi raqobat tabiatini tushunib olish;

- boshqa turdosh tarmoqlarda faoliyat ko‘rsatayotgan raqobatchilardan kutilishi mumkin bo‘lgan xavf – xatarni baholash;

- yangi bozor va tarmoqda o‘z imkoniyatlarini baholab ko‘rish imkoniyatiga ega bo‘ladilar.

Nazorat uchun savollar:

1. Tarmoq bilan bozor o‘rtasidagi farq nimada deb o‘ylaysiz?

2. Bevosita muhitning tashkil etuvchilari nimalardan iborat?

3. Porterning “5 faktorlik” modelining ahamiyati nimada?

4. Resursli yondashuvning “5 faktorlik” modeldan farqi nimada?

5. Resurs bozori bilan tovar bozorining o‘zaro bog‘liqlik va farq qiluvchi tomonlari nimada?

6. Mikromuhit tahliliga resursli yondashuv modeli necha bo‘g‘indan iborat va ularni sanab bering.

7. Resursli modelni qo‘llash natijasida menejerlar qanday afzalliklarga ega bo‘lishadi?

XV. O‘ZAK KOMPETENSIYALAR. GENERIK VA GIBRID STRATEGIYALAR

1. M. Porterning generik (tug‘ma) strategiyasi.

2. M. Porterning generik strategiyasiga tanqidiy qarashlar.

3. Gibril strategiyalar.

4. Strategik yo‘nalishlar (I. Ansoffning “mahsulot-bozor modeli).

Kirish: Strategik menejmentni o‘rganish raqobat ustunligiga qanday erishish va saqlab turishni anglab olishga imkon yaratadi. Ushbu bo‘limda tashkilotlarda o‘zining yuksalish va o‘sish, o‘zining raqobat ustunligini saqlab qolish va yuksaltirish uchun foydalaniladigan umumiy mexanizmlar muhokama qilinadi. Ushbu masalalarni ko‘rib chiqishda boshlang‘ich (pirovard) nuqta bo‘lib Ansoff matritsasi xizmat qiladi.

Maqsadlar: Ushbu bo‘limda talabalar quyidagi-cha tushuncha oladilar:

— porterning generik strategiyasi nazariyasiga baho berish;

— “gibril strategiyasi” tushunchasi;

— generik strategiyalar va o‘zak kompetensiyalarining qadr-qimmat zanjiri bilan o‘zaro bog‘liqligi tushunchasi;

— kompaniya strategik yuksalishi tanlovi imkoniyatlarini aniqlash.

1. M. Porterning generik (tug‘ma) strategiyasi.

“Korxonaning raqobat ustunligi” tushunchasi o‘zining generik (tug‘ma) strategiyasi modelini yaratishda Porter tomonidan birinchilardan bo‘lib fanga olib kirildi va ommalashib ketdi. Ushbu modelning keyingi vaqtlarda

haqiqatga yaqin yoki uzoqligi to'g'risida juda ko'p tanqidiy qarashlar aytilayotgan bo'lsa-da, lekin u raqobat xulqining tabiatini to'liq anglash imkonini beradi.

M. Porter (1985 yil) ning ta'rifi bo'yicha, raqobat ustunligi kompaniyaning raqobat qamroviga to'liq mos keladigan generik (tug'ma) strategiyasining tanlanishi hamda tanlangan strategiyani qo'llab-quvvatlaydigan qadr-qimmat zanjiri (ishlab chiqarish jarayoni) ning yuksalish bo'yicha faoliyatini tashkil etish natijasida yuzaga keladi.

M. Porter ta'rifi bo'yicha, bunday strategiyaning uchta asosiy varianti mavjud:

- differenziatsiya strategiyasi — kompaniya mahsuloti raqobatchilarning aynan yoki o'xshash mahsulotidan ustunligi haqida mijozda hissiyot uyg'otish. Ushbu hol kompaniyaga yuqoriroq bahoni taklif etishga imkon yaratadi;

- sarflar bo'yicha yetakchilik strategiyasi — ishlab chiqarishda past (kam) sarflarga erishib, kompaniya past baholarda yuqori foyda olishi mumkin;

- fokuslanish strategiyasi — bozorning tor profilli segmentida (balkim, bozorning bitta segmentida) sarflar bo'yicha yetakchilik strategiyasi yoki differenziatsiya strategiyasini qo'llash.

Porter ta'rifi bo'yicha, tashkilot o'zining strategiyasi bo'yicha quyidagi ikki asosiy yechimini qabul qilishi kerak:

- qo'llaniladigan strategiyaning turi qanday bo'lishi kerak, differenziatsiya strategiyasimi yoki sarflar bo'yicha yetakchilik strategiyasimi?

- strategiya masshtabi (ko'lami) qanday bo'lishi kerak, kengmi yoki tor?

	<i>Past xarajatlar</i>	<i>Differensiatsiya</i>	
Strategik masshtab	Keng masshtabli (butun bozorni egallaydi)	Sarflar bo'yicha yetakchilik strategiyasi	Differensiat-siya strategiyasi
	Tor masshtabli (faqat bir segmentni egallaydi)	Sarflarga fokuslanish strategiyasi	Differensiat-siyaga fokuslanish

28-rasm. Generik (tug'ma) strategiyalar sxemasi (Porter, 1985 y.)

