

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

**TOSHKENT IRRIGATSIYA VA QISHLOQ XO‘JALIGINI
MEXANIZATSIYALASH MUHANDISLARI INSTITUTI**

**BAXRETDINOVA XOSIYAT ARIPOVNA
MAKSUMXANOVA AZIZAXON MUKADIROVNA
SHAFKAROV BAXROM XUDAYBERDIYEVICH**

SUV XO‘JALIGIDA STRATEGIK MENEJMENT

ДАРСЛИК

**Ushbu o‘quv qo‘llanma 5A230401 – “Marketing” (suv
xo‘jaligida) magistratura ta‘lim yo‘nalishida taxsil olayotgan talabalar
uchun mo‘ljallangan**

TOSHKENT – 2020

SUV XO'JALIGIDA STRATEGIK MENEJMENT

Mualliflar: **Baxretdinova X.A.** “Menejment” kafedrası professori, iqtisod fanlari doktori

Maksumxanova A.M. “Menejment” kafedrası dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi

Shafkarov B.X. “Menejment” kafedrası dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi

Taqrizchilar: **Aliyev Ya. TDIU,** “Iqtisodiyot” kafedrası professori, iqtisod fanlari doktori

Saidova M.X. “Iqtisodiyot” kafedrası dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi

Annotatsiya

“Suv xo'jaligida strategik menejment” fanidan tayyorlangan darslik 5A230401 – “Marketing” (suv xo'jaligida) magistratura mutaxassisligi bo'yich ta'lim olayotgan magistrantlar uchun mo'ljallangan bo'lib, fanning o'quv dasturi va Davlat ta'lim standarti asosida tuzilgan. Mazkur fan DTS va TIQXMMI o'quv rejasiga muvofiq, 2-semestrda o'qitiladi.

Fanning dolzarbligi shundan iboratki, magistrantlarda suv xo'jaligi korxonalarida strategik boshqaruvni tashkil etish bosqichlari, iqtisodiyotni erkinlashuvi sharoitida suv xo'jaligi infratizilmasini rivojlantirishning eng zarur omillari va imkoniyatlarini aniqlay olish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning uslubiy asoslari, istiqbolli va tezkor usullarini turli tarmoqlar moliya-xo'jalik faoliyatini tahlil etishda qo'llash masalalari bo'yicha nazariy- amaliy bilimlarni shakllantirishdan iborat.

Аннотация

Учебник по предмету «Стратегический менеджмент в водном хозяйстве» предназначен для магистров по специальности 5A230401 – «Маркетинг» (в водном хозяйстве) и составлен на основе учебного плана и Государственного образовательного стандарта. Этот предмет преподается во 2 семестре в соответствии с учебной программой ТИИИМСХ и СГО. Актуальность дисциплины заключается в определении этапов стратегического управления водохозяйственными предприятиями, выявлении наиболее необходимых факторов и возможностей развития водной инфраструктуры в условиях либерализации экономики, методологических основ повышения эффективности производства, перспективных и быстрых методов финансирования различных секторов. Формирование теоретических и практических знаний по вопросам применения их в анализе хозяйственной деятельности.

Annotation

The textbook on the subject "Strategic management in water farm" is intended for masters in the specialty 5A230401 – "Marketing" (on water resources) and is compiled on the basis of the curriculum and the State educational standard. This subject is taught in semester 2 in accordance with the curriculum of ТИИИМСХ and SGO. The relevance of the discipline lies in determining the stages of strategic management of water enterprises, identifying the most necessary factors and opportunities for the development of water infrastructure in the context of economic liberalization, methodological foundations for increasing production efficiency, promising and fast methods of financing various sectors. Formation of theoretical and practical knowledge on their application in the analysis of economic activity.

KIRISH

Zamonaviy sharoitlarda mamlakatimiz ravnaqini rivojlantirishda kelgusida yuqori malakali iqtisodchi-mutaxassislar bo'lib yetishadigan talabalarda korxonalarda strategik boshqaruvni tashkil etish bosqichlari, iqtisodiyotni erkinlashuvi sharoitida mahsulotlar ishlab chiqarish va ularni sotishni ko'paytirishning eng zarur omillari va imkoniyatlarini aniqlay olish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning uslubiy asoslari, istiqbolli va tezkor usullarini turli tarmoqlar moliya-xo'jalik faoliyatini tahlil etishda qo'llash masalalari bo'yicha nazariy- amaliy bilimlarni shakllantirish zamon talabidagi dolzarb masalalardan biridir.

Ya'ni mamlakatimiz xalq xo'jaligining asosiy bo'g'inlari bo'lgan suv xo'jaligi korxonalari va tashkilotlarini va xizmat ko'rsatish kompaniyalarini strategik boshqarish, buning natijasida jahon bozorida o'z mavqeiga ega bo'lish, raqobatchilikda yutib chiqish, mamlakatimiz iqtisodiyotini yanada rivojlantirishdir. "Suv xo'jaligida strategik menejment" fanidan tayyorlangan darslik 5A230200- "Menejment" mutaxassisligi magistrantlari uchun mo'ljallangan bo'lib, o'quv dasturi va Davlat ta'lim standarti asosida tuzilgan. Mazkur fan DTS va Toshkent moliya instituti o'quv rejasiga muvofiq, 2-semestrda o'qitiladi.

"Suv xo'jaligida strategik menejment " fanining dolzarbligi, maqsad va vazifalari shundan iboratki, magistrantlarda suv xo'jaligi korxonalari va tashkilotlarida strategik boshqaruvni tashkil etish bosqichlari, iqtisodiyotni erkinlashuvi sharoitida mahsulotlar ishlab chiqarish va ularni sotishni ko'paytirishning eng zarur omillari va imkoniyatlarini aniqlay olish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning uslubiy asoslari, istiqbolli va tezkor usullarini turli tarmoqlar moliya-xo'jalik faoliyatini tahlil etishda qo'llash masalalari bo'yicha nazariy- amaliy bilimlarni shakllantirishdan iborat.

Darslikda fanning har bir mavzusi bo'yicha o'quv materiallari berilgan bo'lib, jumladan, ma'ruz matni, o'z-o'zini nazorat savollari va tayanch iboralar o'z ifodasini topgan.

1- MAVZU: “SUV XO’JALIGIDA STRATEGIK MENEJMENT” FANINING PREDMETI, METODI VA VAZIFALARI

REJA:

- 1.1. “Suv xo’jaligida strategik menejment” fanining predmeti va mazmuni.
- 1.2. “Suv xo’jaligida strategik menejment” faninin mohiyati, maqsad va vazifalari.
- 1.3. Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari.
- 1.4. Maqsadli strategik jarayon tahlili.

Tayanch so’z va iboralar: strategiya, tasavvur, menejment, missiya, diversifikatsiya.

1.1. “Suv xo’jaligida strategik menejment” fanining predmeti va mazmuni.

Har bir korxonada va tashkilot uchun raqobatning kuchayishi sharoitida o’zining raqobatbardoshligini saqlash va oshirish vazifasi birinchi o’ringa chiqadi. Raqobatbardosh rivojlanishning samarali strategiyasini amalga oshirishda menejmentning doimiy sa’y-harakatlari natijasida raqobatda g’oliblikni qo’lga kiritishga va o’z maqsadlariga erishishga tobora ko’payib borayotgan korxonalar. Jahon inqirozi hodisalari sharoitida barqaror raqobatbardoshlikni shakllantirish muammosi tashqi muhit o’zgaruvchanligi oshgani va korxonalarining raqobatbardosh ustunliklarini shakllantirish va amalga oshirishning ko’plab jihatlari etarli darajada ilmiy-uslubiy rivojlanmaganligi sababli alohida dolzarblikka ega bo’ldi. Zamonaviy raqobatbardoshlikni baholash uslublari va raqobatbardosh strategiyalarni ishlab chiqish mexanizmlariga korxonalar rahbariyati to’liq egalik qilmasligi sababli, korxonani strategik boshqarish muammosi ham dolzarbdir. Umumiy ma’noda strategik menejment – bu korxonaning tutgan yo’lini mustahkamlashga, iste’molchilarning talabini qondirishga va o’z oldiga qo’yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan istiqbolga yo’naltirilgan boshqarishdir. Menejerlar korxonani qaysi yo’nalishda rivojlanishini aniqlash va harakat usulini tanlashda asosli qarorlar qabul qilishi uchun strategiyani ishlab chiqadilar.

Strategiyali boshqarish korxonani barcha asosiy xizmatlar va bo'linmalarni ya'ni ta'minot, ishlab chiqarish, moliya, marketing, xodimlar faoliyati, ilmiy tajribalar va ishlab chiqarishni boshqa bo'rinlarini qamrab oladi. Bunday strategiyada har bir xodimga alohida vazifa belgilangan bo'ladi. Yaxshi boshqaruvni menejerlar strategiyani qanchalik yuqori saviyada ishlab chiqqanligi va bajarayotganligi bilan bo'lashga jiddiy asoslar bor. Ayrim menejerlar kuchli strategiyani ishlab chiqadilar, ammo uni hayotga tadbiq eta olmaydilar. Boshqalari esa o'rtamiyona strategiya tuzadilar va uni muvaffaqiyatli amalga oshiradilar. Ikki holatda ham mukammallashtirish imkoniyati bor. Korxonada maksimal quvvatga ega bo'lish uchun menejerlar mukammal ishlab chiqarish strategiyasiga ega bo'lishi va uni muvaffaqiyatli amalga oshirish zarur. Korxonada qanchalik kuchli o'ringa ega bo'lsa shunchalik imkoniyatlari ko'p bo'ladi. Strategik tanlash - bu biznes yechimlar va raqobatga bardoshlilik xarakterlarini yagona tizimga bog'lash demakdir¹.

“Suv xo'jaligida strategik menejment” fani suv xo'jaligi korxonada va tashkilotlarining uzoq muddatli maqsadlar va faoliyatiga ta'alluqlidir. Shunday qilib, strategiyani va uning aniq vositalarini ifodalash menejmentning negizini tashkil qiladi va korxonada boshqaruvning yaxshi yo'lga qo'yilganligini ko'rsatuvchi eng to'g'ri belgi bo'lib xizmat qiladi².

Suv xo'jaligida strategik menejmentning mazmuni quyidagilardan iborat:

- Korxonada biznesining yo'nalish va asosiy maqsadlarni belgilab olish;
- Korxonaning tashqi muhitini tahlil qilish;
- undagi ichki vaziyatni tahlil qilish;
- Korxonada yoki xo'jalikning o'rta bo'g'inlarida strategiyani tanlash va ishlab chiqish;
- diversiyalangan Korxonaning portfelini tahlil qilish;
- uning tashkiliy strukturasi loyihalash;
- integratsiya darajasini va boshqaruv tizimini tanlash;

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

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

- «strategiya - struktura - nazorat» majmuasini boshqarish,
- Korxonada faoliyatining ba'zi sohalardagi siyosatini va uning fel-atvor meyorlari belgilash,

- Korxonada strategiya va natijalarining teskari aloqasini ta'minlash,

- strategiyani, strukturani va boshqaruvni takomillashtirish.

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

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

Umuman olganda, strategik menejment - bu tashqi ishbilarmonlik muhitining kuchayib borayotgan dinamikasiga javoban paydo bo'lgan ilm-fan va menejment amaliyotining tez rivojlanayotgan sohasi. Strategik rejalashtirish va boshqarish nazariyasi Amerika biznes tadqiqotchilari va konsalting firmalari tomonidan ishlab chiqilgan, keyin ushbu apparat barcha rivojlangan mamlakatlarda firma ichi rejalashtirish usullari arsenaliga kirgan. Hozirgi vaqtda strategiyaning ko'plab ta'riflari mavjud, ammo ularning barchasini strategiya tushunchasi birlashtirgan, bu korxonaning kelajakdagi holatiga ta'sir ko'rsatadigan strategik qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilishning asosini tashkil etadigan ongli va puxta o'ylangan qoidalar va qoidalar, korxonani tashqi muhit bilan bog'lash vositasi sifatida. «Strategiya - bu asosiy maqsadga erishish uchun muammolar va resurslarning ustuvor yo'nalishlarini belgilaydigan umumiy harakatlar dasturi. U asosiy maqsadlarni va ularga erishishning asosiy usullarini shunday shakllantiradiki, Korxonada yagona harakat yo'nalishini oladi. «Strategik menejment - bu strategik qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish jarayoni bo'lib, uning markaziy bo'g'ini korxonaning o'z resurs salohiyatini u faoliyat ko'rsatayotgan tashqi muhit imkoniyatlari va tahdidlari bilan taqqoslashga asoslangan strategik tanlovdir. Strategiyani tashkilot erishmoqchi bo'lgan narsalar: uning maqsadlari va ushbu maqsadlarga erishish uchun tanlangan xulq-atvor yo'nalishi o'rtasidagi asosiy bog'lovchi sifatida ko'rish mumkin. Strategik menejment atamasi 1960-70 yillarning boshlarida kiritilgan. ishlab chiqarish

darajasidagi joriy menejment va yuqori darajadagi menejment o`rtasidagi farqni aniqlash maqsadida. Bunday farqni ko`rsatish zarurati o`zgaruvchan muhitda tashkilot rivojlanishini boshqarishning yangi modeliga o`tish tufayli yuzaga keldi. Strategik menejmentning dolzarbligini belgilaydigan to`rtta omil-shartlar mavjud:

Birinchi, yigirmanchi asrning ikkinchi yarmida. ichki va tashqi o`zgarishlar tufayli vazifalar soni muttasil oshib bordi. Ularning aksariyati printsipl jihatdan yangi edi va 20-asrning birinchi yarmida to`plangan tajriba asosida hal qilinmadi.

Ikkinchi, milliy iqtisodiyotning geografik doirasini kengaytirish bilan bir qatorda vazifalarning ko`pligi boshqaruv muammolarini yanada murakkablashishiga olib keldi.

Uchinchi, boshqaruvning yuqori darajadagi o`rni oshdi, shu bilan birga asrning birinchi yarmida shakllangan boshqaruv ko`nikmalarining to`plami paydo bo`layotgan muammolarni hal qilish shartlariga tobora mos kelmadi.

To`rtinchi, tashqi muhitning beqarorligi oshdi, bu esa strategik keskin o`zgarishlarning ehtimolini, ularning oldindan aytib bo`lmaydiganligini oshirdi.

Korxonaning tez o`zgaruvchan muhitga moslashishini ta`minlaydigan moslashuvchan boshqaruvdan foydalanish nihoyatda muhim bo`ldi. Rivojlanayotgan o`zgarishlarga o`z vaqtida javob berishga korxonalar rivojlanishini strategik boshqarish orqali erishildi. Mahalliy korxonalarining tashqi muhitidagi tez o`zgarishlar ham boshqaruvning yangi usullari, tizimlari va yondashuvlarining paydo bo`lishini rag`batlantiradi. Agar tashqi muhit deyarli barqaror bo`lsa, unda strategik menejment bilan shug`ullanishga alohida ehtiyoj yo`q. Biroq, hozirgi paytda aksariyat rus korxonalari tez o`zgaruvchan va bashorat qilish qiyin bo`lgan muhitda ishlaydilar, shuning uchun ularga strategik boshqaruv usullari zarur. Ichki amaliyotda strategik menejment tizimini shakllantirish zaruriyati ham davom etayotgan integratsiya jarayonlari bilan bog`liq. Rossiya biznesida texnologik jihatdan bog`liq bo`lgan korxonalarini birlashtirgan sanoat guruhlari paydo bo`lmoqda, moliya-sanoat guruhlarini (FIG) shakllantirishning faol jarayoni bor, tijorat Korxonalari deyarli bir vaqtning o`zida asosiy biznesni yaratish bilan moliyaviy va tijorat guruhlarini tashkil qila boshladilar.

Strategik menejmentni rivojlantirishning yana bir muhim sharti bu bizning mamlakatimizga ham ta'sir ko'rsatgan biznesning globalashuv jarayoni. Global firmalar dunyoni bir butun sifatida ko'rib chiqmoqdalar, unda milliy farqlar va imtiyozlar o'chiriladi va iste'mol standartlashtiriladi. Jahon Korxonalari - Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Oreal va boshqa mahsulotlarning mahsulotlari dunyoning barcha mamlakatlarida sotiladi va milliy bozorlarda raqobatning muhim omili hisoblanadi. Global firmalar tovarlari hujumiga qarshi turishning yagona usuli shu kabi usullarni qo'llashdir, ya'ni. raqobat muhitida ishlash strategiyasini ishlab chiqish. Korporativ rejalashtirish orqali strategik menejmentni rivojlantirish bosqichlari. Strategik boshqaruv metodlarining paydo bo'lishi va ularni firmalar amaliyotiga joriy etilishi tarixiy sharoitda eng oson tushuniladi. Biznes tarixchilari odatda korporativ rejalashtirishni rivojlantirishning to'rt bosqichini ajratadilar: byudjet, uzoq muddatli rejalashtirish, strategik rejalashtirish va nihoyat, strategik boshqaruv.

1. Byudjetni shakllantirish. Ikkinchi jahon urushidan oldin ulkan korporatsiyalar shakllangan davrda Korxonalarda maxsus rejalashtirish xizmatlari, ayniqsa uzoq muddatli rejalashtirish yaratilmagan. Korporatsiyalarning yuqori darajadagi rahbarlari muntazam ravishda o'z bizneslarini rivojlantirish rejalarini muhokama qildilar va belgilab oldilar, ammo tegishli ko'rsatkichlarni hisoblash, moliyaviy hisobot shakllarini yuritish va boshqalar bilan bog'liq rasmiy rejalashtirish faqat yillik moliyaviy smetalarni - byudjetlarni har xil maqsadlar uchun xarajatlar moddalari bo'yicha tuzish bilan cheklandi. Byudjetlar, birinchi navbatda, har bir asosiy ishlab chiqarish va iqtisodiy funktsiyalar (AR-GE, marketing, kapital qurilish, ishlab chiqarish) bo'yicha tuzilgan. Ikkinchidan, korporatsiya tarkibidagi alohida tarkibiy bo'linmalar: filiallar, fabrikalar va boshqalar. Zamonaviy iqtisodiyotdagi o'xshash byudjetlar ichki korporativ resurslarni taqsimlash va joriy faoliyatni monitoring qilishning asosiy vositasi bo'lib xizmat qiladi. Byudjet va moliyaviy usullarning xususiyati ularning qisqa muddatli tabiati va ichki yo'nalishidir, ya'ni. tashkilot bu holda yopiq tizim sifatida qaraladi. Faqatgina fiskal usullardan foydalanilganda menejrlarning asosiy tashvishi operatsion foyda va xarajatlar tarkibidir. Bunday

ustuvor yo`nalishlarni tanlash tabiiy ravishda tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishiga tahdid soladi.