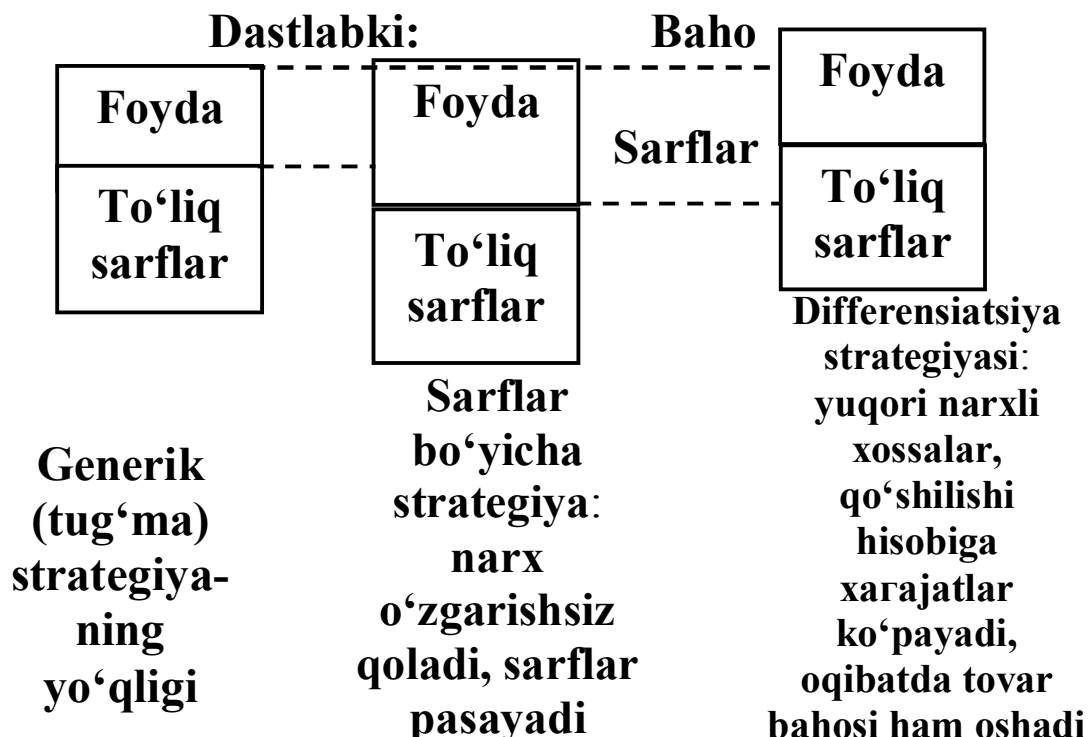
Shunday qilib, tashkilot takrorlanmas nouob mahsulot ishlab chiqarish va uni yuqori bahoda sotish yoki raqobatchilar xarajatlari darajasidan past holda sarflarni kamaytirish hisobiga raqobat ustunligiga ega bo'lish yo'llaridan birini tanlash bo'yicha yechim qabul qilishi lozim. Yuqori foydaga erishish uchun ushbu usullarning har biridan foydalanish mumkin. Keyin kompaniya yana bir masalani yechishi kerak, ya'ni u tanlangan strategiyani butun bozorga yoki "bozor tirqishi" bilan belgilanadigan alohida segmentiga nisbatan qo'llaydimi?

1.1. Sarflar bo'yicha yetakchilik strategiyasi

Sarflar bo'yicha yetakchilik strategiyasi kompaniya o'z tarmog'i doirasida eng past xarajatli ishlab chiqaruvchi bo'lishi uchun qo'shilgan narx yaratish bo'yicha faoliyatini boshqarishni tashkil etish asosida qurishni ko'zda tutadi. Bu strategiyaning bir qancha afzalliklari mavjud:

- tashkilot nisbatan yuqori foydaga ega bo'lishi mumkin, o'z mahsulotiga o'rta yoki nisbatan past baho belgilashi mumkin, chunki ularning xarajatlari raqobatchilar xarajatlaridan past;

•o‘z mahsulotiga nisbatan past baho belgilab, sotuv hajmi hamda u bozor ulushini oshirishi mumkin;



29-rasm. Sarflar bo‘yicha va differensiatsiya strategiyalari bo‘yicha oddiy tasavvur (baho = to‘liq sarflar + foyda)

•kompaniya past baholi mahsuloti tufayli yangi bozorga kirishi mumkinligi;

•ushbu strategiya tarmoq bozoriga kirishga xohlovchilar uchun qo‘shimcha to‘siq (bar‘er) barpo qiladi.

Kompaniya sarflar bo‘yicha yetakchilik qilishi uchun quyidagilar asos bo‘lishi mumkin:

•nusxalashtirish hisobiga sarflarni kamaytirish, nisbatan arzon xom ashyo va resurslardan foydalanish, mehnat xarajatlari yoki ish unumdorligini oshirish hisobiga sarflarni kamaytirish;

- marketing va reklama hisobiga sotuv hajmini oshirish yo‘li bilan masshtabdan iqtisod qilish;
- qulay chegirmalarni olish uchun katta ulgurji sotuv siyosatini (ulgurji sotib olish) qo‘llash;
- xarajatlar nisbatan kam yoki hukumat qo‘llab-quvvatlayotgan biznes bozorlarida faoliyat turlarini joylashtirish

Sarflar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi (bahoni tushirish bilan bog‘liq) mahsulotga bo‘lgan talab baho elastikligi bilan xarakterlanadigan bozorlarda qo‘llanilishi mumkin.

“Baho elastikligi” termini iqtisodchilarda tovarga bo‘lgan talabning uning bahosining o‘zgarishi bilan bog‘liq o‘zgarishini aniqlash uchun kiritilgan bo‘lib, elastiklik ko‘rsatkichi quyidagi formula bilan aniqlanishi mumkin:

Baho bo‘yicha talab elastikligi = Talab hajmining o‘zgarishi (% hisobida) / Bahoning o‘zgarishi (% hisobida)

<p>Baho bo‘yicha talab elastikligi = Talab hajmining o‘zgarishi (% hisobida) / Bahoning o‘zgarishi (% hisobida)</p>
--

Ushbu koeffitsient miqdori 1 dan yuqori bo‘lsa, bu bahoning o‘zgarishi sotuv hajmining ko‘payishiga ijobiy ta’sir qilayotganligani anglatadi, va aksincha, ko‘rsatkich 0 ga yaqinlashib borgan sari talabning baho bilan elastik emasligini ko‘rsatadi. O‘z yuksalish yo‘nalishini ushbu strategiya bilan bog‘lagan firmalarga Comet va Argoslarni misol qilib olsak bo‘ladi.

1.2. Differensiatsiya strategiyasi

Differensiatsiya strategiyasi — kompaniya mahsuloti raqobatchilarning aynan yoki o‘xshash mahsulotlaridan ustunligi haqida mijoz (xaridor) da ishonch uyg‘otish siyosatiga quriladi.

Differensiatsiya mahsulotda o‘ziga xos xossa yaratish yoki xaridorda o‘xshash mahsulotlar ichida eng yaxshisi degan fikr uyg‘otish demakdir. Ushbu strategiyaning asosiy ustunliklari quyidagilar bo‘lishi mumkin:

- uning mahsulotiga eng yuqori baho (narx) belgilanadi;
- uning mahsulotiga bo‘lgan talab bahoga nisbatan kam elastikligi;
- kompaniya tarmoq bo‘yicha o‘rtadan yuqori foyda ishlab topish mumkin;
- tarmoq bozoriga yangi kompaniyalar kirishi uchun qo‘shimcha to‘siqlar (bar’erlar) yaratilishi mumkin.

Differensiatsiyaga ushbu usullar bilan erishish mumkin:

- dizayni, texnologiyasi, funksional xususiyatlari bilan raqobatchilar mahsulotidan ustun turuvchi mahsulot taklif etish yo‘li bilan;
- raqobatchilar xizmatidan ustun turuvchi mahsulot (xizmat) taklif etish yo‘li bilan;
- taqsimlashning yaxshi (qulay) tarmoqlaridan foydalanish yo‘li bilan;
- o‘zgacha va nisbatan sifatli qadoqlashni taklif etish yo‘li bilan;

“Differensiatsiya — bu xaridorning ko‘zi” degan edi D. Kempbell (2002 y.). Haqiqatdan ham differensiatsiya strategiyasi innovatsiyaga, ya’ni dizaynga, ishlanmalar va

tadqiqotlar qondiruviga qaratilgan faoliyatdir.

Bir tovar boshqa bir tovardan o'zining haqiqiy ustunlik sifatlaridan ko'ra o'zining brendi yoki logotipi (har xil yozuvlari va emblemalari mavjud tovarlar) bilan farq qilishi mumkin, chunki tovarning iste'mol va funksional xossasi to'g'risida uning iste'moli yoki foydalanilganidan keyingina fikr qilish mumkin.

Masalan, logotipli erkak ko'ylaklari (har xil yozuvlari va emblemalari mavjud) ishlab chiqaruvchi Ralph Lauren, Calvin Klein kompaniyalarning mahsulotlari logotipsiz ishlab chiqariladigan ko'ylaklarga nisbatan yuqoriroq bahoga egadir.

Ushbu strategiya sotuv hajmini kamaytirmasdan turib, mahsulotga talabning baho elastikligini kamaytirishdan iborat. Natijada raqobatchilarga nisbatan yuqoriroq narx qo'yilishi va tarmoq bo'yicha o'rtachadan yuqoriroq foyda olinishi mumkin.

1.3. Fokuslanish strategiyasi

Fokuslanish strategiyasini qo'llab, kompaniya o'z kuchini hudud bozorida, yoki bozorning ayrim segmentida yoxud ayrim bir mahsulotda sinab ko'radi. Masalan, kompaniya iste'molchilarning alohida guruhlariga, masalan, yoshi, jinsi, daromadi darajasi, yashash tarziga fokuslanadi.

Ushbu xil strategiyaning asosiy ustunliklari:

- ko'p kapital qo'yilma talab etilmaydi;
- tor ixtisoslik va qobiliyat (kompetensiya) ni hisobga olgan holda ushbu bozor segmentiga xizmat ko'rsatish;
- yangi bozorlarga kirish;

Fokuslanish strategiyasini amalga oshirish uchun:

- maqsadlari to'g'ri keladigan xaridorlar guruhini aniqlash;

- ularning so‘rovlarini aniqlash;
- kompaniya faoliyatini ushbu segment hajmi qanoatlantiradimi?
- Ushbu segmentda raqobat darajasini aniqlash;
- Ushbu segment talabini qanoatlantiradigan mahsulot ishlab chiqarish zarurligi.

Fokuslanish strategiyasini qo‘llayotgan kompaniyaga Ferrari misol bo‘lishi mumkin. Uning maqsadli bozori — yuqori sinfli sport mashinalari hisoblanadi. Toyota yoki Fiatdan farqli ravishda Ferrari oilaviy, kamlitrajli va katta gabaritli avtomobillar ishlab chiqarish va Grand Prix musobaqalarida qatnashishi bilan boshqa avtomobil ishlab chiqaruvchilardan farq qiladi.