2. Uzoq muddatli rejalashtirish. 50-yillarning oxiri va 60-yillarning boshlarida amerika Korxonalarini boshqarish uchun xarakterli shartlar tovar bozorlaridagi yuqori o`shish sur`atlari, milliy iqtisodiyot rivojlanish tendentsiyalarining nisbatan yuqori prognozligi edi. Ushbu omillar rejalashtirish ufqini kengaytirishni talab qildi va uzoq muddatli rejalashtirishni rivojlantirish uchun sharoit yaratdi. Usulning asosiy g`oyasi Korxonaning bir necha yilga sotadigan prognozlarini ishlab chiqishdir. Shu bilan birga, tashqi muhit o`zgaruvchanligi xususiyatlarining sekin o`shishi tufayli uzoq muddatli rejalashtirish firmaning o`tmishdagi rivojlanish tendentsiyalarining ekstrapolyatsiyasiga asoslangan edi. Asosiy ko`rsatkich - savdo prognozi - o`tgan yillardagi sotuvlar ekstrapolyatsiyasiga asoslangan edi. Bundan tashqari, savdo prognozida belgilangan nazorat raqamlari asosida ishlab chiqarish, marketing va ta`minotning barcha funktsional rejaları aniqlandi. Nihoyat, barcha rejalar yagona korporativ moliyaviy rejaga birlashtirildi. Menejrlarning asosiy vazifasi firmaning o`shishini cheklovchi moliyaviy muammolarni aniqlash edi. Boshqacha qilib aytganda, firmaning ichki resurslari etarlimi yoki qarz mablag`lariga murojaat qilish zarurmi? Mamlakatimizda yutuqlardan rejalashtirish usuli sifatida ko`proq tanilgan ushbu yondashuv Sovet iqtisodiyotini markazlashgan boshqarish sharoitida keng qo`llanilgan. Korxonalar uchun asosiy ko`rsatkichlar, bozor iqtisodiyoti sharoitida bo`lgani kabi, odatda, cheklangan resurslar bilan cheklangan savdo hajmlari emas, balki yuqoridan berilgan ishlab chiqarish hajmlari edi. Ushbu yondashuv bilan kapital qo`yilmalar rentabelligini hisoblash va xarajatlarni vaqt o`tishi bilan taqqoslash (diskontlash) keng qo`llanildi.

3. Strategik rejalashtirish. 1960 yillarning oxirlarida ko`plab sanoat rivojlangan mamlakatlarda iqtisodiy muhit sezilarli darajada o`zgardi. Inqiroz kuchayib, xalqaro raqobat kuchayib borgan sari, ekstrapolyatsiyaga asoslangan bashoratlar real raqamlardan tobora ko`proq uzoqlasha boshladi, eng odatiy hodisa esa optimistik maqsadlarni belgilash bo`lib, ular bilan haqiqiy natijalar bir-biriga mos kelmadi. Odatda firmaning yuqori menejmenti operatsiyalar natijalari kelajakda yaxshilanadi

deb taxmin qilishgan, lekin ko`pincha korxonalar operatsiyalarning rejalashtirilgan natijalariga erisha olmagan. Shunday qilib, uzoq muddatli rejalashtirish dinamik ravishda o`zgaruvchan tashqi muhit va qattiq raqobat sharoitida ishlamaydi. Strategik rejalashtirish tizimida kelajak o`tmishdan yaxshiroq bo`lishi kerak degan taxminlar mavjud emas va kelajakni ekstrapolyatsiya orqali o`rganish imkoniyati rad etilgan. Aslida menejrlarning tashqi omillarning rolini har xil tushunishlari uzoq muddatli ekstrapolyatsion rejalashtirish va strategik rejalashtirish o`rtasidagi asosiy farqdir. Strategik rejalashtirishda birinchi o`rinda ham tashkilotning ichki imkoniyatlarini, ham tashqi raqobatdosh kuchlarni tahlil qilish va tashkilotning o`ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda tashqi imkoniyatlardan foydalanish yo`llarini izlash turadi. Shunday qilib, aytish mumkinki, strategik rejalashtirishning maqsadi korxonaning bozor dinamikasi va raqobatchilarning xatti-harakatiga munosabatini yaxshilashdir.

4. Strategik boshqaruv. 1990 yillarga kelib, dunyodagi aksariyat korporatsiyalar strategik rejalashtirishdan strategik boshqaruvga o`tishni boshladilar. Strategik menejment deganda nafaqat tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishini belgilaydigan strategik boshqaruv qarorlari, balki tashqi muhitdagi o`zgarishlarga korxonaning tezkor munosabatini ta`minlaydigan aniq harakatlar majmui tushuniladi, bu strategik manevr, maqsadlarni qayta ko`rib chiqish va rivojlanishning umumiy yo`nalishini to`g`rilash zaruriyatini keltirib chiqarishi mumkin. Strategik menejment ko`pincha strategik bozor boshqaruvi deb nomlanadi. Ta`rifga “bozor” so`zini kiritish strategik qarorlar qabul qilishda ichki omillardan ko`ra ko`proq bozor rivojlanishi va tashqi muhitni hisobga olish zarurligini anglatadi. Strategik menejment shuningdek, boshqaruv jarayoni reaktiv emas, balki faol bo`lishi kerakligini anglatadi. Tashabbuskor strategiya bilan menejrlar tashqi muhitdagi voqealarga shunchaki munosabat bildirishdan ko`ra ta`sir o`tkazishga harakat qilishadi.

Ketma-ket boshqaruv tizimlari o`sib borayotgan beqarorlik darajasiga va kelajakni unchalik bashorat qilinmaydigan yo`nalishga yo`naltirilgan edi. Shu nuqtai nazardan, boshqaruv tizimlarining quyidagi tasnifi berilgan.

1. Ijro etilishini nazorat qilishga asoslangan boshqaruv (post factum).

2. O`zgarish tezligi tezlashayotgan ekstrapolyatsiyaga asoslangan boshqaruv, ammo kelajakni baribir o`tgan tendentsiyalarni ekstrapolyatsiya qilish orqali bashorat qilish mumkin.

3. O`zgarishlarni kutish asosida boshqarish. O`zgarishlar tezligi tezlashdi, ammo tashqi muhitning ehtimoli va xavfini oldindan bilib, ularni strategik rejani tuzishda hisobga olish mumkin.

4. Favqulodda vaziyatlarning moslashuvchan echimlariga asoslangan boshqaruv, ko`plab muhim vazifalar shu qadar tez paydo bo`ladiki, ularni vaqtida kutib bo`lmaydi.

Byudjet, uzoq muddatli rejalashtirish, strategik rejalashtirish va strategik boshqaruv bir-biriga qarama-qarshi emas. Uzoq muddatli rejalashtirish o`rnini bosgan strategik rejalashtirish, uning barcha yutuqlarini to`liq birlashtirdi va keyinchalik o`zi strategik boshqaruvning ajralmas qismiga aylandi. Shuni ta`kidlash mumkinki, strategik menejmentni amalga oshirish jarayonida juda barqaror bo`lgan tovar bozorlarida uzoq muddatli rejalashtirish amalga oshiriladi. Keyinchalik dinamik sohalarda, voqealarni rivojlantirishning bir nechta stsenariylarini bashorat qilish va shunga muvofiq strategiyani amalga oshirishning asosiy rejasini ham, zaxira variantlarini ham ishlab chiqish maqsadga muvofiqdir. Ammo bularning barchasi oldin ham bo`lgan. Savol tug`iladi, strategik rejalashtirishdan strategik boshqaruvga o`tish bilan nima o`zgardi. Asosiy narsa o`zgardi - menejerlarning ongi. “Kosmetik choralar” endi o`z samarasini bermaydi va tadbirkorlik mentalitetini tubdan o`zgartirish va yangi iqtisodiy sharoitlarda ishlashni o`rganish zarurligi to`g`risida tushuncha paydo bo`ldi. Hodisalarning rivojlanishini bashorat qilish har doim ham mumkin emasligi, ammo noaniqlik sharoitida ish olib boradigan va atrof-muhit o`zgarishiga tezda javob beradigan bunday tashkilotlarni yaratish muhimroq ekanligi ayon bo`ldi. Shu maqsadda quyidagi tadbirlar amalga oshirildi. Birinchidan, bozor kon`yunkturasini doimiy ravishda o`rganadigan, o`zgarishlarni tezda aniqlaydigan va yangi aniqlangan tendentsiyalar to`g`risida rahbariyatga ma`lumot beradigan tashkilotlarda yangi tuzilmalar shakllandi. Ikkinchidan, boshqaruv tuzilmalarida aniqlangan o`zgarishlarga o`z vaqtida javob berish va tegishli boshqaruv qarorlarini

qabul qilish mexanizmlari yaratildi. Bu erda reaksiya nafaqat mavjud rejalarni o`z vaqtida tuzatish yoki zaxiralarni ishlab chiqish variantlariga o`tish, balki yanada radikal harakatlar uchun doimiy tayyorlik, masalan, ba`zi mahsulot bozorlarini tark etish va boshqalarda faoliyatni boshlash tushuniladi.

1973 yilda AQShda ushbu muammo bo`yicha xalqaro konferentsiya o`tkazilishi strategik menejmentni shakllantirishning boshlang`ich nuqtasi hisoblanadi. Uning keyingi rivojlanishida I. Ansoff, P. Druker, G. Mintzberg, M. Porter va boshqalar kabi olimlar faol ishtirok etishdi. Ilmiy izlanishlar bilan bir qatorda strategik menejmentning nazariy qoidalarini amalda qo`llash jahon iqtisodiyoti gigantlarini boshqarish amaliyotida boshlandi, masalan, General Electric, Coca Cola, IBM. Taniqli Boston Consulting Group va McKinsey konsalting firmalari ilm-fan rivojiga va uning xulosalarini amaliyotga tatbiq etishga katta hissa qo`shdilar. Natijada, XX asr oxiriga kelib, iqtisodiy faoliyatning turli sub`ektlarini strategik boshqarishda katta tajriba to`plandi, ularni tushunish natijasida ko`plab ilmiy maktablar va yo`nalishlar shakllandi.

1.2. “Suv xo`jaligida strategik menejment” fanining mohiyati, maqsad va vazifalari.

“Suv xo`jaligida strategik menejment” fanining maqsadi – suv xo`jaligi tarmoqlaridan foydalanishni oqilona tashkil etish va boshqarishni, tashkiliy tuzilmalarni takomillashtirishni, qarorlar qabul qilish texnologiyasini, boshqarish usullaridan vaziyatga qarab foydalanishni bilishga qaratilgan

“Suv xo`jaligida strategik menejment” fanining mohiyati uchta muhim savolga javob berishdan iborat:

- ❖ Tashkilotingizning hozirgi holati qanday?
- ❖ Uch, besh, o`n yil ichida qanday lavozimda bo`lishni xohlar edingiz?
- ❖ Istalgan mavqega qanday erishish mumkin?

Birinchi savolga javob berish uchun menejerlar qaerga borishni hal qilishdan oldin korxonaning hozirgi holatini yaxshi tushunishlari kerak. Buning uchun strategik qarorlarni qabul qilish jarayonini o`tmish, hozirgi va kelajakdagi vaziyatlarni tahlil

qilish uchun tegishli ma'lumotlar bilan ta'minlaydigan axborot bazasi zarur. Ikkinchi savol strategik boshqaruvning kelajakka yo'naltirilganligi kabi muhim xususiyatini aks ettiradi. Bunga javob berish uchun nimaga intilish kerakligini, qanday maqsadlarni qo'yishini aniq belgilash kerak.

Strategik menejmentning uchinchi masalasi tanlangan strategiyani amalga oshirish bilan bog'liq bo'lib, uning davomida avvalgi ikki bosqichni to'g'rilash mumkin. Ushbu bosqichning eng muhim tarkibiy qismlari yoki cheklovlari tanlangan strategiyani amalga oshiradigan mavjud yoki mavjud manbalar, boshqaruv tizimi, tashkiliy tuzilma va xodimlardir. I. Ansoff strategik menejmentni ikkita bir-birini to'ldiruvchi quyi tizimlardan iborat deb hisoblashni tavsiya qiladi: strategik pozitsiyani tahlil qilish va tanlash va real vaqt rejimida operativ boshqarish. Shunday qilib, strategik menejment, strategik rejalashtirishdan farqli o'laroq, strategiyani amalga oshirish, shuningdek baholash va nazorat qilish jarayonini o'z ichiga olgan samarali yo'naltirilgan tizimdir. Bundan tashqari, strategiyani amalga oshirish strategik boshqaruvning asosiy qismidir, chunki amalga oshirish mexanizmlari bo'lmagan taqdirda strategik reja faqat xayol bo'lib qoladi.

Suv xo'jaligida strategik menejment va strategik rejalashtirish o'rtasidagi farqlar, ular strategiyani amalga oshirish jarayoni bilan bog'liqligi bilan bir qatorda, yana bir necha muhim omillar bilan belgilanadi:

- axborot tarkibi - strategik boshqaruvda tashqi muhitning noaniqligi o'lchovlari o'zgarishi haqidagi signallarning bir vaqtning o'zida susayishi bilan ortadi va natijada boshqaruv tizimining axborot tarkibi pasayadi. Bu tashqi muhit uchun yanada sezgir axborot kuzatuv tizimlarining rivojlanishiga olib keladi;

- strategik kutilmagan hodisalar paydo bo'lishi, masalan, rejalashtirish davrlaridan tashqarida strategik qarorlar qabul qilishga majbur bo'lgan Rossiya byudjetining sekvestri. strategik menejment rejalashtirish davridagi tashqi muhit o'zgarishiga tezkor javob berish bilan tavsiflanadi. Bunday kutilmagan hodisalarni qo'lga kiritish uchun real vaqt rejimida ma'lumotlarni yig'ish, tahlil qilish va strategik qarorlarni qabul qilish tizimlari (on-layn tizim) yaratilmoqda;

- tashqi o'zgarishlarga strategik boshqaruvning reaksiyasi ikki tomonlama: uzoq muddatli va bir vaqtning o'zida operativ. Uzoq muddatli javob strategik rejalarga kiritilgan, operativ javob rejalashtirilgan tsikldan tashqarida real vaqtda amalga oshiriladi;

- strategik boshqaruvda tashqi muhit berilgan va o'zgarimas narsa sifatida qaralmaydi, unga firma moslashishi kerak. Aksincha, tashqi muhitni o'zgartirish usullari va strategiyalari ko'rib chiqiladi;

- strategik boshqaruv barcha oldingi boshqaruv tizimlarining elementlarini o'z ichiga oladi, ya'ni. byudjetni rejalashtirishni, nisbatan barqaror omillarni baholash uchun ekstrapolyatsiyadan foydalanishni, strategik rejalashtirish elementlarini qo'llashni, shuningdek real vaqtda qabul qilingan strategik qarorlarni moslashtirish uchun zarur bo'lgan yaxshilanishlarni o'z ichiga oladi.

Suv xo'jaligida strategik menejmentning yana bir ta'rifi - bu suv xo'jaligida mavjud potentsialdan maqbul darajada foydalanish va tashqi o'zgarishlarga moyil bo'lib qolish imkonini beradigan dinamik, o'zgaruvchan va noaniq muhitda tashkilot maqsadlariga erishishni ta'minlash faoliyati.

Suv xo'jaligida strategik menejmentning maqsadi suv xo'jaligi korxonasi va tashkilotlarning strategik yo'nalishlarini va istiqbolini aniqlash, unga erishish yo'llarini belgilab berishdan iborat.

Suv xo'jaligida strategik menejmentning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- Suv xo'jaligi tashkilotlarining strategik dasturini yaratish;
- samarali natijalarga erishish uchun maqsadni va vazifalarni aniqlash;
- belgilangan maqsadlar va ishlab chiqarish faoliyatini natijalarga erishish uchun strategiyani ishlab chiqish;
- strategik rejani amalga oshirish;
- faoliyat natijalariga baho berish va strategik reja yoki uni amalga oshirish usullarini o'zgartirish.

Boshqaruvchilar (menejerlar) korxonasi qaysi yo'nalishda rivojlanishini aniqlash va harakat usulini tanlashda asosli qarorlar qabul qilishi uchun strategiyani ishlab

chiqadilar. Menejerlar tomonidan korxonada turgan hamma amalga oshirsa bo'ladigan rivojlanish yo'llari va harakat usullaridan korxonada rivojlanadigan bitta yo'nalishni tanlashi, aniq bir strategiyani tanlash hisoblanadi. Strategiyasiz menejning o'ylab turgan harakat rejasi, biznes olamida firmani istalgan natijalarga erishish uchun yagona dasturi yo'q demakdir.

Puxta o'ylab tuzilgan strategik reja korxonani kelajakka tayyorlaydi, muddatdan ilgari rivojlanish yo'llarini belgilaydi va korxonani aniq ish o'rnini egallash maqsadini belgilaydi.

Tashkilotni kamolga etkazish – bu mukammal strategiyani to'liq amalga oshirish demakdir.

Menejning qiladigan ishlari orasida korxonaning muvaffaqiyatga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan uzoq muddatga mo'ljallangan raqobatbardosh va samarali strategik harakat yo'nalishlarini belgilovchi va biznes muammolarini engil bartaraf etib ijobiy natijalarga erishadigan strategik muvaffaqiyatli ishlar kam topiladi.

Boshqaruv mukammal tashkil etilgan suv xo'jaligi korxonalarida ham ko'zda tutilmagan va noqulay holatlar bilan to'qnashishga to'ri keladi. Lekin hech qachon «bizlarga vaqt kerak» yoki salbiy holatlar tufayli ishi yurishmaganligini bahona qilish korxonani yildan-yilga o'rtamiyona ishlayotganligini oqlay olmaydi. SHuning uchun ham menejer zimmasiga ko'zda tutilmagan qiyin sharoitlarga qarshi tura oladigan, biznes olamidagi noqulayliklarni engish va strategik himoyani ta'minlay oladigan strategiyani tayyorlash uchun javobgarlik yuklanadi. Xulosa qilib aytganda, yaxshi strategiya asosi bozorda mustahkam mavqeini egallash va ko'zda tutilmagan sharoitlarda, kuchli raqobat va ichki muammolarga qaramay muvaffaqiyatli ishlay oladigan tashkilotni tuzish bilan belgilanadi.

Xulosa qilib aytganda: 1. Strategik menejment menejmentning bir qismidir va bu tashkilotni boshqarishning strategik jihatlari - tashkilotning uzoq muddatli istiqbolda maqsadlariga erishish tamoyillari, usullari va vositalari to'g'risida fan.

2. Strategik menejmentning paydo bo'lishi va uni boshqaruvning nisbatan mustaqil yo'nalishi sifatida tasdiqlash ob'ektiv xarakterga ega edi va iqtisodiyotda

XX asrning ikkinchi yarmining boshlarida paydo bo'lgan noaniqlikning paydo bo'lishi bilan bog'liq edi. va 1970-yillardan keyin sezilarli darajada oshdi.