2. M. Porterning generik strategiyasiga tanqidiy qarashlar.

Agar kompaniyaning generik (tug‘ma) strategiyasi – tanlangan strategiyaga bog‘liq kompaniyaning pozitsiyasi bo‘lib, kompaniyaning muvaffaqiyati birlik mahsulotga past xarajatlilik yoki differensiatsiyaga bog‘liqlikni anglatrsa, gibrid strategiya minimal xarajatlilik va differensiatsiya elementlarini mujassamlashtirgan harakat yo‘nalishidir yoki boshqacha aytganda, kompaniya differensiatsiya bilan birlik mahsulotga kam xarajatlilik o‘rtasidagi pozitsiyadir. Shuning uchun ham gibrid strategiyani “yarim yo‘lda qotib qolmaslik” deb ham atashadi.

Gibrid strategiyaning mazmuni quyidagilarda bilinadi:

- strategiyada differensiatsiyaning, narx va sarf ustidan nazoratning jamlanmasi qo‘llanilishi mumkin;
- differensiatsiyani yuqori baho yoki sotuv hajmi yoxud bozor ulushini ko‘paytirish uchun qo‘llash mumkin; bu strategiya raqobat ustunligi yaratish bo‘yicha

tashxis (retsept) hisoblanmaydi, uni turli xil strategiyalarning guruhlanishi (gruppировkalash) usuli deb qarash kerak.



30-rasm. Gibrid strategiyaning o‘rni

Differensiatsiya, narx yoki xarajatlar ustidan nazorat darajasi tashkilot faoliyat ko‘rsatayotgan bozor tabiatiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘liqdir. Xaridorlar mahsulot sifatiga e‘tibor afzallik beradigan bozorlarda narx yoki sarflar masalasi kam ma‘noda ahamiyatga egadir va, aksincha, narxga e‘tibor beriladigan bozorda kompaniyani past narx va xarajat siyosatini yurgizishga majbur qiladi. Bozordagi holatni o‘zgartirish uchun tashkilotlar tovarlarning iste‘mol xususiyatlarini o‘zgartirishi, reklama va boshqa vositalar yordamida tovarga nisbatan xaridorlar munosabatini o‘zgartirish yo‘llarini qidirishi lozim. Chunki, bir narsa aniqki, hech qaysi xaridorni birlik mahsulotga sarf-xarajatlar miqdorining katta-kichikligi qiziqitirmaydi. Tovarni sotib olish haqidagi yechim (qaror) uning xossalari va tanlovi asosida yoki tovar bahosining

maqsadga muvofiqligi tufayligina qabul qilinadi. Gibridd strategiyaga misol qilib yapon kompaniyasi «Nissan» avtomobil ishlab chiqaruvchisini olishimiz mumkin. Bu kompaniyaning birlik mahsulotga xarajatlari tarmoqda eng past ko'rsatkichlardan hisoblanadi, lekin mahsulot narxi bozor narxi o'rtacha darajasidan ancha yuqori. Kompaniya narxni yana ham ko'tarishi mumkin, chunki xaridorlar mahsulotning yuqori sifatli va mustahkamligi to'g'risida fikrlarga allaqachon ega bo'lishgan. Demak, «Nissan» kompaniyasi o'z faoliyatida gibridd strategiyani, ya'ni differentsiya elementlarining narx va xarajatlarning raqobati elementlari jamlanmasini qo'llab amalga oshirmoqda.

3. Gibridd strategiyalar.

Mumkin bo'lgan strategik yo'nalishlarni tahlil qilishdagi eng ko'p tarqalgan usul Ansoff matritsasi hisoblanadi. Ushbu matritsa o'zak kompetensiyalar va generik (tug'ma) strategiyalarini qo'llashning potentsial doiralarini ko'rsatadi.

To'rtta muqobil variant mavjud:

- bozorga kirish – mavjud bo'lgan mahsulot yordamida eski bozorlarda bozor ulushini ko'paytirish;
- bozorni egallab olish – mavjud bo'lgan mahsulot yordamida bozorning yangi segmentlari va yangi bozorni kashf etish;
- mahsulotni yaratish – eski bozorlarga xizmat qilish uchun yangi mahsulot ishlab chiqish;
- diversifikatsiya – yangi bozorga xizmat qilish uchun yangi mahsulot ishlab chiqarish.

4. Strategik yo‘nalishlar (I. Ansoffning “mahsulot-bozor modeli).

		mavjud	yangi
Bozorlar	mavjud	Bozorga kirish (bozor ulushini ko‘paytirish)	Mahsulotni yaratish (yangi yoki yaxshilangan mahsulotlar)
	yangi	Bozorni egallab olish (yangi xaridorlar, yangi bozor segmentlari yoki mavjud mahsulot uchun yangi mamlakatlar)	Diversifikatsiya (yangi bozor uchun yangi mahsulotlar)

31-rasm. I. Ansoffning «Mahsulot-bozor» modeli

Bizning oldingi ma’ruzalarimizda birinchi uch variantlar a) bozorga kirish; b) bozorni egallab olish; va v) mahsulot yaratish to‘g‘risida ma’lumot berib o‘tgan edik.

Diversifikatsiya – bu kompaniyaning yangi mahsulot va yangi bozorlar yordamida yuksalishi demakdir. Hozirgi bozor tez to‘layotgan va mahsulotning hayotiy davri nisbatan qisqarib borayotgan sharoitda diversifikatsiya yaxshi natija berishi mumkin:

A) **Vertikal yuqorilovchi diversifikatsiya** - Tashkilot hozirgi paytda o‘z resurslarini oladigan bozorlarda harakat qilishga intiladi. Diversifikatsiyaning ushbu turiga sotadigan mahsulotlarining bir qismini ishlab chiqaruvchi (ishlab chiqarish bilan shug‘ullanuvchi) supermarketlar tarmog‘i misol bo‘la olishi mumkin. Bu sxemaning ustunlik tomoni yetkazib berilayotgan resurslar ustidan nazoratni kuchaytirish hisoblanadi.

B) **Vertikal pastlashuvchi diversifikatsiya.** Tashkilot hozirgi paytda o‘zining mijozlariga xizmat

ko'rsatadigan yoki distribyuterda mavjud bozorlarda harakat qilishga intiladi. Masalan, pivo ishlab chiqaruvchi zavod litsenziyaga ega magazin (do'kon)lar tarmog'ini ochadi, natijada xaridorlar bilan bevosita aloqa (kontakt) o'rnatish imkoniyatiga hamda marketing izlanishlarning haqqoniy o'tkazilishiga imkon yaratiladi.

V) **gorizontal diversifikatsiya** tashkilotning raqobat bozoriga kirishini nazarda tutadi. Masalan, dastlabki paytda mototsikl ishlab chiqarish bilan faoliyat ko'rsatgan tashkilot, endi avtomobil ishlab chiqarishni boshlaydi ("Honda" kompaniyasi amalga oshirgan strategiya).

Umuman, yangi bozorlarni egallab olish, yangi mahsulotlar yaratish yoki mavjudini yangilash (takomillashtirish) diversifikatsiyaning yuqorida aytib o'tilgan sxemalarning birini tanlash birinchi navbatda yangi bozorning eski bozorga nisbatan imkoniyatlarini to'g'ri baholashga bog'liq. Bu haqda biz keyingi mavzularda to'xtalib o'tamiz.

Nazorat uchun savollar:

1. Porterning generik strategiyasi modelini tushuntirib bering va uning kuchli va zaif tomonlarini keltirib o'ting.

2. Gibridd strategiyasining nazariyasi ahamiyatini tushuntirib bering.

3. Xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasining differentsiatsiya strategiyasidan farqi nimada? Fokuslanish strategiyasidanchi?

4. Vertikal yuqorilovchi diversifikatsiya sxemasi vertikal pastlashuvchi diversifikatsiya sxemasidan nimasi bilan farq qiladi?

5. Gorizontal diversifikatsiyaning ma'nosi va ahamiyati nima?

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

Asosiy adabiyotlar:

1. **Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz.** O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag‘ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo‘shma majlisidagi nutq /Sh.M. Mirziyoyev. - Toshkent: «O‘zbekiston» NMIU, 2016. -56 b.

2. Karimov I. A. O‘zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo‘lida. - T. O‘zbekiston, 1995.

3. I.A.Karimov. Yuksak ma’naviyat - yengilmas kuch. - T.: «Ma’naviyat», 2008.- 176 b.

4. **“Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak”.** O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning mamlakatimizni 2016yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017-yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma’ruzasi. O‘zA., 2017-01-16.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-4947-sonli **“O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”**gi farmoni. - Toshkent sh., 2017-yil 7-fevral.

6. **O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-5847-sonli farmoni.** “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida” Toshkent, 2019-yil 8-oktyabr.

7. Kempbell D. Strategicheskiy menedjment. – M.: Finansi, 2003.

8. Vixanskiy O. S. Menedjment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess. – M.: Delo, 1995.
9. Vixanskiy O. S. Strategicheskoe upravlenie. – M.: Delo, 2001.
10. G‘ulomov S. A. Menejment asoslari, - T.: O‘qituvchi, 2002.
11. Meskon M. X. Osnovi menedjmenta, - M.: Delo, 1996.
12. B.Kattakishiyev, [I.Mamayusupov]. Strategik menejment I qism: O‘quv qo‘llanma. – Jizzax, JizPI Redaksion nashriyot bo‘limi, - 2009, - 160 bet.

Qo‘shimcha adabiyotlar:

1. Vahobov A.V. va boshqalar. Moliyaviy va boshqaruv tahlili. Darslik. – T.: “Sharq”, 2005. – 408 bet.
2. G‘ulomov S. A. Menejment va biznes asoslari, - T.: O‘qituvchi, 1997.
3. Gerchikova M. N. Menedjment, - M.: Banki i birji, 1995.
4. Zobov A. M. Rossiyskiy menedjment. Strategicheskii menedjment. – M.: GUU, 1998.
5. Chjen V. A. Bozor va ochiq iqtisodiyot. - T.: O‘zbekiston, 1996.
6. Dadaboev Yu.T. Strategicheskii menedjment. – Quvasoy, 2000.
7. Informatsion, davriy gazeta va jurnallar.

Me‘yoriy hujjatlar:

1. O‘lmasov A., To‘xlijev N., Bozor iqtisodiyoti. Qisqacha lug‘at – ma‘lumotnoma. – T.: Qomuslar bosh tahririyati, 1991.
2. O‘zbekiston Respublikasining “Mulkchilik to‘g‘risida”gi qonuni. - T.: Adolat, 1994.

3. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: O‘zbekiston, 1992.

4. O‘zbekiston Respublikasining “Korxonalar to‘g‘risida”gi qonuni. - T.: Adolat, 1998.

5. O‘zbekiston Respublikasining «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi», - T.: Adolat, 1998.

6. Vazirlar Mahkamasining 54-sonli qarori. “Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to‘g‘risidagi Nizomni tasdiqlash haqida”. 1999-yil 5-fevral. (1-yanvar 2017-yil holatiga).

So‘nggi so‘z.