3. So'nggi o'n yillikda strategik menejmentning o'rnini va ahamiyati sezilarli darajada oshdi va zamonaviy sharoitda korxonaning bozorda omon qolishini ta'minlaydigan samarali strategik boshqaruv hisoblanadi.

4. Korxonani rivojlantirish strategiyasini tanlash va undan keyin amalga oshirish jarayoni bir qator o'zaro bog'liq dialektik bosqichlarni o'z ichiga oladi, ular orasida tashkilotning tashqi va ichki muhitini tahlil qilish, uning rivojlanishining umumiy yo'nalishini aniqlash va aniq strategiyani tanlash, tanlangan strategiyani amalga oshirish va ushbu jarayonni nazorat qilish kiradi.

1.3. Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari.

Maqsad va vazifalarni aniqlash uchta kichik jarayonlardan iborat. Birinchi kichik jarayon firmaning vazifasini aniqlashdan iborat. Bu vazifa firmaning faoliyat yuritishini mazmunini ifodalaydi va bu tashkilotda ishlovchi odamlarga ularning joriy hatti-harakatlariga istiqbol nuqtai nazaridan ma'lum ma'no, mazmun berish imkoniyatiga ega. Tashkilot faoliyatiga manfaatlari ta'sir etuvchi odamlar guruhi (demakki, firma vazifalari aniqlanishida hisobga olinishi lozim manfaatlar egalari) bo'lib tashkilot egalari (ta'sischilari) xodimlari, tashkilot mahsulotlarini sotib oluvchilar, firmaning hamkorlari, mahalliy jamoat va butun jamiyat hisoblanadi. Vazifada har bir sub'ekt manfaatlarining namoyon bo'lish darajasi bevosita tashkilot katta-kichikligiga, qaysi biznes turi bilan shug'ullanishiga, qaerda joylashganligiga va hokazolarga bog'liqdir. Keyin uzoq muddatli maqsadlarni aniqlash kichik jarayoni boshlanadi. Strategik boshqaruvning ushbu qismi qisqa muddatli maqsadlarni aniqlash bilan tugallanadi. Firma maqsad va vazifalarini aniqlash firma nima uchun faoliyat yuritayotganligi va nimaga erishmoqchiligi aniqlanishiga olib keladi. Buni bilib esa qizini tutish strategiyasini to'g'ri tanlash mumkin. Vazifa o'zida nimani va qanday muddatlarda tashkilot qilishi lozimligi hakida aniq ko'rsatmalarni mujassamlantirmasligi lozim. U tashkilot harakatining asosiy yo'nalishlarini ko'rsatadi. Evropa, va ayniqsa,

Amerika korxonasi va tashkilotlari potentsial xaridorlar hamda o'ziga nisbatan jamiyatning yaxshi munosabatini mustaxkamlash uchun o'zaro raqobatlashish jarayonida maksimal darajada shaffof bo'lishga harakat qiladilar. Vazifani shakllantirish korxonaning xaqiqiy maqsadlari xaqida o'yantirishini amaliyot ko'rsatmoqda, shuning uchun bu dastak eng avvalo, rahbarlarni qiziqtirish lozim. Vazifa shunday shakllantirishi lozimki, uni tashqi muhitda sifat va ishonchlilik jihatidan boshqalardan ajratib turuvchi tashkilotning joriy yutuqlarini aks ettirsin va kelajakdagi intilishlarini ifoda etsin. Bunda vazifa strategik muljallarni aniqlaydi va taktik yo'nalishlarni ko'rsatadi, ular, o'z navbatida, tashkilot ichki muhiti uchun o'ziga xos vazifa bo'ladi. Korxonasi vazifasini quyidagi formula orqali ifodalash mumkin:

Korxonasi vazifasi=tasavvur+kredo.

“Tasavvur” atrof-dagilar tasavvurida korxonasi qiyofasini shakllantirishga yo'naltirilgan. Uning asosini korxonaning bozordagi obrqi (joriy yutuqlar) va Korxonasi qziga tashqi muhitda ta'minlanmoqchi bo'lgan imidj (kelajakdagi intilish) tashkil etadi. Tasavurning asosiy mazmuni «Bu qanday tashkilot»? savoliga javobdan iborat. Bu erda, odatda, Korxonasi faoliyatining sohasi, asosiy tovar va xizmatlari, iste'molchi guruhlar, faoliyatning geografik joylashuvi kabi tushunchalar beriladi. «Kredo», o'z navbatida, Korxonaga ichki butunlikni beradi va xodimlarda umumkorporativ maqsadlarga erishish qiziqishini oshirishga mo'ljallangan. U korxonaning dunyoqarashini (strategik muljallar) va asosiy qarash, nuqtai nazarini (taktik yo'nalishlar) ifodalaydi. Kredo «Tashkilot nimaga intilmoqda»? savoliga javob beradi. Bu erda asosiy e'tibor falsafa, boyliklar tizimi, ichki madaniyat, raqobatbardoshlik asosiga qaratiladi. Yuqorilardan kelib chiqqan holda korxonasi yoki tashkilot vazifasining asosini tashkil etishi lozim bo'lgan asosiy unsurlarni ajratish mumkin. Bular: nom va status; tovar yoki xizmat; strategik muljal; manfaatdor guruhlar; raqobatbardoshlik asosi. Vazifa unsurlarining ketma-ketligi va mazmuni, shuningdek vazifa shakli, ancha o'zgarishi mumkin va ko'p omillarga bog'lik. Har qanday holatda ham vazifa ifodasi korxonasi tarixi, obro'si va imidji bilan muvozanatda bo'lishi lozim. Bunda

iste'molchilarga o'z «va'dalar»ini aytish oldin, iqtisodiy sub'ekt ularni bajarish uchun o'z kuchi va resurslarining etarlicligini baholashi kerak. Maqsadlar eng kamida realistik va erishiladigan bo'lishi lozim. Rejalashtirishning zamonaviy nazariyasida har bir korxonaga o'zining asosiy maqsadlarini aniqlaydigan faoliyatning sakkizta asosiy soha ajratiladi. Bularkorxonaning bozor o'rni, innovatsion faoliyat, ishlab chiqarish darajasi, ishlab chiqarish resurslarining mavjudligi, barqarorlik darajasi, boshqarish tizimi, personal malakasi va ijtimoiy javobgarlik. Ushbu sohalar doirasida foydalilik, moliyaviy barqarorlik, bozor ulushining o'sishi, ilmiy tekshiruvlar, resurs ta'minoti, diversifikatsiya, ishlab chiqarish samaradorligi, mahsulot va xizmatlar sifati, menejment tizimining rivojlanishi, xalqaro Korxonaga aylanishi va hokozolar kabi asosiy maqsadlar ajratiladi. U yoki bu korxonaga ko'zlagan maqsadlar individual xarakterga ega va qaysi tarmoqqa tegishlilik, korxonaga turi, bozordagi pozitsiya, mos etkazib beruvchilar, xom ashyo manbalari va hokozolar singari omillarga bog'liqdir. Shu bilan birga maqsadlarni shakllantirishning ba'zi umumlashtiruvchi tamoyillar xaqida gapirish imkonini beruvchi qator tashqi makroiqtisodiy omillarni ajratish mumkin. Hozirgi korxonalar oldida tekshiruvlar va ilmiy yangiliklarni tadbiq qilish sohasidagina maqsadlar turibdi. Biznes globalizatsiyasi korxonalarni milliy va xalqaro manfaatlarni hisobga olishga majbur qilayapti. Vazifa va maqsadlar aniqlanganidan so'ng strategiyani tanlash va tahlil qilish bosqichi boshlanadi, ya'ni strategik boshqaruvning o'zagi. Strategiyani tanlash, uni amalga oshirish, amalga oshirishini baholash hamda nazorat qilish. Strategiyani amalga oshirish jiddiy jarayon hisoblanadi, chunki aynan u muvaffaqiyatli bajarish holatida firmani qo'yilgan maqsadlarga erishishi uchun imkoniyat yaratadi. Ko'p holatlarda firmalar o'zi tanlagan strategiyani amalga oshira olmaydilar. Bu yoki noto'g'ri tahlil o'tkazilishi va noto'g'ri xulosalar qilinishi natijasida vujudga keladi, yoki tashqi muhitda ko'zda tutilgan o'zgarishlar sodir bo'lishi natijasida vujudga keladi. Biroq strategiya bajarilmasligining asosiy sababi boshqaruvni firma potentsialini strategiyani realizatsiya qilishga etarli darajada jalb qila olmasligidandir. Ushbu bosqich qo'yilgan maqsadlarga qaysi eng samarali usul bilan erishish mumkin va

buning uchun nima qilish zarur degan savolga javob berish imkonini beradi. Bitta maqsadga turli usullar bilan erishish mumkin bo'lganligi uchun strategiyani tanlash bosqichini ko'zlangan manzilga etib borishning marshruti va harakat vositasini tanlash kabi belgilash mumkin. Buning uchun iqtisodiy nazariyada strategiyalar xaritasi (tizimi) va strategik harakatning mexanizm (modellari) ro'yxati mavjud. Strategiyalar tizimi strategik qarorlarni qabul qilishning uch darajasi, bosqichini qz ichiga oladi:

1) umumiy yoki korporativ. Korporativ strategiya korxonada umumiy rivojlanishining yo'nalishini ko'rsatadi. Bu bosqichda sub'ekt iqtisodiy faoliyatining shakl va turlari majmuasi haqida qaror qabul qilinadi. Bu erda qushilish, sotib olish yoki biznesning biron turidan chiqish haqidagi savollar, masalalar hal qilinadi.

2) ishbilarmon yoki raqobat. Ishbilarmon strategiyalar (biznes rejalarda ifodalanadi) tanlangan (korporativ bosqichda) tovar bozorida raqobat ustunliklariga erishish usulini ta'riflab beradi. Ushbu strategiya alohida tovar va xizmatlarni raqobat pozitsiyasini yaxshilashga yo'naltiriladi. Bu erda yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha istiqbollar ko'rib chiqiladi va mavjud istiqbolsiz tovarlardan voz kechish masalalari ko'rib chiqiladi, ma'lum tovar bozori yoki bozor segmentidagi ishlab chiqarish, baho reklama, sotish va shu kabi siyosatlar aniqlashtiriladi.

3) Funktsional. Funktsional strategiyalar bo'lim va xizmatlar harakatlarini korxonaning ishlab chiqarish bo'limlari darajasida aniqlashtiradi. Ishlab chiqarish, marketing, moliya va personal korporativ va ishbilarmon strategiyalarga erishishning qz usulini rejalashtiradilar.

1.4. Maqsadli strategik jarayon tahlili.

Korxonada va tashkilotlar uchun aniq maqsadlarni belgilash muvaffaqiyatga erishishga qaratilgan aniq ish rejalari o'tishga yordam beradi. Qo'yilgan maqsad, ko'zlangan natijalarga erishish uchun talab etiladigan kuch-hayratni va tashkiliy harakatlarni o'z ichiga qamrab oladi. Amaldagi holatdan ko'zlangan maqsadga

erishish uchun firma barcha imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga, birmuncha tadbirkorroq bo'lishga, o'zining moliyaviy ko'rsatkichlari va ish faoliyatini maqsadli amalga oshirishga qaratilgan bo'ladi.

Rejalashtirilgan maqsadlar qisqa muddatga, shuningdek uzoq muddatga mo'ljallangan bo'lishi mumkin. Qisqa muddatga mo'ljallangan maqsadlar istalgan natijalarga tezda erishish uchun yo'naltirilgan bo'ladi. Uzoq muddatli esa firma faoliyatini mustahkamlash uchun hozirgi kunda qanday ishlarni amalga oshirish va uzoq kelajakda qilinadigan ishlar ko'rsatkichlarini yaxshilash ustida o'ylab ko'rishni talab etadi. Qisqa yoki uzoq muddatli maqsadlarni tanlashda, uzoq muddatli maqsadni tanlash doimo ustun bo'lishi lozim. Agar menejer faqat bugungi kun muvaffaqiyatlarini o'ylab ish yuritsa, firma kelajagini xavf ostida qodirsa juda kamdan-kam hollardagina korxonaga ravnaq topadi.

Har bir rahbar o'z oldiga aniq bir maqsadni qo'yishi kerak. Korxonaga belgilangan maqsadga erishish uchun o'z oldiga qo'ygan vazifalardan kelib chiqqan holda, uning har bir bo'linmasi alohida vazifalarni bajarishi kerak. Firmaning umumiy maqsadi har bir bo'linma uchun bir nechta aniq vazifalarga bo'linsa va quyi bo'lingandagi menejerlar bu vazifalarni bajarilishi uchun ma'suliyatli bo'lsalar, ish natijalari uchun umumiy qiziqish paydo bo'ladi. Aslida firmadagi har bir bo'linma o'z sohasi bo'yicha natijalarga erishish uchun hamma ishlarni qilayotgan va shu bilan korxonaga oldiga qo'ygan vazifalarni bajarishga va strategik boshqaruvni amalga oshirishga yordam berayotgan bir butun komandaga ega bo'lishi lozim.

Korxonaga va tashkilotlarning uzoq muddatli (strategik) maqsadlari uning oliy menejment korpusi tomonidan yaratiladi. Ular firmaning vazifasini aniq belgilaydi va uning taraqqiyot strategiyasini ishlab chiqadi.

Agar korxonaga va tashkilotlar ishlab chiqarishni va boshqaruv tizimini qayta qurishga muhtoj bo'lsa, unda strategik rejalashtirishning roli alohida yuqoridir. Ikkinchi bosqichda firmaning umumiy maqsadlari tarmoqlar va boshqaruv sohalari bo'yicha ishlab chiqiladi va firmaning oliy menejment korpusi tomonidan amalga oshiriladi. Bu maqsadlar aniq va uncha uzoq bo'lmagan muddatda muhim yo'nalishlar, ya'ni ishlab chiqarish, unumdorligi, moliya daromadchilik, material

va mehnat resurslari bo'yicha aniqlanadi. Bu maqsadlarni aniqlashda xarajat muammolar miqdor foizli ko'rsatkichda aks ettiriladi. Masalan, foyda olishni o'tgan yilga qaraganda 10% ga oshirish ishlab chiqarish sarf-xarajatlarni 7% ga kamaytirish va boshqalar.

Bu maqsadlar firmaning katta va kichik bo'linmalarida hamda boshqaruvning o'rta va quyi bo'rinlarida bevosita amalga oshiriladi. Bu bosqichning asl ma'nosi xizmatchilarni yakka maqsadlarini aniqlashdan iborat. Shu bilan birga ushbu maqsadlarga erishish usul va vositalari ham rejalashtiriladi.

Har bir rahbar o'z oldiga aniq bir maqsadni qo'yishi kerak. Korxonaga belgilangan maqsadga erishish uchun o'z oldiga qo'ygan vazifalardan kelib chiqqan holda, uning har bir bo'linmasi alohida vazifalarni bajarishi kerak. Buning uchun rahbar maqsadli strategik jarayonni tahlil qiladi.

Maqsadli strategik jarayon quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini va strategiyalarini belgilash;
- tashkilotning faoliyat tarmoqlari bo'yicha umumiy maqsadlarni belgilash;
- harakatlar rejasi, yakka shaxs maqsadlarini va ularni amalga oshirishni rejalashtirish.

Korxonaga va tashkilotlarda ishlab chiqarish faoliyati jarayonida bir nechta muammolarni echilishini talab etadi. Muammoning samarali echimi ko'p jihatdan maqsadni kim tomonidan aniqlashga bo'liq bo'ladi.

Muammoni echishning bir nechta variantlari mavjud bo'lib, bular quyidagilar:

1. Rahbar o'zi qo'l ostidagilarning maqsadlarini aniqlaydi.
2. Ma'sul bajaruvchi xodimlar maqsadni tanlaydi.
3. Maqsadlarni bo'lim boshliqlari va xodimlar bilan birgalikda ishlab chiqadilar.
4. Tegishli sohadagi mutaxassislar jalb qilinadi.

Birinchi variant, agar rahbar o'z xodimining faoliyat maqsadlarini ishlab chiqishni o'z zimmasiga to'la olsa, unda «boshqaruv» tushunchasi «men talab qilganday, men xohlaganday bajar» tushunchasi bilan almashinib keladi. Agar bo'ysunuvchining fikri hisobga olinmasa tabiiyki, bunday vaziyat muammoli

bo'lib qoladi. Chunki rahbar yoki boshliq hamma vaqt ham o'zining xodimini va qobiliyatini to'ri baholay olmasligi mumkin.

Ikkinchi variant, aksincha bo'ysunuvchiga o'z maqsad va rejalarini ishlab chiqishda to'la erkinlik beradi, ammo bu erda barchaga havfli bo'lgan vaziyat vujudga kelishi mumkin. Masalan, xodimning yuqori tashkilot faoliyatini etarli darajada anglab etmasdan firmaning umumiy maqsadlariga to'ri kelmaydigan maqsadni tanlashi mumkin. Bu xodimning etarli darajada puxta bilimiga egaligi bilan bofliq. Bunday xatolar ko'pincha xodimning o'z imkoniyatlarini erkin tahlil qila olmasligi natijasida paydo bo'lishi mumkin.

Korxonalar va tashkilotlar mana shunday xatoga yo'l qo'ymasligi uchun rahbar va unga bo'ysunuvchi xodim birgalikda maqsadni mulohaza qiladilar, uning imkonli variantlarini, ularga erishish usularini, kutiladigan natijalarni va ularning baholanishini ko'rib chiqadi. Maqsad va rejalarini ishlab chiqishda tegishli mutaxassislarni jalb qilish bir qator holatlarda foydadan xoli bo'lmaydi.

Nazorat savollari:

1. Strategiya tushunchasi va uning mazmunini tushuntiring.
2. Korxonalar strategiyalarini ishlab chiqish bo'yicha menejrlarning vazifalari nimadan iborat?
3. Strategik boshqarishning maqsadi nimalardan iborat?
4. Strategik boshqarishning besh vazifasi nimadan iborat?
5. Strategiyani belgilashga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
6. Strategiyani amalga oshirishda ijrochi direktorning vazifalari?
7. Qaysi hodisa strategik menejment paydo bo'lishining boshlang'ich nuqtasi deb hisoblanadi va qaysi ta'limotlar uning shakllanishi va keyingi rivojlanishiga eng katta hissa qo'shgan?
8. Zamonaviy sharoitda strategik menejmentning roli va ahamiyatining o'sishining sabablari nimada?
9. Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlarini sanab o'ting va qisqacha tavsiflang.

2- MAVZU: STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI

REJA:

- 2.1. Strategik menejmentning vazifalari.
- 2.2. Korxonalar va tashkilotlar faoliyati yo'nalishlarini belgilash omillari.
- 2.3. Strategiyani ishlab chiqish uslubi.
- 2.4. Strategiyani yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar
- 2.5. Iste'molchilarga yo'naltirilgan marketing strategiyalarni loyihalash

Tayanch iboralar: funksiya, ierarxiya, uslub, yondashuvlar, tashqi omillar, ichki omillar, boshqaruvning asosiy bosqichlari

2.1. Strategik menejmentning vazifalari.

Suv xo'jaligida korxonalar va tashkilotlar strategiyasini tuzish va amalga oshirishda menejmentning vazifasi bilan strategik menejmentning vazifalari quyidagi bitta o'zaro uzviy bo'lgan tarkibiy qismlardan iborat:

1. Faoliyati ko'rinishini aniqlash va uning rivojlanishi uchun strategik rivojlanishlarini tuzish, ya'ni rivojlanishning uzoq muddatli maqsadi va kelajagini belgilashi shart.

2. Korxonalar va tashkilotlarning umumiy maqsadlarini ishning aniq yo'nalishlariga bo'ysundirish.

3. Istalgan ko'rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani mohirlik bilan amalga oshirish.

4. Tanlangan strategiyani samarali amalga oshirish.

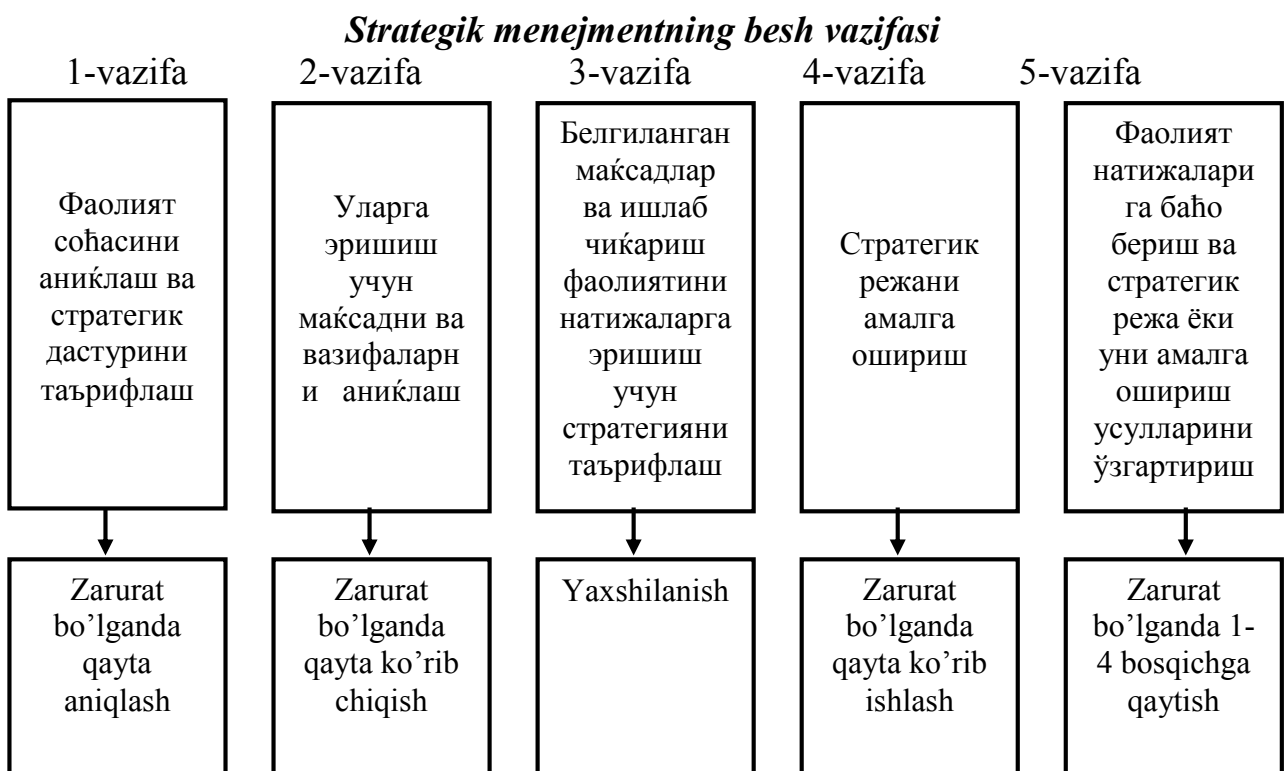
5. Qilingan ishlarga baho berish, bozor jarayonini tahlil qilish, faoliyati uzoq muddatli asosiy yo'nalishlarga, maqsadlarga, strategiyaga yoki uni amalga oshirish jarayonida to'plangan tajribaga, o'zgargan sharoitlarga, yangi maqsad va yangi imkoniyatlarga tuzatishlar kiritish.

Menejer vazifasini belgilash bilan korxonalar o'z faoliyati sohasini, hamda uning o'z mijozlariga ko'rsatadigan xizmat turlarini aniqlaydi. Menejer firma faoliyatini strategik jihatdan o'ylab ko'rishi zarur. Bu hammasi firmani uzoq muddatli rivojlantirishning

kontseptsiyalarini ishlab chiqish bilan boʻliq ravishda olib boirlishi lozim. Menejerga oʻz korxonasi bozordagi oʻrni toʻrtida koʻrilgan masalalar boʻyicha strategik boshqaruvni belgilaydi. Menejer vazifani (missiyani) va strategik tasavvurni rivojlantirib oʻz xodimlarini maqsadning maʼnosi bilan tanishtiradi va kelajakdagi (keyingi) rivojlanishni ishonchli qilib tushuntiradi.

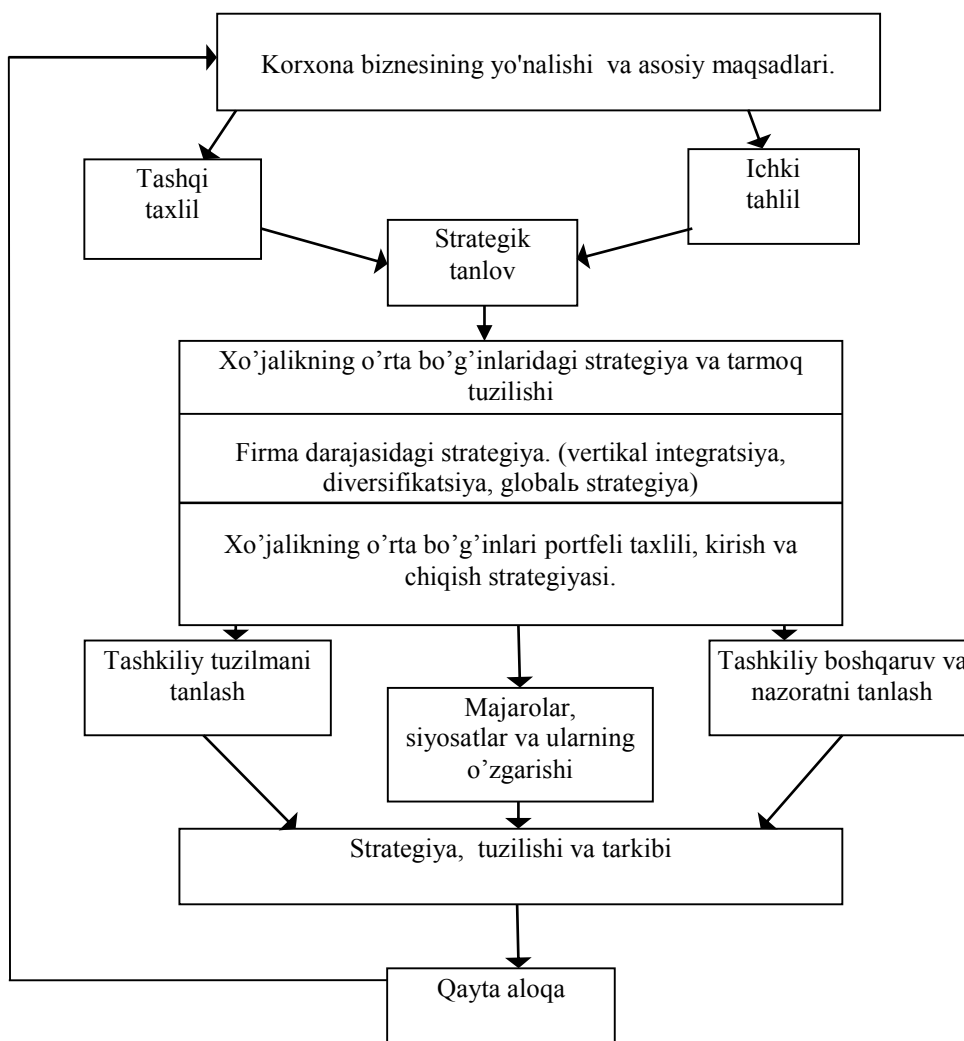
1 – chizmada strategik menejment vazifalarining oʻzaro uzviy aloqasi koʻrsatilgan.

1-chizma



A) Korxonalar va tashkilotlar strategiyasining asosiy masalasi quyidagicha: «Korxonamizni qanday tasavvur qilamiz, maqsadimiz nima va qanday natijaga erishmoqchimiz?»

«Biz kimmiz, nima qilyapmiz va qayoqqa ketyapmiz»- degan savolning javobi Korxonaning yoʻnalishini belgilab, kuchli oʻziga xoslikni ishlab chiqish imkonini beradi. Korxonalar nima qilayotgani va nima qilmoqchi ekanligi Korxonaning missiyasini anglatadi. Menejer oʻz Korxonasi bozordagi oʻrnini qanday tasavvur qilishi esa Korxonaning strategik koʻrishini shakllantiradi.



1-rasm. Strategik menejmentning mazmuni

Menejrlarning asosiy funktsiyasi quyidagilardan iborat:

rejalashtirish → tashkil etish → motivatsiya nazorat qilish

B) Aniq maqsadlarni belgilash Korxonaning missiyasining umumiy ta'rifidan ishning aniq rejalariga o'tish imkonini beradi.

Qo'yilgan maqsad biz istagan natijadan iborat bo'ladi. Agar yaxshi natijalarga erishmoqchi bo'lsangiz o'z oldingizga yaxshi maqsadlar qo'ying. Maqsadlar qisqa muddatli va o'zoq muddatli bo'ladi. Maqsadlar yana moliyaviy va strategik bo'ladi.

Moliyaviy maqsadlar majburiydir, chunki, moliyaviy mablag'lar yetishmasa korxonaning tang axvolga tushib qoladi.

Strategik maqsadlar korxonaning bozordagi raqobat mavqei kuchaytirishga qaratiladi. Moliyaviy maqsadlar foyda xajmi, sarmoyalardan qaytim, naqd pul

tushumi, dividendlar kabi ko'rsatkichlarni ko'paytirishga qaratiladi. Strategik maqsadlarga esa Korxonaning raqobatga bardoshlilikini oshirish, buning natijasida rivojlanishning yuqoriroq sur'atlariga, bozordagi salmogini oshirishga past xarajatlarga erishishga, korxonaning obro'sini oshirishga qaratilgan bo'ladi.

V) Maqsadlar - bu natijalardir, strategiya esa ularga erishish yo'llaridir. Strategiyani aniqlash uchun korxonaning ichki holati va tashqi omillar o'rganilishi lozim. Korxonaning strategiyasi odatda quyidagilardan iborat bo'ladi:

1) chuqur o'ylangan, maqsadga qaratilgan xarakterlar;

2) voqealarning kutilmagan rivoji va kuchaygan raqobat kurashiga javob berish;

Strategiya - bu faqatgina menejerlar avvalroq o'ylab chiqqan xarakterlar emas, balki kutilmagan vaziyatlarda kiritilishi lozim bo'lgan to'zatishtir³.

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

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

Korxonaga strategiyasiga tuzatishlar kiritish me'yordagi oddiy holat hisoblanadi. Ba'zan strategiyaga o'zgartirish kiritish zarur bo'lib qoladi. Kamdan-kam xollardagina Korxonaga strategiyasi vaqt sinovidan o'ta oladi. Strategiyani qanday qilib yaxshilash mumkin, degan savol menejerni xech qachon tark etmasligi lozim. Shuning uchun strategiyani ishlab chiqish dinamik jarayondir.

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

-ishniqanday rivojlantirish kerak?

-mijozlarniqandayqilib qanoatlantirish kerak?

-raqiblardan qanday qilib o'zib ketish mumkin?

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

- o'zgaruvchan bozor sharoitlariga qanday javob berish lozim?
- Korxonaning ayrim funktsional bo'linmalarini qanday boshqarish kerak?
- moliyaviy va strategik maqsadlarga qanday qilib erishish mumkin?

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

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

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

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

2.2. Korxonada va tashkilotlar faoliyati yo'nalishlarini belgilash omillari.

Tashkilot rivojlanishining umumiy yo'nalishini aniqlash o'zaro bog'liq bo'lgan ikkita vazifani hal qilishni nazarda tutadi: tashkilot missiyasini ishlab chiqish va shu asosda uning rivojlanish maqsadlarini belgilash. Tashkilot missiyasining kontseptsiyasi ichki iqtisodiy fanlar tomonidan eng kam o'rganilgan narsalardan biri

hisoblanadi, chunki bizning mamlakatimizda missiyani ishlab chiqish kichik va hatto o`rta tashkilotlar uchun unchalik ahamiyatga ega emas va bu muammoni muvaffaqiyatli hal qilgan yirik rus tashkilotlarining tajribasi, afsuski, hali hamon mavjud xulosa chiqarish uchun etarli emas. Shu bilan birga, yirik g`arbiy Korxonalarining ishlash amaliyotini o`rganish shuni ko`rsatadiki, missiyaning to`g`ri ta`rifisiz bozorda muvaffaqiyatga ishonish qiyin. Tashkilotning vazifasini keng va tor ma`noda ko`rish mumkin. Tashkilotning vazifasini keng ma`noda hayotning o`ziga xos falsafasi - bu tashkilot o`z faoliyatini amalga oshirmoqchi bo`lgan qadriyatlar, e`tiqod va tamoyillar deb tushunish mumkin. Dar ma`noda tashkilotning vazifasi bu tashkilot nima uchun mavjudligini va u shunga o`xshash boshqalardan qanday farq qilishini tushuntirib beradigan aniq shakllangan bayonot sifatida tushuniladi. Missiyani rasmiylashtirish muammosini hal qilishda yagona qabul qilingan umumiy qabul qilingan yondashuvlar mavjud emas. Quyida keltirilgan yondashuvlar eng keng tarqalgan. Qisqa, jonli, esda qolarli shior yoki shior vizual va og`zaki usullar orqali faol ravishda tarqatiladi. Masalan, audio va video uskunalar bozorida etakchi bo`lishni da`vo qilgan yirik korporatsiyalardan biri o`z missiyasini quyidagicha e`lon qiladi: «Biz hech qachon ikkinchi bo`lmaganmiz va bo`lmaymiz ham. Biz doimo oldinga boramiz va insoniyatni o`zimiz bilan birga olib yuramiz! Mahsulot bozorida etakchilikka intilayotgan yirik uyali aloqa operatori o`z missiyasini qisqa shior shaklida shakllantiradi: Biz barcha mamlakatlar va qit`alar xalqlarini birlashtirishga chaqiramiz!

Missiyaning kichik matni tashkilotning ofislari va bo`limlarida eng ko`zga ko`ringan joylarda joylashtirilgan, shuningdek reklama risolalarida va boshqa materiallarda nashr etilgan. G`arbning yirik Korxonalaridan birining kimyoviy mahsulotlar ishlab chiqarish bo`yicha topshirig`ining matni bunga misoldir: «Bizning vazifamiz aktsiyadorlarimiz, iste`molchilarimiz va ishchilarimiz farovonligini ta`minlashdir. Biz boshqalarnikidan ustunmiz va bu shuni anglatadiki, xodimlar Korxonamiz muvaffaqiyatidan faxrlanishadi, iste`molchilar bizni afzal ko`rishadi, raqobatchilar bizni hurmat qilishlari kerak! Biz erishgan yutuqlarimizdan to`xtamaymiz va har doim hammadan oldinda bo`lamiz! Korxonamiz rahbarining har

qanday voqea, masalan, yubiley munosabati bilan o'z mijozlariga, etkazib beruvchilariga va pudratchilariga murojaat qilishi, missiyani keng jamoatchilikka etkazishning juda keng tarqalgan usuli hisoblanadi. Qoida tariqasida, murojaatnomada Korxonalar rahbari jamoatchilikka murojaat qilishi munosabati bilan tadbir to'g'risida ma'lumot beruvchi kirish qismi kiradi; keyin Korxonaning rivojlanish tarixi umumlashtiriladi va uning hozirgi holati Korxonalar uchun ijobiy, foydali ko'rinishda tavsiflanadi; Murojaat Korxonaning bozordagi ravnaqini davom ettirishiga va u bilan hamkorlik qilgan har bir kishiga minnatdorchilik bildirish bilan tugaydi. Tarqatish uslubidan qat'i nazar, missiya bayonoti quyidagi elementlarni o'z ichiga olishi kerak:

- ❖ tashkilot olib boradigan faoliyat, ishlab chiqaradigan tovar (xizmat yoki ish), u faoliyat ko'rsatayotgan bozorlar;
- ❖ faoliyat ko'rsatadigan tashqi muhitni va shunga muvofiq faoliyat sharoitlarini baholash;
- ❖ tashkilotda saqlanadigan psixologik iqlim va mijozlar va pudratchilar bilan munosabatlar.

Missiyaning ushbu tarkibiy qismlarini shakllantirish uchun avvalo o'zaro bog'liq bo'lgan uchta savolga javob berish kerak:

1. Bozorning eng dolzarb ehtiyojlari qaysi, iste'molchi ayni paytda nimaga ko'proq muhtoj?
2. Tashkilot bozor ehtiyojlariga qanday javob berishi mumkin va u mijozlarning ehtiyojlarini qay darajada qondira oladi?
3. Tashkilot rahbariyati bozorda o'z o'rnini uchun kurashishga qay darajada tayyor? Tashkilotning vazifasini aniqlash va etkazish o'z-o'zidan maqsad emas. Ushbu faoliyatning barchasi ijobiy imidjga olib kelishi kerak.

Tasvir - bu keng jamoatchilik tashkilotining umumiy fikri. Tashkilot uchun qulay bo'lgan tasvir quyidagi xususiyatlarga ega:

- ❖ adekvatlik - shakllanayotgan tasvir haqiqatga mos kelishi kerak;

❖ o`ziga xoslik - tashkilot taniqli bo`lishi va boshqa ko`plab tashkilotlar orasida osonlikcha tanib olinishi kerak; plastika - atrofdagi o`zgarishlarga tezkorlik bilan javob berish va tanib olishni saqlab qolish bilan o`zgartirish qobiliyati;

❖ maqsadli yo`naltirish - tashkilot o`zining potentsial mijozlari deb hisoblaydigan ma`lum bir mijozlar guruhiga e`tiborni qaratish.