Ushbu kitob institutimizda faoliyat ko‘rsatishgan va oramizdan bandalikni bajo keltirib ketishgan barcha professor-o‘qituvchilarning, xususan shu oliy ta’lim dargohining birinchi qaldirg‘ochlaridan bo‘lgan va umrini shu institut bilan bog‘lagan, barvaqt oramizdan ketgan benazir inson, katta o‘qituvchi va hammuallif Mamayusupov Iskandar Abdullayevichlar xotiralariga bag‘ishlanadi. O‘tganlarning oxirati obod bo‘lsin. Omin!

MUNDARIJA

	bet
Muqaddima	7
Kitobning birinchi nashri haqida	10
Kitobning ikkinchi nashri haqida	13
I. Strategik jarayonga kirish	15
1. Strategik tahlil	16
2. Strategik tanlov	19
3. Strategiyaning amalga oshirilishi va menejment.....	19
II. Strategik menejmentning umumiy xarakteristikalari	21
1. Strategik menejmentning mazmuni.....	22
2. Raqobat ustunliklari.....	25
3. Strategik menejmentning xususiyatlari.....	27
4. Strategik menejment tuzilmasi va tarkibi.....	28
III. Strategiya va strategik maqsadlar	30
1. Strategiya nima?	30
2. Tashkilot maqsadini kim belgilaydi?.....	35
3. Tashkilotlar qanday qilib maqsadlarni aniqlashadi?	38
4. Kompaniya strategiyadan nima kutmoqda?	40
IV. Biznes tashkilot: kompetensiya va faoliyat turlari	43
1. Resurslar, kompetensiyalar va o‘zak kompetensiyalar.....	44
2. Resurslar tahlili.....	45
3. O‘zak kompetensiyaning umumiy kompetensiyadan farq qiluvchi tomonlari.....	47
4. Qadr - qimmat zanjiri.....	48
V. Moliyaviy tahlil va xo‘jalik faoliyati ko‘rsatkichlari	52
1. Moliyaviy tahlilga kirish.....	53
2. Moliyaviy tahlil usullari.....	56

3. Mol-mulk tarkibining tahlili.....	61
4. Mablag‘lar manbaining tahlili.....	62
5. Aylanma mablag‘larni qoplashga o‘zlik manbalarining yetish yoki yetmasligining tahlili.....	64
6. Moliyaviy barqarorlik tahlili.....	64
7. Korxonada to‘lov qobiliyatining tahlili.....	71
8. Mol-mulk va mablag‘lar harakatchanligining tahlili.....	75
9. Aylanma mablag‘lar aylanishining tahlili.....	79
10. Moliya bozorlari va moliya tizimining vazifalari.....	81
11. Aksiyadorlik jamiyatlari to‘g‘risida umumiy tushuncha..	86
VI. Inson resurslari va madaniyat	
1. Inson resurslari.....	92
2. Tashkiliy madaniyat.....	95
3. Tashkiliy madaniyat klassifikatsiyasi.....	100
VII. Ijtimoiy javobgarlik va rasmiy etika	
1. Kompaniya va uning jamiyat bilan aloqasi.....	104
2. Manfaatdor shaxslar klassifikatsiyasi.....	106
3. Manfaatdor shaxslarning qiziqishlari.....	108
4. Kompaniyaning ijtimoiy javobgarlikka munosabati.....	110
5. Ijtimoiy majburiyatlarni bajarish mexanizmlari.....	111
VIII. Inson va tashkilotning o‘zaro hamkorligi	
1. Inson bilan tashkiliy muhit o‘zaro harakatini qurish yo‘llari.....	115
2. Inson bilan tashkilotning o‘zaro harakatini o‘rnatish usullari.....	117
3. Inson bilan tashkilotning o‘zaro harakatini o‘rnatishda rolning o‘rni.....	119
IX. Tashkiliy muhitda inson xulqining shaxsiy asoslari	
1. Inson tomonidan muhitning qabul qilinishi.....	123
2. Inson xulqining kriterial bazasi.....	126
3. Insonning, odamning individualligi.....	127
X. Indivud va guruh	
1. Guruh tushunchasi.....	130
2. Guruhning umumiy tushunchasi.....	132
3. Indivud va guruhning o‘zaro hamkorligi.....	134
XI. Inson xulqining o‘zgarishi va moslashishi	
1. Inson xulqini o‘rganish konsepsiyasi.....	136

2. Xulqni o'rganish turlari.....	139
3. Xulqni o'rganish va tashkilotda inson xulqini modifikatsiyalash.....	140
XII. Mahsulotlar strategiyasi	143
1. Strategik menejmentda mahsulot konsepsiyasi.....	143
2. Mahsulotni asosiy tashkil etuvchilar.....	145
3. Mahsulot dinamikasi.....	151
4. Firmaning mahsulot strategiyasi	156
XIII. Makroqamrov tahlili	168
1. Makromuhit nima?	168
2. STEP tahlili.....	170
3. SWOT matritsasi.....	175
XIV. Raqobat qamrovi tahlili	179
1. Bevosita muhit tahlili.....	179
2. M. Porterning «5 faktorlik» modeli.....	185
3. Muhit tahliliga resursli yondashuv.....	190
XV. O'zak kompetensiyalar. Generik va gibril strategiyalar	192
1. M. Porterning generik (tug'ma) strategiyasi.....	192
2. M. Porterning generik strategiyasiga tanqidiy qarashlar ...	199
3. Gibril strategiyalar.....	201
4. Strategik yo'nalishlar (I. Ansoffning "mahsulot-bozor modeli).....	202
Foydalanilgan adabiyotlar	204
So'nggi so'z	206

СОДЕРЖАНИЕ

	<i>стр.</i>
Введение	7
О первом издании книги	10
О втором издании книги	13
I. Введение в стратегический процесс	15
1. Стратегический анализ.....	16
2. Стратегический выбор.....	19
3. Реализация стратегии и менеджмент.....	19
II. Общая характеристика стратегического менеджмента	21
1. Содержание стратегического менеджмента.....	22
2. Конкурентные преимущества.....	25
3. Особенности стратегического менеджмента.....	27

4. Структура и содержание стратегического менеджмента..	28
III. Стратегия и стратегические цели	30
1. Что такое стратегия?	30
2. Кто определяет цели организации?	35
3. Как организации определяют цели?	38
4. Что компания ожидает от стратегии?	40
IV. Организация бизнеса: типы компетентности и деятельности	43
1. Ресурсы, компетенции и основные компетенции.....	44
2. Анализ ресурсов.....	45
3. Различные аспекты основной компетенции от общей компетенции.....	47
4. Цепь ценности.	48
V. Финансовый анализ и показатели хозяйственной деятельности	52
1. Введение в финансовый анализ.	53
2. Методы финансового анализа	56
3. Анализ структуры собственности.....	61
4. Анализ источников средств.....	62
5. Анализ собственных источников на достаточность оборотных средств.....	64
6. Анализ финансовой устойчивости.....	64
7. Анализ платежеспособности предприятия.....	71
8. Анализ имущества и финансовой мобильности.....	75
9. Анализ оборачиваемости оборотных средств.....	79
10. Финансовые рынки и функции финансовой системы....	81
11. Общий обзор акционерных обществ.....	86
VI. Человеческие ресурсы и культура	92
1. Человеческие ресурсы.....	92
2. Организационная культура.....	95
3. Классификация организационной культуры.....	100
VII. Социальная ответственность и официальная этика	103
1. Компания и ее взаимоотношения с обществом.....	104
2. Классификация заинтересованных лиц.....	106
3. Интересы заинтересованных лиц.....	108
4. Ответственность компании перед социальной ответственностью.....	110
5. Механизмы выполнения социальной ответственности....	111
VIII. Взаимодействие человека и организации	114
1. Способы построения взаимодействия между человеком	115

и организационной средой.....	
2. Методы установления взаимодействия между человеком и организацией.	117
3. Место роли в построении взаимодействия человека и организации.....	119
IX. Личные основы поведение человека в организационной среде	123
1. Человеческое восприятие окружающей среды.....	123
2. Критерийные базы поведения человека.....	126
3 Индивидуальность человека, личности.....	127
X. Индивид и группа	129
1. Концепция группы.	130
2. Обзор группы.....	132
3. Взаимодействие индивида и группы.....	134
XI. Изменение и адаптация человеческого поведения	136
1. Концепция изучения поведения человека.....	136
2. Типы исследований поведения.....	139
3. Исследование поведения и модифицирования поведения человека в организации.....	140
XII. Стратегия продукта	143
1. Концепция продукта в стратегическом менеджменте.....	143
2. Основные составляющие продукта.....	145
3. Динамика продукта.....	151
4. Товарная стратегия фирмы.....	156
XIII. Анализ макросреды	168
1. Что такое макросреда?	168
2. СТЕП анализ.....	170
3. SWOT-матрица.....	175
XIV. Анализ конкурентной среды	179
1. Непосредственный анализ окружающей среды.....	179
2. 5-факторная модель М. Портера.....	185
3. Ресурсный подход к анализу окружающей среды.....	190
XV. Основные компетенции. Генерические и гибридные стратегии	192
1. Генерическая (прирожденная) стратегия М. Портера.....	192
2. Критические взгляды к генерической стратегии М.Портера.....	199
3. Гибридные стратегии.....	201
4. Стратегические направления («Модель продукта-рынка» Ансоффа)	202

Использованные литературы.....	204
Последнее слово.....	206

C O N T E N T S

	<i>p.</i>
Introduction.....	7
About the first edition of the book.....	10
About the second edition of the book.....	13
I. Introduction to the strategic process	15
1. Strategic analysis.....	16
2. Strategic choice.....	19
3. Implementation of the strategy and management.....	19
II. General characteristics of strategic management	21
1. The content of strategic management.....	22
2. Competitive advantages.....	25
3. Features of strategic management	27
4. The structure and content of strategic management.....	28
III. Strategy and strategic goals	30
1. What is a strategy?	30
2. Who determines the goals of the organization.....	35
3. How do organizations define goals.....	38
4. What does the company expect from the strategy?	40
IV. Business Organization: Types of Competency and Activities	43
1. Resources, competencies and core competencies.....	44
2. Resource analysis	45
3. Various aspects of core competency from the general competence	47
4. The value chain.....	48
V. Financial analysis and performance indicators	52
1. Introduction to financial analysis.....	53
2. Methods of financial analysis.....	56
3. Analysis of property structure.....	61
4. Fund source analysis.....	62
5. Analysis of own resources for working capital adequacy...	64
6. Financial Stability Analysis.....	64
7. Business solvency analysis.....	71
8. Analysis of property and financial mobility.....	75
9. Analysis of working capital.....	79
10. Financial markets and functions financial system.	81