2.3. Strategiyani ishlab chiqish uslubi.

Tashkilot strategiyasini ishlab chiqishda barcha yondashuvlar, birinchi navbatda, strategiyani batafsil bayon qiluvchi va amalga oshiruvchi sub`ektlar bo`lishi kerak bo`lgan ishlab chiquvchilar sezgi bilan birlashtirilgan nazariy tahlilga qisqartiriladi. Strategiyani hech qachon oxirigacha o`ylash va hisoblash mumkin emasligi, tashqi va ichki sharoitlar o`zgarishi bilan uni tuzatish zaruriy protsedura bo`lishi ham muhimdir. Aytilganlardan kelib chiqadiki, har qanday vaziyatga mos universal strategiya ishlab chiqish usuli mavjud emas, ammo tajriba rivojlanishning bir necha mumkin bo`lgan yo`nalishlarini taklif qiladi.

Garvard biznes maktabi strategiyalarni shakllantirish strategiyasini ishlab chiqishda etakchi hisoblanadi: K. Endryus, M. Porter, G. Xamel va K. Praxalad strategiyalarni shakllantirishning asosiy yondashuvlarini ishlab chiqdilar.

K. Endryus mavjud tavakkalchilik darajasida (iqtisodiy strategiya) mavjud bozor imkoniyatlari va tashkilotning imkoniyatlari o`rtasidagi yozishmalarga asoslangan strategiyani taklif qildi. Tashkilotning raqobatbardosh pozitsiyasiga asoslangan holda biznes strategiyasini ishlab chiqish yondashuvlari va raqobatbardosh strategiyalarning o`zi M. Porter tomonidan ishlab chiqilgan va asosiy kompetentsiyalar kontseptsiyasi K.Prahalad va G.Hamelga tegishli. Tashkilotning tashqi va ichki parametrlarini SWOT-tahlil qilish quyidagilarga imkon beradi:

- imkoniyatlar va tahdidlarni aniqlash;
- SWOT-tahlil matritsasini tuzish;
- tovar sotiladigan tovarlarni va bozorlarni tanlang;
- uni amalga oshirish uchun zarur bo`lgan mavjud resurslarni aniqlab, iqtisodiy strategiyani yaratish.

Raqobat modelining beshta kuchini tahlil qilish bozorda tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashga va strategik o'zgarishlar (prognozga muvofiq) biznesni rivojlantirish uchun maksimal natijalarni berishi mumkin bo'lgan sohalarni aniqlashga imkon beradi. Porterning so'zlariga ko'ra, quyidagilar zarur:

- raqobatning beshta kuchidan eng yaxshi himoya qilishni ta'minlaydigan bozorda foydali pozitsiyani aniqlash;
- soha rentabelligi uchun potentsial potentsialini prognoz qilish;
- bozorda eng maqbul pozitsiyani egallashga qaratilgan tadbirlarni (strategik harakatlar sifatida) ishlab chiqish.

Asosiy vakolatlar - bu tashkilotning o'ziga xos bir narsani qila olish qobiliyati, raqobatchilar orasida etakchilik mavqeini ta'minlash, quyidagi protseduralar doirasida strategiyani ishlab chiqishga asos bo'lgan:

- tashkilotning o'ziga xos xususiyatlarini va uning yakuniy mahsulotini aniqlash;
- tashkilot xodimlarining kollektiv ko'nikmalarini (agregatlangan tizimli vakolatlari) baholash;
- tashkilotning asosiy vakolatlari takrorlanmasligini ta'minlash;
- etakchilik strategiyasini ishlab chiqish.

Tashkilot strategiyasi - kompaniyani turgan joyidan erishmoqchi bo'lgan joyiga qanday qilib o'tkazish mumkin, degan masalani echish borasidagi yo'riqnomadir. Odatda strategiya 4 xil darajada ishlab chiqiladi:

- korporativ strategiya (kompaniya va uning faoliyat yqnalishlari bo'yicha umumiy strategiya);
- Ishbop strategiya (kompaniyaning har bir yo'nalishi uchun strategiya);
- Funktsional strategiya (kompaniyaning har bir funktsional tuzilmasi uchun strategiya);
- amaliy strategiya (asosiy tuzilmalar: zavodlar, savdo shoxobchalari va bo'limlar uchun).

Strategiyani ishlab chiqishning asosiy tashkiliy pog'onalari

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

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

Strategik boshqarishda korxonaning missiyasini shakllantirish korxonaning mazmun-mohiyatini, uning faoliyat maydonini, kelajakdagi istiqboli va rivojlanish yo'nalishlarini va uning boshqa raqobatchilardan farqini aniqlab olishga yordam beradi.

Hozirgi kunda milliy iqtisodiyotimizning turli tarmoqlaridagi sanoqli korxonalaridagina aniq ifodalangan korxonaning missiyasi mavjudligini ko'rishimiz mumkin tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, zamonaviy boqarish uslublari rivojlangan AQSh da ham kompaniya va firmalar 60-70% gina o'z missiyasiga ega.

Missiyada barcha e'tibor ishlab chiqarilayotgan mahsulotga emas, balki iste'molchining talab va xohish-irodasini qondirishga qaratilishi lozim.

Keyingi bosqich korxonaning uzoq muddatli maqsadlarini aniqlab olishga qaratilishi kerak. Odatda, bunday uzoq muddatli maqsadlar aniq ko'rsatkich va raqamlarni o'z ichiga olmaydi. Ammo korxonaning o'z oldiga qo'yadigan uzoq muddatli maqsadlarini aniq va lo'nda bo'lishi hamda unga erisha olish muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Maqsadlar korxonaning muvaffaqiyatini ta'minlovchi ikki asosiy natijada o'z ifodasini topishi kerak bo'ladi. Bu korxonaning moliyaviy va strategik faoliyatiga qaratilgan aniq natijalardir.

Korxonaning ko'p qirrali maqsadlari bir-biri bilan bog'liq holda bir maqsadga erishish boshqa ikkinchi bir maqsadga etishishda uni o'zaro qo'llab-quvvatlashi zarur. Biznes olamida muvaffaqiyatga erishgan mashhur kompaniyalarning tajribalaridan ma'lumki, odatda korxonalar juda katta miqyosdagi uzoq muddatga mo'ljallangan maqsadlarni o'z oldilariga qo'yadilar va unga erishish uchun 10-20 yil mobaynida ko'p kuch-mablag'larini sarf etadilar.

Tashqi muhitdagi strategik omillarni tahlil etish korxonalariga bog'liq bo'lmagan tashqi omillarning istiqbolda rivojlanish yo'llarini va bu o'zgarishlar korxonalar strategiyasiga va uning faoliyatiga ta'sir eta olish darajasini aniqlash imkonini beradi. Umuman olganda, strategik omillarni tahlil etishda maqsad tashqi muhitdan kelib chiqadigan havf-xatar va qulay imkoniyatlarni odindan ko'ra bilishdan va shu orqali korxonaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan iboratdir.

Ichki muhit tahlili korxonaning ichki resurs va imkoniyatlarini o'rganishni, uning hozirgi holati, kuchli va zaif tomonlari hamda mavjud strategik muammolarini aniqlashni ko'zda tutadi. Ichki muhit tahlili korxonaning iqtisodiy salohiyatini, uni raqobatchi korxonalar bilan taqqoslashni va bozordagi egallab turgan mavqeini to'g'ri talqin etish imkonini beradi.

Strategiyani amalga oshirish eng murakkab va uzoq vaqt mobaynida olib boriladigan jarayon bo'lib, korxonaning istiqboldagi maqsadlarini ro'yobga chiqarishi asosan mana shu bosqichda hal etiladi. Belgilangan strategiya choratadbirlarni amalga oshirishga qaratilgan vazifa bo'lib, menejerlar tomonidan korxonaning barcha resurslari va mo'ljallangan maqsadlari o'rtasida o'zaro monandlik va uyg'unlikni ta'minlashni talab etadi.

Strategiyani amalga oshirish uni ishlab chiqishga nisbatan ancha og'ir vazifa bo'lib, menejerlardan sabr-toqat, kuchli iroda va jiddiy mas'uliyatni talab etadi. Bu bosqichda har qanday biznes reja va mo'ljallangan maqsadlar amaliy jihatdan ro'yobga chiqishi yuzasidan haqiqiy ko'rikdan o'tkaziladi.

2.4. Strategiyani yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar

Zamonaviy dunyoda marketing faoliyatini boshqarish har bir korxonalar uchun, qaysi bozor va segmentda bo'lishidan qat'iy nazar, dolzarb bo'lib qolmoqda. Tashkilotning tashqi va ichki muhitini tahlil qilish zaruriyati tobora kuchayib borayotgan raqobat, shu jumladan biznesning globallasuvi tufayli rivojlanib borayotgani bilan ta'kidlanadi. Marketing strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish bu murakkab va uzoq jarayon bo'lib, u nafaqat kompaniyaning ichki holatini va uning bozordagi o'rnini aniqlash uchun tayyorgarlik tahlilini, balki kompaniyaga

ta'sir ko'rsatadigan tashqi omillarni ham tushunishni talab qiladi. Biroq, marketing strategiyasini butun mavjudot davrida o'zgartirish mumkin emas, chunki uzoq muddatda o'zgaruvchilar soni maksimal darajaga intiladi va atrof-muhit o'zini qanday tutishini boshidanoq taxmin qilish mumkin emas, ba'zan esa o'z kompaniyangizning xatti-harakatlarini oldindan aytib bo'lmaydigan sharoitlarda ham aniqlash mumkin bo'lmaydi. Shuning uchun kompaniyalar oldida nafaqat marketing strategiyasini ishlab chiqa olish, balki uning alohida qismlarini sozlash yoki umuman harakat yo'nalishini o'zgartirish uchun qanday yondashuvlardan foydalanish mumkinligini bilish vazifasi turibdi. Shu bilan birga, marketing strategiyasi ko'plab o'zaro bog'liq tarkibiy qismlardan tashkil topgan tashkilotning umumiy strategiyasining bir qismi ekanligini unutmang. Shuning uchun marketing strategiyasini moslashtirish ham ko'plab omillarga bog'liq va ma'lum darajada tahlil va tayyorgarlikni talab qiladi.

Turli xil omillarga, jumladan hajmi, tashkil etish shakli, boshqarish uslubiga qarab - har bir korxonada strategiyalar har xil ishlab chiqiladi. Masalan, avtoritar rahbar tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiydir. Ko'pincha strategiya yozma ravishda mavjud emas, faqat tadbirkor ongida va asosiy yordamchilar bilan og'zaki kelishuvlarda. Yirik firmalar o'zlarining rejalarini har yili strategiyani ishlab chiqish (kerakli protseduralar, shakllar va vaqt omillari tavsifi bilan to'ldirilgan) orqali ishlab chiqishga moyildirlar, bu keng ma'muriy ishtirokni, taklif qilingan echimlarni muhokama qilish uchun ko'plab tadqiqotlar va uchrashuvlarni nazarda tutadi. Korxonalar qanchalik katta bo'lsa va uning mahsulotlari xilma-xil bo'lsa, menejerlar har yili ma'muriy tekshiruvdan o'tgan va rasmiy darajada tasdiqlangan yillik tuzilgan rejaga ega bo'lishni tanlaydilar. Strategik menejment nazariyasida strategiyani ishlab chiqishda to'rtta asosiy yondashuv mavjud:

1. Asosiy strategik yondashuv.
2. Vakolatni topshirishga yondashish.
3. Hamkorlik yondashuvi.
4. Tashabbuskor yondashuv.

1. Asosiy strategik yondashuv. Ushbu yondashuvning xususiyati shundaki, rahbar shaxsan bosh strateg va bosh tadbirkor sifatida harakat qiladi, vaziyatni baholashga, o'rganilgan muqobil strategiyalarga va strategiyaning tafsilotlariga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Ammo menejer barcha ishlarni o'zi qilmaydi, u faqat strategiyaning bosh me'moriga aylanadi va uning qurilishida quyi darajadagi menejrlarni faol jalb qiladi, uning asosiy tarkibiy qismlarini shakllantirish jarayonini belgilaydi va nazorat qiladi. Menejer strategiyani ishlab chiqishda etakchi vazifasini bajaradi va uning shaxsiy hissasi tanlangan strategiyada.

2. Vakolatni topshirishga yondashish. Bunday holda menejer strategiyani ishlab chiqish vakolatini bo'ssunuvchilarga topshiradi. Bular strategik rejalashtirish bo'yicha mutaxassislar yoki maxsus tuzilgan komissiya bo'lishi mumkin. Menejer tashqaridan kuzatadi, hisobotlar va muzokaralar yordamida biladi, kerak bo'lsa taklif qiladi. Rahbariyat muammolar va tavsiyalarga javob beradi va faqat strategik reja rasmiy ravishda taqdim etilgandan, muhokama qilinganidan va bir ovozdan qabul qilinganidan keyingina uni tasdiqlaydi. Ammo menejer kamdan-kam hollarda juda ko'p tavsiyalar beradi va bu jarayonni shaxsan o'zi bo'shatish zarurligini ko'rmasligi mumkin.

Ushbu strategiya uslubining afzalligi shundaki, u menejerga turli xil strategik g'oyalarni tanlash imkoniyatini beradi va barcha darajadagi va turli mintaqalardagi menejrlarning keng ishtiroki va ishtirok etish imkoniyatini beradi. Bu erda zaif tomon shundaki, oxir-oqibat menejer rasmiy strategiyani ishlab chiqish jarayonidan shunchalik uzoqlashdiki, u haqiqiy strategik etakchilikni amalga oshirishni to'xtatadi va bo'ssunuvchilar strategik rejalashtirish menejerning shaxsiy e'tiborini va vaqtini talab qilish uchun etarlicha muhim emas degan xulosaga kelishi mumkin. bu rivojlanish yo'nalishini rivojlantirishda zaif etakchilikni ko'rsatadi. Ko'pincha qisqa muddatli va tezkor bajariladigan strategiyalar ishlab chiqiladi. Ushbu strategiyalar korxonani ertangi imkoniyatlardan foydalanish uchun joylashtirish bilan emas, balki bugungi qiyinchiliklar bilan shug'ullanadi.

3. Qo'shma (kooperatsion) yondashuv. Bu avvalgi ikkita yondashuv orasidagi oraliq variant bo'lib, menejer uni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun asosiy

ishtirokchilar tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan izchil strategiyani ishlab chiqish uchun to'g'ridan-to'g'ri hisobotlarni jalb qiladi. Ushbu strategiya usulining eng katta kuchi shundaki, uni ishlab chiqish bilan shug'ullanadiganlar ham buni amalga oshirishi kerak. Amalda bo'ysunuvchi menejerlar shunga muvofiq ravishda amalga oshirishi kerak bo'lgan strategiyani shakllantirishda ishtirok etish, ushbu strategiyani muvaffaqiyatli shakllantirishga sodiqligini kuchaytiradi. Agar bo'ysunuvchilar katta strategiyani ishlab chiqishga hissa qo'shganda, ular uni amalga oshirish uchun ham javobgardirlar. Men sizga yomonligini aytdim kabi bahona bu yondashuvga yordam bermaydi.

4. Tashabbuskor yondashuv. Ushbu yondashuvda menejer shaxsan strategiyani tafsilotlarini ishlab chiqishdan yoki izchil strategiyani ishlab chiqish uchun g'oyalarni ishlab chiqaruvchilar guruhiga rahbarlik qilishdan manfaatdor emas. Aksincha, menejer bo'ysunuvchi menejerlarni sog'lom strategiyani ishlab chiqishga, himoya qilishga va amalga oshirishga undaydi. Bunday holda, strategiya pastdan yuqoriga qarab harakatlanadi. Katta menejerlar o'zlarining stollariga tushadigan strategik takliflarning hakamlari sifatida harakat qilishadi. Ushbu yondashuv bosh direktor har bir bo'limda strategiyani ishlab chiqishga shaxsan rahbarlik qila olmaydigan yirik, ko'p tarmoqli korporatsiyalarda yaxshi ishlaydi. Bosh ofis ma'murlari idora darajasida talabchan va iqtidorli xodimlarga bog'liq bo'lib, ular boshqaruv uchun ko'rinmaydigan strategik imkoniyatlarni ko'rishlari mumkin. Korporativ rahbariyat asosiy strategik yo'nalishlarni umuman tashkilot uchun ko'rsatma sifatida shakllantirishi mumkin. Ammo strategizatsiya qilishning asosiy omili - omadga ishonadigan va barakalarga erishish uchun haqiqatan ham xohlagan tashabbuskor xodimlar tomonidan o'ylab topilgan yangi strategik tashabbuslarni rag'batlantirish va mukofotlash. Ushbu yondashuv bilan butun strategiya tasdiqlanishi va himoyalaniishi kerak bo'lgan tashabbuslar yig'indisidan hosil bo'ladi.

Menejerlar strategiya tuzishda foydalanishi mumkin bo'lgan to'rtta asosiy yondashuvlardan hech biri eng yaxshisi emas. Har birining o'ziga xos kuchli va zaif tomonlari bor. Ushbu to'rtta tashkiliy yondashuv strategiyani paydo bo'lishining bir necha jihatlariga oydinlik kiritadi. Menejer shaxsan o'zi strategiyani bosh

me'mori vazifasini bajaradigan holatlarda, strategiya uning o'z qarashlari, ambitsiyalari, qadriyatlarini, biznesni tushinishi va bundan keyin qanday qadamlar qo'yilishi zarurligi mahsulidir. Yuqori darajada markazlashtirilgan strategiya ishi menejer nima qilish kerakligi va qanday qilish kerakligi to'g'risida intuitiv tasavvurga ega bo'lganda oqlanadi. Asosiy strategik yondashuvning asosiy zaifligi shundaki, strategiya ko'lamini bir kishining strategiya qilish mahoratiga juda bog'liqdir. Strategiya ko'plab strategik tashabbuslar talab qilinadigan va strategiya vazifasi bir kishining qo'lidan keladigan darajada murakkab bo'lgan yirik korxonalarda ham muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Strategiyani ishlab chiqishda birgalikdagi yondashuvda ham xavf mavjud. Ba'zan paydo bo'lgan strategiya - bu jasur ijodiy tashabbusga ega bo'lmagan murosa kelish. Boshqa hollarda, bu strategiya qanday bo'lishi kerakligini o'z versiyasini ilgari surishdan umumiy manfaatdor bo'lgan kuchli bo'ysunuvchilar, kuchli funktsional bo'limlar yoki ko'pchilik koalitsiyalari tomonidan taqdim etilgan variant bilan kelishuvni anglatadi. Siyosat va hokimiyat qaysi strategiyani qabul qilish borasida bir fikrga kelmagan vaziyatlarda rol o'ynaydi. Hamkorlikdagi yondashuv, ayniqsa, siyosiy strategiyani shakllantirish uchun foydalidir, chunki kuchli bo'limlar va shaxslar strategiyaga nisbatan o'zlariga ma'qul bo'lgan yondashuvlar o'rtasida murosa kelishga harakat qilishlari uchun keng imkoniyatlarga ega. Yana bir katta xavf yuqoridan pastga strategik etakchilikning jiddiy etishmasligidan iborat bo'lgan hokimiyat delegatsiyasi yondashuvida yotadi.

Tashabbuskor yondashuvning kuchliligi ham uning kuchsizligidir. Bir tomondan, etakchilikning ahamiyati shundaki, u quyi tashkiliy darajadagi odamlarni yangi strategik tashabbuslarni taklif qilishga undaydi va ularni amalga oshirish imkoniyatini kutib, ularni ko'zdan qochirmasin. Jozibali strategik takliflar odamlarga ularni sinab ko'rish uchun imkoniyat va resurslarni taqdim etadi, bu strategiyani saqlab qoladi va tashkilotning innovatsiya qobiliyatini tiklaydi. Boshqa tomondan, tashabbuskor harakatlar, chunki ular tashkilotning turli qismlaridan kelib chiqadi, mantiqiy modelni shakllantirishi yoki aniq strategik yo'nalishni qo'llab-quvvatlashi mumkin emas. Ushbu yondashuvda bosh direktor taklif qilingan narsalar tashkilotning umumiy strategiyasiga kuch berishini ta'minlashi kerak, aks holda

strategik tashabbuslarni bir-biriga bog`laydigan aloqalar yoki umumiy arxitekturaga ega bo`lmagan turli yo`nalishlarda boshlash mumkin.

2.5. Iste'molchilarga yo'naltirilgan marketing strategiyalarni loyihalash

So`nggi bir necha yil ichida global iqtisodiyotni boshidan kechirgan sinovlar strategiyalardagi egiluvchanlik ekanligini, ammo o`rganishga arziydiganligini tasdiqlaydi. 1980-yillardan boshlab marketing strategiyasi ilmiy tadqiqot predmeti hisoblanadi. Marketing bo`yicha adabiyotlarda ushbu kontseptsiyaga oid turli xil ta`riflar mavjud bo`lib, ular ushbu masala bo`yicha turli xil fikrlarni bildiradi va marketing strategiyasi tushunchasini har tomonlama ko`rib chiqadi. Bir qator mualliflar marketing strategiyasi tushunchasini o`zaro bog`liq faoliyat majmui sifatida talqin qilishadi, bu orqali kompaniya belgilangan vazifalar va maqsadlarga erishishga intiladi⁴. Shunday qilib, Masyutin marketing strategiyasini ma`lum bir mahsulot bozorida kompaniyaning vazifalarini bajarish uchun samarali taqsimlangan va muvofiqlashtirilgan bozor resurslari va faoliyati, deb ta`riflaydi⁵. Bu xususiyatni dunyoga mashhur marketing professori F.Kotler har qanday marketologning Marketing asoslari ma`lumotnomasiga aylangan o`z ishida quyidagi ta`rifni bergan: "Marketing strategiyasi - bu marketing faoliyatining mantiqiy sxemasi bo`lib, uning yordamida kompaniya o`z marketing maqsadlarini bajarishga umid qilmoqda"⁶. Marketing strategiyasining mazmuni kompaniyaning taklif etayotgan asosiy xususiyatlari (tovar yoki xizmatlar, narx, taqsimot va reklama) qanday qilib belgilangan marketing maqsadlariga va natijada korxonaga maqsadlariga erishishiga olib kelishi kerakligini belgilaydi. Ba`zi tadqiqotchilar marketing strategiyasini aniq maqsadli bozor uchun samarali marketing dasturini ishlab chiqish sifatida belgilaydilar. Shunday qilib, G.L. Bog`iyev marketing strategiyasi - bu maqsadli bozorlarda marketing faoliyatining umumiy dasturidir, bu kompaniyaning marketing

⁴ Видяпина В.И. Бакалавр экономики. Том 2. М.: Юрайт, 1999. 342 с.

⁵ Маркетинговая стратегия: курс МВА: пер. с англ. /О. Уолкер мл., Х. Бойд мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. М.: Вершина, 2006. 492 с.

⁶ Котлер Ф. Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е Европ. изд. М.; СПб. Издательский дом «Вильямс», 2000. 944 с.

faoliyatining asosiy yo`nalishlari va marketing aralash vositalarini (4P kontseptsiyasi) o`z ichiga oladi, uning yordamida marketing faoliyati mavjud maqsadlarga erishish uchun ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi. Maqsadli bozorning har bir segmenti uchun kompaniyaning narxlash, tovar, tarqatish va sotish siyosati strategiyalari belgilanadi. Marketing strategiyasi belgilangan maqsadlarga erishish uchun qanday mahsulot bilan, qaysi bozorlarda, qanday tovar hajmi bilan biznes yuritish zarurligini aks ettiradi. Shunday qilib, marketing strategiyasi - bu kompaniyaning o`z potentsialidan ichki muhitdan vakolatli foydalanishi va uni o`rab turgan beqaror mikro va makro muhitda muvaffaqiyatga erishishi. Bu marketing aralashmasining mos tuzilishini shakllantirish va belgilash orqali marketing maqsadlariga erishishning asosiy usuli⁷. Ushbu pozitsiyani Bereza E.N. , marketing strategiyasi - bu tanlangan bozorga erishish va unga xizmat qilish uchun maqsadli bozorni tanlash, raqobatbardosh pozitsiya va marketing choralarining samarali dasturini ishlab chiqishdir⁸. Marketing strategiyalari quyidagilarni o`z ichiga oladi: 1) iste`molchilar talablariga javob beradigan mahsulotlar ishlab chiqarish;

2) tovarlarni maqsadli bozorlarda joylashtirish;

3) samarali marketing aralashmasini ishlab chiqish.

Kompaniyaning marketing strategiyasini ishlab chiqishning quyidagi bosqichlari ajratiladi:

- bozorni tahlil qilish;
- kompaniyaning ichki muhitini va hozirgi holatini baholash;
- raqobatchilarni tahlil qilish va kompaniyaning raqobatbardoshlik darajasini baholash;
- marketing strategiyasining maqsadlarini aniqlash;
- bozorni segmentlashtirish va maqsadli segmentlarni tanlash;
- strategik alternatalarni tahlil qilish va marketing strategiyasini tanlash;
- Joylashtirish strategiyasini yaratish;

⁷ Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. СПб.: Питер, 2005. 736 с.: ил. (Серия «Учебники для вузов»).

⁸ Береза Е.Н. Формирование маркетинговой стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок: Дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Санкт-Петербург, 2008. 128 с.

- strategiyani dastlabki iqtisodiy baholash va uning bajarilishini nazorat qilish vositalari⁹.

Tashqi va ichki muhitni tahlil qilib, kompaniya bozorida kompaniya faoliyati uchun maqsadlarni belgilab olgandan so'ng, barcha iste'molchilarni tanlangan mezonlarga muvofiq turli toifalarga (segmentlarga) ajratish, ularning jozibadorligi darajasini baholash va kompaniyaning qancha segmentlarga e'tiborini qaratish zarurligini aniqlash, boshqacha qilib aytganda, tanlash kerak. bozor segmentlarini maqsad qilib olish va marketing strategiyasini ishlab chiqish. Maqsadli bozor segmenti - bu kompaniya imkoniyatlari va bozor rivojlanishining o'ziga xos xususiyatlariga mos keladigan marketing faoliyatini amalga oshirish uchun tashkilot tomonidan tanlangan iste'molchilar guruhi. Birinchidan, segmentlar o'rtasidagi farqlarni bashorat qilish va marketingning barcha iste'molchilar guruhlari oldida jozibadorligini ta'minlab, bitta turdagi mahsulotni butun bozorga chiqarish mumkin. Bunday holda ommaviy marketing strategiyasi qo'llaniladi. Ommaviy marketingning asosiy maqsadi sotishni maksimal darajaga ko'tarishdir. Ko'p sonli segmentlarga kirib borish bozorni keng qamrab olish bilan bog'liq va muhim resurslarni talab qiladi, shuning uchun ushbu strategiyadan odatda yirik korxonalar foydalanadilar.

Har qanday faoliyat sohasidagi strategiyani ishlab chiqish uchun juda ko'p turli xil tafsilotlarni jiddiy bilish talab etiladi. Bunday holda, amaliy tajriba o'rmini bosa olmaydi. Siz uzoq kutilgan vaziyatlarni taqqoslashni, har xil sharoitlarda nima ishlaydi va nima bo'lishi mumkin ni baholashni o'rganasiz va natijada siz tegishli malakalarga ega bo'lasiz. Endi siz shablonlar va o'xshashliklardan foydalanib, avtomatik ravishda juda ko'p ish qilyapsiz - xuddi bosh og'rig'i yoki isitmasi uchun kerakli dori-darmonlarni yozishdan tortinmaydigan shifokor kabi yoki ehtimollik nazariyasini bilmasdan hayotni sug'urtalash bilan shug'ullangan qadimgi rimliklar singari. Biroq, ma'lum bir natijaga nima sabab bo'lganini bilish uchun hodisalarning sababiy tuzilishini o'rnatish zarur bo'lgan holatlar mavjud - bunday hollarda sizga qo'shimcha ko'nikmalar kerak bo'ladi. Strategiyani ishlab chiqishda malaka zarur,

⁹ Петров В.В. Стратегическое управление. Саратов: СГТУ, 2004. 288 с.

ammo etarli emas. Dunyo bo`ylab chuqur bilim va har tomonlama tajribaga ega bo`lgan ko`plab odamlar hech qachon strateglar emas. O`zingizning strategiyangiz ustida ishlayotganda fikrlaringizni muvaffaqiyatli boshqarish uchun uchta asosiy fikrga amal qilishingiz kerak. Birinchidan, o`zingizning miyopiyangizni engib, diqqatingizni jamlashni o`rganing. Ikkinchidan, o`zingizning hukmlaringizni shubha ostiga qo`yishga harakat qiling (agar ular tanqidga dosh bermasa, ularga asoslangan strategiya haqiqiy raqobatga dosh berishini kutish qiyin). Uchinchidan, o`zingizning fikrlaringizni yozib olish odatini rivojlantiring, shunda ularni sayqallashingiz mumkin.

Nazorat savollari.

- 1.Strategik menejmentning besh vazifasi.
- 2.Menejrlarning asosiy funktsiyasi nimalardan iborat?
- 3.Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlarini tushuntiring.
- 4.Strategik menejment jarayonini tushuntiring.
- 5.Firmada strategiyani ishlab chiqish ierarxiyasi.
- 6.Firma faoliyat yo`nalishlarini belgilash omillari.
- 7.Strategiyani ishlab chiqish uslubi.
- 8.Strategiyani yaratishga bo`lgan turli xil yondashuvlar

3- MAVZU: SUV XO`JALIGI SOHASIDA UMUMIY VAZIYAT VA UNDAGI RAQOBATNING TAHLILI

REJA:

- 3.1. Suv xo`jaligi tashkilotlari va ularning iqtisodiy tolatini tahlil qilish.
- 3.2. Tashkilotni ta`riflovchi umumiy iqtisodiy ko`rsatkichlarni tahlil qilish.
- 3.3. Tarmoqdagi raqobat strategiyasini ishlab chiqishda klassik yondashuv.
- 3.4. Korxonada xarajatlarini strategik boshqarish modeli
- 3.5. Tashkilotni raqobatbardoshligiga ta`sir etuvchi omillar.

Tayanch soʻz va iboralar: suv xoʻjaligi tizimi, raqobatbardosh strategiya, shafqatsiz raqobat, jadal raqobat, meʼyordagi raqobat, jalb qiluvchi zaif raqobat, iqtisodiy koʻrsatkichlar.

3.1. Suv xoʻjaligi tashkilotlari va ularning iqtisodiy tolatini tahlil qilish.

Hozirgi kunda respublikada 4 mln. 278 ming gektardan ortik sugoriladigan yerlar, keng koʻlamdagi suv xoʻjaligi tizimida 193 ming kilometr arik va kanallar, 87 ming dona suv inshooti, 55 ta suv ombori, 1500 ta nasos stantsiyasi, 10421 ta xudud bor. Koʻpincha suv xoʻjaligi tizimi deganda yuqorida sanab oʻtilgan suv inshootlari va ularni ekspluatatsiya qilishida xizmat koʻrsatuvchi subʼektlar tushuniladi. Bizning fikrimizcha, sanab oʻtilgan inshootlar suv xoʻjaligi tizimining bir kismigina tashkil kiladi. Suv xoʻjaligi tizimiga, ularni boshqarish tizimi, eng asosiy boʻgin – suvdan foydalanuvchilar boʻgini xam kiritilishi kerak. Shuningdek, suvdan foydalanuvchilar klassifikatsiyasini koʻrib chikish zarur. Suv resurslarini qishloq xoʻjaligi maxsulotlari etishtirilish uchun foydalanuvchilar, xamda boshqa maqsadlarda suvdan foydalanuvchilarga boʻlish maqsadga muvofik boʻladi. Qishloq xoʻjaligi maxsulotlarini etishtirish uchun suvdan foydalanuvchilarga shirkat, fermer va dehqon xoʻjaliklari kiradi. Ular suvdan yerni sugorish uchun foydalanadilar yoki jami olinayotgan suvning 86 – 88 foizini ishlatadilar. Qishloq xoʻjaligidan tashkari, suvdan foydalanuvchilarga sanoat korxonalarini, axoli, balikchilik xoʻjaliklari kiradi. Jami olinayotgan suvning 2,4 foizi sanoat korxonalarida sarflanadi. Hisob – kitoblarga qaraganda, 2010 yilga borib, aholi isteʼmoliga jami suvning 9,9 foizi, baliqchilik xoʻjaliklariga 3,7 foizi, sanoat korxonalariga 2,5 foizi va qishloq xoʻjaligiga 81,2 foizi taksimlanishi moʻljallanmoqda.

Shunday qilib, suv xoʻjaligi tizimini keng maʼnoda, yuqorida keltirilgan suv xoʻjaligi tizimi inshootlari, suv xoʻjaligini boshqarish tizimi va suvdan foydalanuvchi subʼektlarning koʻshilgan tizimi deb tushunish kerak.

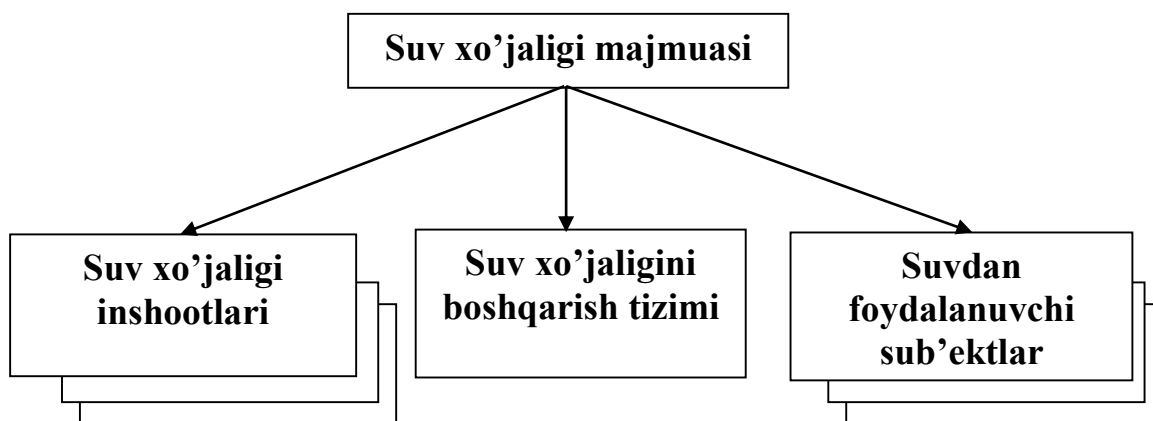
Oʻtgan asrning 30 – yillarida oʻtkazilgan shoʻroviiy er va suv isloxoti natijasida suv xoʻjaligi tizimining ikkinchi kismi – suv inshootlari va suv xoʻjaligi tizimini boshqarish boʻgini suvdan foydalanuvchilar boʻginidan ajralib, sobik ittifok

mikyosida alokida vazirlik – Suv xo’jaligi vazirligi tashkil kilindi. Bunday vazirliklar respublikalarda xam tashkil topdi, ularning viloyat va tuman bo’limlari xam tuzildi. SHu tarika suv xo’jaligi tizimining suv xo’jaliklari inshootlari va suv xujaligini boshqarish bo’ginlari aloxida tizim sifatida faoliyat ko’rsata boshladi.

Suv xo’jaligi tizimining printsipial chizmasi bizning fikrimizcha bugungi kunda kuyidagicha bo’lishi kerak (1 – chizma).

1-chizma

Suv xo’jaligi tizimining tarkibi



Suv xo’jaligi tizimidan suvdan foydalanuvchi sub’ektlar ajratilganidan so’ng, suv resurslaridan foydalanish samaradorligini xisoblash metodikasi xam tubdan o’zgardi.

Iqtisodiy samarani xisoblash suv xujaligi tizimiga kiruvchi dastlabki ikki bo’ginning samaradorligi aloxida, suvdan foydalanish bo’gini (suvdan foydalanuvchilar) ning samaradorligini alohida metodika bo’yicha hisoblanadigan bo’ldi. Natijada, samaradorlik xo’jalik miqyosidagi samaradorlik metodikasi bilan hisoblanib, tizimning xalq xo’jaligi samaradorligiga to’la e’tibor berilmaydi. Boshqacha qilib aytganda, tizimning samaradorligi bir kubometr suvga olinayotgan mahsulot bo’yicha emas, balki amaliyotda inshootlarni samarali foydalanish va bir gektar erga beriladigan suvga to’g’ri keladigan mahsulot miqdori asosida aniqlana boshlanadi.

Bu tartib bugungi kunda ham amal qilinmoqda. Samaradorlik inshootlar (kanal va ariqlar KPD) FIK – foydali ish koeffitsienti bilan belgilanmoqda. Suvdan

foydalanuvchilar uchun esa bir kubometr suvga olinadigan mahsulot birligi asosida hisob – kitob qilish metodikasi hali o'tganimiz yo'q.