11. General overview of joint stock companies.....	86
VI. Human Resources and Culture	92
1. Human resources.....	92
2. Organizational culture.....	95
3. Classification of organizational culture.....	100
VII. Social Responsibility and Official Ethics	103
1. The company and its relationship with society.....	104
2. Classification of stakeholders.....	106
3. Interests of interested parties.....	108
4. Responsibility of the company to social responsibility.....	110
5. Mechanisms for fulfilling social responsibility.....	111
VIII. Human-Organization Interaction	114
1. Ways to build interaction between a person and the organizational environment.....	115
2. Methods for establishing interaction between a person and an organization.....	117
3. The place of the role in building the interaction of man and organization.....	119
IX. Personal fundamentals of human behavior in an organizational environment	123
1. The human perception of the environment.....	123
2. Criteria for human behavior.....	126
3. Personality of a person, personality.....	127
X. The individual and the group	129
1. The concept of the group.....	130
2. Group overview.	132
3. The interaction of the individual and the group.....	134
XI. Change and adaptation of human behavior	136
1. The concept of studying human behavior	136
2. Types of behavior studies.....	139
3. The study of behavior and the modification of human behavior in the organization.....	140
XII. Product strategy	143
1. Product concept in strategic management.....	143
2. The main components of the product.....	145
3. Product dynamics.....	151
4. Product strategy of the company.....	156
XIII. Macro environment analysis	168
1. What is a macro environment?	168
2. STEP analysis.....	170

3. SWOT-matrix.....	175
XIV. Competitive environment analysis	179
1. Direct environmental analysis.....	179
2. 5-factor model of M. Porter.....	185
3. Resource approach to analysis environment.....	190
XV. Core competencies. Generic and hybrid strategies	192
1. Generic (inborn) strategy M. Porter.....	192
2. Critical views on generic strategies of M. Porter.....	199
3. Hybrid strategies.....	201
4. Strategic directions (“Ansoff Product-Market Model”)	202
Used literature	204
The last word	206

KATTAKISHIYEV BEKNAZAR
MAMAYUSUPOV ISKANDAR

STRATEGIK MENEJMENT

I - QISM

(Qayta ishlangan va to'ldirilgan 2-nashri)

Jizzax – JizPI “Institut tipografiyasi” - 2020

Muharrir:	S.Usmonov
Tex.muharrir	A. Hazratqulov
Musahhih	S.Djiyanbayev
Sahifalovchi	I. Kattakishiyev

Bosishga ruxsat etildi 3.01.2020 y.

Hajmi 13,5 bosma toboq

Buyurtma raqami -

Bichimi 60 * 80 1/16

Adadi 100 nusxa

Jizzax Politexnika institutining “Institut tipografiyasi”da
chop etildi

130100, Jizzax sh., I.Karimov ko‘chasi, 4.



1. KATTAKISHIYEV BEKNAZAR

Kattakishiyev Beknazar 1980-yilda institutini tamomlagan. 1988-yildan iqtisod fanlari nomzodi. 1992-yildan Rossiya Federatsiyasida “Iqtisodiyot va boshqaruv” kafedrasida, 2009-yildan O‘zbekiston Respublikasida “Menejment va marketing” ixtisosligi bo‘yicha dotsent va 2018-yildan Buyuk Pyotrning Sankt-Peterburg universiteti professori unvonlariga ega.

Kattakishiyev Beknazar 1980-yildan hozirgacha Toshkent politexnika instituti Jizzax filialida, keyinchalik Jizzax Politexnika institutida assistent, katta o‘qituvchi, kafedra mudiri, dekan, dotsent lavozimlarida ishlab kelayapti. 1994-yil mart oyidan 2003-yil iyulgacha Jizzax taksi saroyi korxonasida faoliyat ko‘rsatib, amaliy malakasini boyitdi.

U 10 dan ortiq o‘quv qo‘llanma, 1 ta monografiya, 1 ta masalalar to‘plami va 2 ta amaliy qo‘llanmalar muallifi. O‘quv qo‘llanmalarining 4 tasi 2007-2018-yillarda O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi tavsiyasiga ega bo‘lgan. 2 marta JizPI bo‘yicha “Eng yaxshi dotsent” nominatsiyasi g‘olibligini qo‘lga kiritgan.

Telefon: (+99890) 297-17-45

2. MAMAYUSUPOV ISKANDAR



Jizzax Politexnika instituti katta o‘qituvchisi Mamayusupov Iskandar Abdullayevich 1982-yildan umrining oxirigacha “Menejment” kafedrasida assistent, katta o‘qituvchi lavozimlarida ishladi.

U 1 ta me‘yoriy hujjatlar to‘plami, 5 ta o‘quv qo‘llanmasi, 16 ta ilmiy maqolalari yozib qoldirdi. Uning 4 ta o‘quv qo‘llanmasi, O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi tomonidan Respublikamizdagi barcha oliy o‘quv yurtlarida “Menejment” yo‘nalishi talabalari uchun tavsiya etilgan.

Mamayusupov Iskandar “Aholini va notijorat nodavlat tashkilotlar xodimlarini o‘qitish yo‘li bilan fuqorolik jamiyatini rivojlantirish” mavzusidagi «Yevroosiyo» grantida to‘liq ishtirok etdi.

Mamayusupov Iskandar institutimizning birinchi qaldirg‘ochi sifatida bitirgan va keyinchalik shu dargohda 25 yil faoliyat ko‘rsatgan davrida talabalar va barcha professor-o‘qituvchilarga ishchanlik, rostgo‘ylik, insoniy halollik va mehnatsevarlik kabi xislatlarda andoza edi. Uning yozayotgan asarlari, olib borayotgan ilmiy tadqiqot ishlari bor edi. Katta o‘qituvchi Mamayusupov Iskandar 2007-yil 7-iyulda uzoq davom etgan og‘ir kasallikdan vafot etdi.