Endilikda suv xo'jaligi tizimining samaradorligi tizimga kiruvchi uch bo'g'in samaradorligi yig'indisi bir kubometr suvga olingan mahsulot birligi bilan hisoblanishi, aniqrog'i, suv xo'jaligi tizimi samaradorligi – uning tarkibiga kiruvchi shu uchta tashkiliy tizim samaradorligining yig'indisiga asosan aniqlanishi kerak. Bugungi kunda esa, yuqorida ta'kidlaganimizdek , suv xo'jaligi tizimining samaradorligini hisoblashda asosan dastlabki ikki bo'g'in – suv xo'jaligi inshoot lari va suv xo'jaligi boshqarish tizimining samaradorligini hisoblash bilan chegaralanib qolinmoqda. Har bir tizimning samaradorligi, ushbu holatda 1 kubometr suv sarfiga olinayotgan mahsulot bilan xisoblanishi kerak. Bunda quyidagi formuladan foydalanish mumkin:

$$\mathbf{M_s = I_s + B_s + F_s}$$

Bu erda:

M_s – tizim samaradorligi;

I_s – inshootlar samaradorligi;

B_s – boshqarish tizimi samaradorligi;

F_s – suvdan foydalanish samaradorligi;

Bir qarashda tizim samaradorligini ushbu formula bilan hisoblash to'g'riga o'xshab ko'rinadi. Ammo masalasha chuqurroq yondashadigan bo'lsak, yuqoridagi formula yordamida aniqlangan samaradorlik yakuni olingan mahsulot miqdori yoki boshqacha qilib aytganda, suvdan foydalanuvchilarning sarf qilinadigan suvga olgan mahsuloti asosida aniqlanishi kerak. Negaki tizimga kiruvchi ikki bo'g'in mahsulot ishlab chiqarmaydi. Demak, tizimga samaradorligini quyidagicha aniqlash maqsadga muvofiqdir:

$$\mathbf{M_s = F_s}$$

Ammo, yuqorida bayon etganimizdek, tizimning samaradorligini hisoblashda inshootlar samaradorligi va boshqarish tizim samaradorligini hisoblash bilan chegaralanib qolinmoqda. Natijada, inshootlar samaradorligi va boshqarish

tizimining samaradorligi qanchalik yuqori bo'lmasin, u odatdagidak, milliy daromadga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsata olmayapti.

Suv xo'jaligi tizimi suvdan foydalanish samaradorligini oshirishning bozor iqtisodiyoti sharoitidagi o'ziga xos xususiyatlarini ham hisobga olishimiz kerak. Chunki tizimning ikki bo'g'ini – suv inshootlari va boshqarish tizimi davlat tasarrufida, suvdan foydalanuvchilar esa nodavlat shakldagi sub'ektlardir.

Bu esa, tizim samaradorligini hisoblashga mutlaqo yangicha yondashishni – bu samaradorlikning qancha qismi davlat foydasiga va qancha qismi suvdan foydalanuvchilar foydasiga bo'lishini ham aniqlagani talab qiladi. Negiki, har bir bo'g'in samaradorlikni oshirishga foydadagi o'z ulushiga qaragan holda yondashadi. Boshqacha qilib aytganda, ularning psixologiyasini shu foydadagi ulushi belgilab beradi. Demak, samaradorlikni oshirishda psixologik (yoki shaxsiy manfaatdorlik) omil, albatta, hisobga olinishi shart. SHunday qilib, yuqorida keltirilgan formulani shaxsiy (korxon) manfaatdorlik omilini ham qo'shib, quyidagicha izohlash lozim:

$$\mathbf{M}_s = \mathbf{I}_s * \mathbf{f}_1 + \mathbf{B}_s \mathbf{f}_2 * \mathbf{F}_s \mathbf{f}_3$$

Bu erda: f_1 , f_2 va f_3 – har bir bo'g'inning shaxsiy manfaatdorlik koeffitsienti tegishli sub'ektlar orasidagi iqtisodiy, hukukiy va tashkiliy munosabatlar mexanizmini takomillashtirishni talab qiladi.

Bu suv resurslari uchun to'lovlar, suvning bahosini belgilash va suv resurslarini yangicha taqsimlash mexanizmida o'z ifodasini topishi kerak.

Bu ikki bo'g'in samaradorligini ko'proq shu inshootlar ishlatilishini ta'minlash va boshqarish tizimi ishlashi uchun byudjet va xo'jaliklar tomonidan ajratilgan mablag'ning bir qismi tejash hisobiga olingan samaradorlik deyish kerak. Agar bu masalaga yanada chuqurroq yondashadigan bo'lsak, buni samaradorlik emas, balki shu sohaga ajratilgan mablag'ning bir qismi tejash deb hisoblash lozim.

Amaliyotda ko'pincha suv xo'jaligi tizimi samarasi deb, suv xo'jaligi inshootlarining samarali ishlashini, jumladan, suv omborlarining sig'imidan to'liq foydalanish, kanallarning suv o'tkazish qobiliyatini oshirish va kanallardagi suv isrofgarchiligini kamaytirish, suvlarni balandlikka ko'tarib beruvchi nasos stantsiyalari quvvatidan unumli foydalanish va hokazolarni tushunishiga odatlanib

qolganmiz. SHuningdek, samaradorlikka suv xo'jaligi inshootlarini moddiy – texnik resurslar bilan ta'minlovchi temir – beton, mashinasozlik zavodlari, loyixalash institutlari, GESlar va qurilish tashkilotlarining samaradorligi ham kiradi.

Ammo, tizimning bu qismi qanchalik samarali ishlamasin, qancha ko'p ish hajmini bajarmasin (yerlarni rekonstruktsiya qilish va yangi yerlarni o'zlashtirish ishlarini ham qo'shib hisoblaganda), pirovard natijada – etishtiriladigan qishloq xo'jaligi mahsulotlari miqdori er va suv birligiga hisoblanganida ko'paymas ekan, suv ho'jaligi tizimini samarali ishladi, deb bo'lmaydi. Bu bo'g'in iste'molchi bo'g'in hisoblanib, uning samarasi sohaga ajritilayotgan mablag' birligiga olinayotgan qurilish materiallari, boshqa moddiy – texnik resurslar va o'zlashtirilayotgan er maydonlari birligiga tejab qolinayotgan mablag' bilan bergilanidi.

Shuningdek, ikkinchi bo'g'in – suv ho'jaligini boshqarish tizimi ham bevosita mahsulot etishtirilmaydi. Bu tizim samaradorligi uning tizim ishini engillashtirish, suv resurslarini tejash yo'llarini izlab topish va ularni iste'molchiga kerakli vaqtda, isrofgarchilikni kamaytirgan holda etkazib berishini ifodalovchi ko'rsatkichlar asosida aniqlanadi. Suv xo'jaligi tizimida boshqarish tizimi samaradorligini oshirish, jumladan, kanallardagi suv sarfini nazorat qilishni avtomatlashtirish, kompyuterlashtirish va xokazolar bo'yicha katta ishlar olib borilgan va olib borilmoqda. Ammo, yuqorida ta'kidlaganimizdek, bu tizim ham bevosita mahsulot ishlab chiqaruvchi va tizimning umumiy samaradorligini belgilab beruvchi bo'g'in – iste'molchilar bo'g'inidir.

Biroq, suv xo'jaligi tizimini shakillantirishda qayd etilgan uch bo'g'in har doim ham bir – biri bilan chambarchas bog'langan holda faoliyat ko'rsatavermaydi. To'g'ri, bir qarishda, ularning faoliyatida shunday bog'lanish borday tuyiladi. Lekin masalaga chuqurroq yondashilsa, bunday bog'liqlik yo'qligi ma'lum bo'ladi.

Buning asosiy sabablaridan biri, yuqorida ta'kidlaganimizdek, suv xo'jaligi tizimining yillar davomida shakillangan o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liq.

Ma'lumki, mustobid tuzim davrida suv xo'jaligi tizimini shakillantirish yuzasidan bir qator ishlar olib borildi. Ularning ba'zilari tizimni vazirliklar va

idorilararo bo'lib yuborishga qaritilgan bo'lsa, ayrimlari yagona bir tizimga keltirishga yo'naltirildi.

Jumladan, suv xo'jaligi inshootlari qurilish Suv xo'jaligi vazirligi tasarrufidan chiqarilib, mahsus Suv xo'jaligi qurilish qumitasi tuzildi. Natijada avval erdan, suvdan foydalanuvchilar buyurtmachi bo'lgan bo'lsalar, endilikda suv xo'jaligi vazirligi buyurtmachiga aylandi. SHunday qilib, suv xo'jaligi tizimining birinchi bo'g'ini suvdan foydalanuvchilardan yanada uzoqlashtirildi. Katta – katta suv omborlari, kanallar, kollektorlar qurilishi davom ettirilaverdi. Ularning samaradorligi qancha gektar yangi er o'zlashtirilishi yoki qancha gektar erning suv ta'minotini yaxshilash imkoniyatlari berishi bilan hisoblana boshlandi. Ammo, pirovard mahsulot qancha olinishi, uning xarajatlari necha yilda qoplanishi mumkinligi, katta inshootlar qurilishining ekologik muvozanatga ta'siri natijasida qanday qo'shimcha sarf – xarajatlar qilinishi kabilarga ikkinchi darajali masala deb qaraladi.

Suv xo'jaligi tizimining rivojlanishiga bunday bir tomonlama yondashish, albatta, salbiy natijalar bera boshladi. Avvalo, tizimning uchinchi bo'g'ini – suvdan foydalanuvchilar bo'g'inida suvdan samarali foydalanishga e'tibor pasaydi. Har gektar erga me'yoridan ortiq suv sarflash, umuman, suv sarfini kamaytirish ustida kam ish olib borildi.

Ilmiy izlanishlar ham yuqoridagi yo'nilishlarga yo'naltirildi. Jumladan, suv inshootlari, suv etkazib berish kabi yo'nalishlardagi ilmiy tadqiqotlar odat tusini olgan, yuqorida qayd etilgan muammolar va tizimning shu bo'g'inidagi samaradorlik bilan bog'liq masalalarga bag'ishlanadi. Ularga etkazib berilayotgan suvdan foydalanish masalalari e'tibordan chetda qoldi. SHuningdek, suvdan foydalanish bo'g'iniga taaluqli ilmiy izlanishlar ham bir tomonlama o'tkazilib, ko'proq sug'orish texnologiyasini takomillashtirish muammolariga qaratildi.

O'zbekistonda o'tgan asrning 60 – yillarda yangi yerlarni kompleks o'zlashtirish loyixasi bo'yicha katta hajmdagi ishlar boshlab yuborildi. Mirzachulda 500 ming gektar er o'zlashtirishning samaradorligini hisoblashda birinchi marotaba suv xo'jaligi tizimining uch bo'g'ini samarasini qo'shib hisoblash metodikasi qo'llanildi.

Mirzacho'lni o'zlashtirishda tizimning bu uch bo'g'ini bir kompleksda ishlashini va olib borilayotgan barcha ishlar samarasini etishtirilgan hosil bo'yicha baholash tizimi yaratildi. Bu tajriba jahon miqyosida birinchi marotaba katta maydonlarda amalga oshirildi va ijobiy samara berdi. Suv xo'jaligi tizimining bu tarzdagi rivodi yangi yerlarni o'zlashtirish, yangi yerlarda uy – joylar va qishloq uchun kerakli tuzilmani yaratish, yangi xo'jaliklar , suvdan foydalanuvchilar tizimini tuzish va etishtirilgan mahsulotni shu tizim orqali sotishni o'z ichiga oldi.

Bu tadbirlar, har gektar erga sarflanayotgan suv miqdorini kamaytirish, chunonchi, xo'jaliklarning ichki suv inshootlarini ham betonlashtirish, dalalarga suvni beton ariqlarga etkazib berish, suv dalaga etib kelguncha bo'ladigan isrofgarchiliklar (suvning bug'lanishi va yerlarga singib ketishi) ni kamaytirish, suvni bevosita paykallarga egiluvchan shlangalar yordamida etkazib berish, sug'orish davrida suv sarfini nazorat qilish va suvchining mehnat unumdorligini oshirish imkonini yaratdi.

“Sredazirsovxozsroy” trestida uchta bo'g'in – suv xo'jaligi tizimining suv inshootlari; ularga xizmat ko'rsatuvchi korxonalar; suv xo'jaligini boshqarish tizimi va suvdan foydalanuvchilar (xo'jaliklar) bitta tizimga birlashtirildi. Bu tizim dastlab ijobiy samara bera boshladi. Ammo, asta – sekinlik bilan unda ham ichki ajralish jarayoni boshlandi. Bunga asosan quyidagilar sabab bo'ldi:

- birinchidan, olib borilayotgan kompleks tadbirda bosh masala, yerlar o'zlashtirilib, shundan daromad olish bo'lsa ham, “Sredazirsovxozsroy” tresti tarkibiga kiruvchi tashkilotlardan birinchi galda ajratilgan mablag'ini o'zlashtirish va shunga qancha gektar yangi er o'zlashtirilgani (qancha tuproq va beton ishlari bajarilganligi va hokazo) talab qilingani sababli ular qishloq xo'jaligi maxsuloti etishtirishga ikkinchi darajali ish deb qaray boshlashi;

- ikkinchidan, quruvchilar bilan mahsulot etishtiruvchilarning manfaatdorligi bir – biriga nomuvofiqligi sababli ular orisida ajrilish;

- uchinchidan, bir qator xo'jaliklar (qurilish ishlari tamom bo'lganidan keyin) Qishloq xo'jaligi vazirligi tasarrufiga o'tkazilishi bilan yana eski idoralararo bo'linish jarayoni kuchayib bordi.

Shunday qilib, Mirzacho'l yerlarida tashkil bo'lgan nihoyatda muhim suv xo'jaligi tizimidagi uch bo'g'inni birlashtirish bo'yicha olib borilgan ishlar asta – sekin barham topa boshladi. Va nihoyat, xo'jaliklar Qishloq xo'jaligi vazirligi, qurilish tashkilotlari va suv xo'jaligi inshootlari Suv xo'jaligi vazirligi tasarrufiga o'tkazilib, suv xo'jaligi tizimi yana avvalgidek ikki vazirlikka bo'lib yuborildi.

Qishloq xo'jaligi iqtisodiy isloxotlar jarayoni suv xo'jaligi tizimiga ham muayyan darajada ta'sir o'tkaza boshladi. Oxiri Qishloq xo'jaligi vazirligi bilan Suv xo'jaligi vazirligi birlashtirilib, Qishloq va suv xo'jaligi vazirligi tuzildi. Ammo, bu yuqorida sanab o'tilgan muammolarni to'liq hal qilish imkonini bermayapti. Qishloq va suv xo'jaligi vazirligining suv xo'jaligi bilan shug'ullanuvchi bo'g'inlarni faoliyati asosan suv xo'jaligi inshootlaridan samarali foydalanishga qaritilgan. Ular suv xo'jaligi inshootlariing samarali ishlashini ta'minlash va suv resurslarini taqsimlash bilan chegaralanmoqdalar. Suvdan samarali foydalanish, bir kubometr suvga etishtiriladigan mahsulot miqdorini ko'paytirig masalalari bilan shug'ullanish vazirlikning boshqa bo'linmalari zimmasiga yuklangan.

Suvdan foydalanish masalalariga bozor munosabatlaridan kelib chiqib yondashish tartiblari ham asta – sekinlik bilan joriy qilinmoqda. Chunki bugungi o'tish davrida ko'p ukladli iqtisodiyotning mujassamlanishi, qishloq xo'jalik mahsulotlari etishtiruvchilar xo'jalik yuritishning nodavlat shakllariga o'tishi, suvdan foydalanishga, uni taqsimlashga yangicha yondashishni taqozo etmoqda. Darhakiqat, suv inshootlari asosan davlat tasarrufida, suvdan foydalanuvchilar va iste'molchilar nodavlat shakldagi xo'jalik yuritish sub'ektlari bo'lgani uchun birinchi navbatda, ular orasida iqtisodiy, huquqiy va tashkiliy munosabatlar mexanizmini takomillashtirish zarur. Shuningdek, suv uchun to'lovlar, suvning bahosi va suv resurslarini taqsimlash mexanizmi ham bozor munosabatlariga moslashtirilishi lozim. To'g'ri, nodavlat shaklda tuzilgan suvdan foydalanuvchilar uyushmasi faoliyati yuqoridagi masalalarni hal qilishga qaratilgan. Ammo, suv bahosining nihoyatda arzonligi, suv isrofgarchiligi uchun iqtisodiy jazo mexanizmi ishlab chiqilmaganligi suv resurslari va suv xo'jaligi tizimi samaradorligi pastligiga sabab bo'lmoqda.

Har qanday boshqaruv qarorini qabul qilishdan oldin kerakli ma'lumotlarni to'plash va keyinchalik qayta ishlash amalga oshiriladi. Bizning holatlarimizda bu tashkilotning tashqi va ichki muhiti haqida, ularni avtonom yoki har tomonlama tahlil qilish mumkin bo'lgan ma'lumotlardir. Shuning uchun rivojlanish strategiyasini tanlashni tashqi atrof-muhit omillarini aniqlash, o'rganish va baholashdan boshlash, so'ngra ularning ta'sirini tashkilotning ichki imkoniyatlari bilan o'lchash maqsadga muvofiqdir. Ushbu tahlil natijalari keyingi faoliyat uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Strategik tahlil tizimida tashkilot faoliyat ko'rsatadigan tashqi muhitni tahlil qilish birinchi o'rinda turishi bejiz emas. Ma'lumki, har qanday korxonaga ochiq tashkilot bo'lib, tashqi muhitsiz mavjud bo'lolmaydi. Tashqi muhitdan tashkilot resurslarni (xom ashyo, energiya va boshqalarni) oladi va tashqi muhitda o'z mahsulotining potentsial iste'molchilarini qidiradi. Ushbu ikki o'zaro bog'liq muammolarni muvaffaqiyatli hal etish (resurslarni topish va mahsulotlarni sotish) tashkilot mavjudligining asosiy ma'nosini, uning bozordagi ishlashi va rivojlanishini belgilaydi. Shuning uchun tahlilni ishlashning tashqi muhitini o'rganishdan boshlash va tashkilotning tashqaridan keladigan imkoniyatlari va tahdidlarini baholagandan so'ng, resurs potentsialini va shunga ko'ra, bozor ehtiyojlarini qondirish bo'yicha faoliyat istiqbollarni ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir. Tashqi muhitni o'rganishning ahamiyati, uning imkoniyatlari cheksiz emasligi bilan ham izohlanadi. XX asr oxiri - XXI asr boshlarida tez iqtisodiy o'sish. xo'jalik yurituvchi sub'ektlar sonining sezilarli darajada ko'payishiga, sezilarli darajada tüklenmiş resurslar uchun ham, bozorda uning iste'molchisi uchun ham raqobatning kuchayishiga olib keldi.

Tashqi muhit - bu tashkilotdan tashqarida bo'lgan va uning ishlashi va rivojlanishi samaradorligiga ta'sir ko'rsatishga qodir bo'lgan omillar majmui. Ushbu omillar guruhi asosan tashkilot ma'muriyatining nazoratidan tashqarida ekanligi odatda qabul qilinadi. Ular hisobga olinishi kerak va ularga moslashish maqsadga muvofiqdir. Tashkilot faoliyat ko'rsatadigan tashqi muhitning barcha omillarini shartli ravishda ikkita katta guruhga bo'lish mumkin - umumiy, yoki uzoq, atrof-muhit omillari va yaqin atrofdagi omillar, yoki ular ba'zan shunday deyiladi, yaqin atrof-muhit omillari. Umumiy yoki uzoq muhit omillari asosan tashkilot faoliyatiga

bilvosita ta`sir ko`rsatadi va shartli ravishda bir necha guruhga bo`linadi. Siyosiy muhitning ta`sir etuvchi omillari tabiiy ravishda ta`sir etuvchi omillar orasida birinchi o`rinni egallaydi, chunki aynan siyosat jamiyat hayoti va faoliyatining barcha jabhalariga hal qiluvchi ta`sir ko`rsatadi. Masalan, siyosatchilar tashabbusi bilan boshlangan keng miqyosli urush yoki mahalliy harbiy to`qnashuv bir zumda iqtisodiy sub`ektning urushdan oldingi davrdagi barcha yutuqlarini yo`q qilishi va uni halokat yoqasiga qo`yishi mumkin. Tashqi iqtisodiy faoliyatning ayrim sub`ektlariga qarshi iqtisodiy sanksiyalar, davlatlar o`rtasidagi diplomatik munosabatlarning uzilishi va siyosatchilarning boshqa harakatlari katta zarar etkazishi mumkin. Tabiiyki, bu lahzalar birinchi navbatda xalqaro iqtisodiy munosabatlar darajasiga ta`sir qiladi. Biroq, ichki siyosiy hayotda zamonaviy bozor munosabatlarining har bir ishtirokchisi tomonidan bashorat qilinishi va doimiy ravishda kuzatilishi kerak bo`lgan harakatlar bo`lishi mumkin, masalan, hukumatning iqtisodiy va ekologik siyosatidagi o`zgarishlar, soliq qonunchiligi va boshqa ko`plab davlat tashabbuslari. Ushbu omillarning tashkilot faoliyatiga ta`siri nisbiy bo`lib, ularni tahlil qilish jarayonida ko`p jihatdan tahlilchining tajribasi va intuitivligiga tayanish kerak. Umumiy iqtisodiy ta`sirning omillari siyosiy muhitning ta`sir etuvchi omillari bilan yaqin aloqada bo`lib, ularga nisbatan bo`ysunuvchi pozitsiyani egallaydi, ammo ba`zi lahzalarda ular siyosiy muhitga hal qiluvchi ta`sir ko`rsatadi. Ushbu qarama-qarshilikning sababi shundaki, mamlakatda iqtisodiy hayotning mazmuni hokimiyat organlarining harakatlariga bog`liq. Qonun hujjatlari, byudjet, soliq va moliya-kredit siyosatini qabul qilish orqali hokimiyat sub`ekti iqtisodiyotga ta`sir qiladi va uning rivojlanish yo`nalishini belgilaydi.

Biroq, iqtisodiyotdagi noqulay tendentsiyalar, inqiroz hodisalari va boshqa salbiy jarayonlarning ko`payishi hukumatni iqtisodiy siyosatini tubdan qayta ko`rib chiqishga majbur qilishi mumkin va ba`zi hollarda hokimiyat sub`ektining o`zi o`zgarishiga olib kelishi mumkin. E`tibor bering, umumiy iqtisodiy ta`sir omillari iqtisodiy tashkilotlar faoliyatiga o`ziga xos ta`sir ko`rsatadi va ba`zi hollarda bu ta`sir raqamli ko`rsatkichlarda namoyon bo`ladi. Masalan, mamlakatdagi biznes tsikli va uning o`sishi yoki pasayishi istiqbollari kabi ko`rsatkichlarda ifodalangan iqtisodiy

rivojlanish tendentsiyalarini prognoz qilish, tahlilchilarga tashkilotning potentsial mijozlari sonining ko`payishi yoki kamayishi va shunga muvofiq ravishda foydaning o`shishi yoki pasayishi baholash imkonini beradi; inflyatsiya darajasini tahlil qilish va uning keyingi rivojlanish prognozlari kelajakda importchilar va eksport qiluvchilarni nima kutayotganini baholash uchun material beradi; aholining ish bilan bandligi va mehnat bozorining holati ish beruvchilarga yollangan xodimlar bilan munosabatlarni to`g`ri yo`lga qo`yishga imkon beradi va hokazo. Ijtimoiy va madaniy omillar - bu mamlakatda umumiy ijtimoiy vaziyat, aholining daromad darajasi, demografik holat, aholining bilim darajasi, aholining mehnatga va bo`sh vaqtga munosabati; mamlakatda iste`mol darajasi va boshqalar bu omillar iqtisodiy tashkilotlar faoliyatiga juda aniq ta`sir ko`rsatadi, bu ularni doimiy o`rganishni taqozo etadi. Shunday qilib, aholining ijtimoiy tuzilishini tahlil qilish va baholash, mamlakat, mintaqa yoki munitsipalitetning barcha aholisini (tashkilot faoliyati ko`lamiga qarab) jinsi, yoshi va boshqa xususiyatlariga qarab guruhlash bizga potentsial mijozlar sonini, shuningdek ularning ko`payishi yoki kamayishi istiqbollari real baholashga imkon beradi. Aholi daromadlarini o`rganish ularning potentsial mijozlarining to`lov qobiliyatini baholashga imkon beradi, ya`ni. daromadni tashkilot mollarni sotib olish uchun sarflashi mumkin bo`lgan qismi. Demografik vaziyatni o`rganish ijtimoiy tuzilishdagi o`zgarishlar dinamikasini va shunga mos ravishda bozor kon`yunkturasining o`zgarishini tushunishga imkon beradi. Aholining madaniy, ma`rifiy va etnik xususiyatlarini hisobga olish va ularning odamlar mentaliteti va ehtiyojlariga ta`sirini tahlil qilish bir xil darajada muhimdir. Ilmiy va texnologik ta`sir omillariga quyidagilar kiradi: fan va texnikaning so`nggi yutuqlari va fanni yanada rivojlantirish istiqbollari; yangi texnologiyalar paydo bo`lishi ehtimoli va ularni amalga oshirish istiqbollari; kashshof mahsulotlarning paydo bo`lishi ehtimoli va ularning bozor kon`yunkturasiga ta`siri. Oddiy qilib aytganda, biz bozorga o`rni bosuvchi mahsulotni olib kelishi mumkin bo`lgan fan va texnika yutuqlarini doimiy ravishda tahlil qilish zarurligi haqida gapiramiz. Masalan, bugungi kunda uyali telefonlarning paydo bo`lishi va ommaviy tarqalishi bilan shahar telefonlari tarmog`ining xizmatlariga talab sezilarli darajada kamayganiga hech kim shubha

qilmaydi. Kompyuterlarning keng tarqalishi yozuv mashinalari davrini tugatdi va hokazo. Yangi texnologiyalarga o`xshash vaziyat. Tarixdan ma`lumki, Ford fabrikalarida konveyer ishlab chiqarishni joriy etish mahsulot tannarxini va shunga mos ravishda uning narxini shunchalik pasaytirdiki, shunchaki barcha raqiblarni chalkashtirib yubordi. E`tibor bering, bir qator manbalarda siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy va texnologik omillarni aniqlashdan iborat bo`lgan yondashuv PEST tahlili deb nomlanadi. Yaqin atrof-muhit omillari, birinchi navbatda, potentsial mijozlarning mavjudligi va o`zini tutishi, tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun resurslarni sotib olish qobiliyati va boshqalar. Ushbu omillar guruhini tahlil qilish ularning reytingini va baholanishini hamda tashkilotning bozordagi muvaffaqiyatsizligini yoki aksincha, muvaffaqiyatsizligini aniqlaydigan omillarni aniqlashni nazarda tutadi. Aksariyat tadqiqotchilar raqobatchilar asosiy e`tibor bo`lishi kerak deb hisoblashadi. Amerikalik olim M. Porter raqobat muhitining beshta asosiy omilini tahlil qilishni taklif qiladi. Sohada faoliyat yuritayotgan raqobatchilar o`rtasidagi kurashning shiddat darajasi quyidagi shartlarga bog`liq:

- sohadagi tashkilotlar soni: qancha tashkilot bo`lsa, raqobat shunchalik shiddatli bo`ladi;
- ushbu bozorning rentabelligi, ya`ni ushbu tovar bozorida yuqori foyda olish imkoniyati;
- Ushbu bozorni tark etishdagi qiyinchiliklar, masalan, boshqa mahsulot ishlab chiqarish uchun ishlatib bo`lmaydigan qimmat va yuqori darajada ixtisoslashgan uskunalalar.

Tahlilning o`zi bir-biriga bog`liq bo`lgan bir qator bosqichlarni o`z ichiga oladi:

1. U yoki bu darajada raqobatdosh deb tasniflanishi mumkin bo`lgan barcha tashkilotlar ro`yxatini shakllantirish;
2. Har bir raqobatchi tashkilotlarning faoliyatini o`rganish va ularning reytingini - tashkilotga xavfliligi jihatidan kamayib boruvchi tartibda joylashtirish;

3. Asosiy raqobatchini yoki bir nechta raqiblarni aniqlash va sizning tashkilotingiz imkoniyatlarini raqobatchi tashkilotlarning imkoniyatlari bilan taqqoslash;

4. Raqobatni rivojlantirish istiqbollari va bozorda tegishli xatti-harakatlar to'g'risida dastlabki xulosalar.

Ba'zi ekspertlar, shuningdek, mos yozuvlar raqobatchisi sifatida qaraladigan tashkilotni oldindan belgilashni maslahat beradilar, uning bozordagi xatti-harakatlari o'rnak bo'lishi mumkin. Bunday tashkilot boshqa mintaqada yoki hatto boshqa mamlakatda faoliyat yuritishi va tahlil qilinayotgan tashkilotga zudlik bilan xavf tug'dirmasligi mumkin. Biroq, standartning mavjudligi o'z imkoniyatlarini tanqidiy baholashga, zaif tomonlarini aniqlashga va ularni yo'q qilish choralarini o'ylashga imkon beradi. Yangi raqobatchilarning paydo bo'lish xavfi ko'p jihatdan u yoki bu mahsulot bozori qanday ishlashiga bog'liq. Masalan, mukammal yoki monopolistik raqobat shaklida ishlaydigan tovar bozorlari kirish uchun ochiqdir. Ushbu bozorlarda boshlash uchun katta kapital kerak emas; bu erda qonuniy to'siqlar yo'q. Ammo, aynan shu bozorlarda raqobatchilarga nisbatan tajovuzkor munosabatda bo'ladigan ko'plab tashkilotlar mavjudligi sababli eng faol raqobat kuzatilmoqda. Oligopolistik bozorlarda o'yinchilar soni ancha kamligi sababli raqobat biroz pastroq; qoida tariqasida ularning soni 5-6 tadan ko'p emas, bu korxonalar, masalan, metallurgiya yoki avtomobil zavodi qurilishiga katta sarmoyalar zarurligi bilan izohlanadi. Ob'ektiv xulosa o'zini taklif qiladi: sohaga kirish qanchalik qiyin bo'lsa, raqobat shunchalik kam bo'ladi. Shuning uchun yangi raqobatchilar paydo bo'lish xavfini tahlil qilish jarayonida yangi bozor ishtirokchisi o'z imkoniyatlari va istiqbollarini ob'ektiv ravishda engib o'tishi va baholashi kerak bo'lgan to'siqlarni hisobga olish kerak. M. Porter mana shunday to'siqlar qatoriga quyidagilarni kiritishni taklif qildi:

➤ kam ishlab chiqarish xarajatlari tufayli katta hajmdagi ishlab chiqarishga erishish va keyinchalik tejash;

➤ allaqachon barqarorlashgan bozorda yangi o'yinchi brendini shakllantirish va uning bozor ulushini olish uchun yuqori xarajatlar;

➤ dastlabki sarmoyani tezda qaytarib bera olmaslik;

Iste`molchilarni yangi kompaniyaning mahsulotiga o`tkazishda qiyinchiliklar, agar ular allaqachon ma`lum stereotiplarni shakllantirgan bo`lsa;

➤ tovarlarni iste`molchilarga etkazish kanallarini shakllantirish bilan bog`liq muammolar;

➤ ushbu bozorning eski o`yinchilariga qaraganda yuqori ishlab chiqarish va sotish xarajatlari;

➤ yangi o`yinchilar paydo bo`lishidan manfaatdor bo`lmagan hokimiyatning salbiy pozitsiyasi.

Xaridorlarning narxlarni pasayishiga erishish qobiliyati omil sifatida sezilarli bo`ladi:

➤ xaridorlar tovarlarni ko`p miqdorda sotib olsalar va ommaviy chegirmalar berishni talab qilsalar;

➤ xaridorlar o`z mahsulotlarining tannarxi yuqori bo`lganligi sababli, pulni tejashga qiziqishadi, bunda tahlil qilinadigan tashkilot etkazib beradigan xom ashyoning narxi katta qismini tashkil qiladi;

➤ o`xshash tovarlarni ishlab chiqaruvchilar ko`p bo`lsa, raqobatchilar yanada qulay sharoitlarni taklif qilishlari mumkin;

➤ mijozni o`rnini bosadigan mahsulotga almashtirish katta xarajatlarni talab qilmaydi;

➤ mijozlar ushbu mahsulotni ishlab chiqarishni tashkil qilishlari mumkin.

Ta`minlovchilarning narxlarning oshishiga erishish qobiliyati quyidagi hollarda eng muhimdir: xaridor (ushbu tashkilot) o`z shartlarini belgilaydigan etkazib beruvchilarning ozgina tanloviga ega; etkazib beruvchi tashkilot o`zi etkazib beradigan mahsulotni almashtirishi mumkin bo`lgan o`rnini bosuvchi mahsulot paydo bo`lishidan qo`rqmaydi; etkazib beruvchining umumiy sotishdagi xaridorning ulushi ahamiyatsiz. O`rganilayotgan tashkilot tovarlari o`rnini bosuvchi mahsulotlarning bozorida paydo bo`lish xavfi, agar teng yoki undan ham yaxshi iste`molchilar sifatiga ega bo`lgan yangi mahsulot narxi avvalgi mahsulotga nisbatan past bo`lsa, haqiqatga aylanadi. Zaxira tovarlari bir-birining o`rnini bosadigan tovarlar bo`lgani uchun, ya`ni. har qanday mijozning ehtiyojlarini qondirish uchun turli xil usullarni taklif

qiladigan, bunday mahsulotlarning ko`rinishi nafaqat tashkilot ishlaydigan sohada mumkin. Xavf umuman kutilmagan joydan kelib chiqishi mumkin, xususan, tegishli sohadagi ilmiy kashfiyot kutilmagan yon natija berishi va uzoq vaqtdan beri ma`lum bo`lgan muammoning yangi, noan`anaviy echimini talab qilishi mumkin, buning natijasida tashkilot mahsuloti talabga javob berishni to`xtatadi. Atrof muhit omillarini tahlil qilish faqat raqobat muhitini hisobga olish bilan cheklanmaydi. Tashqi muhitni tahlil qilishda ko`plab boshqa mintaqaviy, mahalliy yoki tarmoq omillari ham e`tiborga olinishi kerak.

3.2. Tashkilotni ta`riflovchi umumiy iqtisodiy ko`rsatkichlarni tahlil qilish.

Tashkilotni ta`riflovchi umumiy iqtisodiy ko`rsatkichlarni yoki resurs salohiyatini tahlil qilish tashkilot qanday imkoniyatlarga ega ekanligini, ulardan qanchalik to`g`ri foydalanayotganligini, uning faoliyati samaradorligini qanday oshirishingiz mumkinligini aniqlashni nazarda tutadi. Ushbu tahlil natijalari tashqi muhitni tahlil qilish natijalari bilan birgalikda tashkilotning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish uchun asosdir. Eng keng tarqalgani taniqli amerikalik olim M. Porterning “Raqobat afzalliklari” kitobida bayon qilgan usuli edi. Mahsulot qiymatini yaratish bir necha ketma-ket bosqichlarni o`z ichiga oladi:

- 1) moddiy-texnik ta`minot (logistika);
- 2) mahsulot ishlab chiqarishning bevosita jarayoni;
- 3) tovarlarni saqlash, jo`natish va iste`molchilarga etkazib berish;
- 4) marketing faoliyati, shu jumladan sotish jarayoni;
- 5) sotishdan keyingi xizmat.

Ro`yxatdagi faoliyat yo`nalishlarining ahamiyati va shuning uchun ustuvor yo`nalishlari sohaning o`ziga xos xususiyatlari va tashkilotning individual xususiyatlariga bog`liq. Masalan, vositachilik tashkilotlari, masalan, distribyutorlik kompaniyalari uchun faoliyatning ustuvor yo`nalishi logistika, metallurgiya korxonalari uchun ishlab chiqarish, bank tuzilmalari uchun marketingdir.

Ammo, u yoki bu darajada, ushbu sohalarning barchasi har qanday tashkilot faoliyatida mavjud, shuning uchun tahliliy tadqiqotlar ob`ektlari quyidagilardir:

menejmentning tashkiliy tuzilishi, tashkilotning kadrlar resurslari, tashkilotning texnologik salohiyati. Ushbu komponentlarni avtonom yoki kompleks tahlil qilish mumkin. Tashkilotning resurs salohiyatini o`rganish uch bosqichda amalga oshirilishi kerak.

1. Ishlab chiqarish-iqtisodiy faoliyatni tahlil qilish va resurslardan foydalanish samaradorligi, bu o`z navbatida quyidagilarni o`z ichiga oladi:

1) sanoat va har bir aniq korxonaning o`ziga xos xususiyatlariga bog`liq bo`lgan asosiy texnik-iqtisodiy ko`rsatkichlarni tahlil qilish, ammo quyidagilarni e`tiborga olish kerak:

➤ jismoniy va qiymat jihatidan ishlab chiqarilgan mahsulotlar hajmi faoliyat doirasi to`g`risida ma`lumot beradi;

➤ real va qiymat jihatidan sotiladigan mahsulotlar hajmi.

Bu bizga tashkilot mahsulotlarining bozorda talab darajasi va shunga mos ravishda tashkilotning samaradorligi to`g`risida xulosa qilishga imkon beradi, chunki mahsulot ishlab chiqarish eng muhim narsa emas, uni sotish muhimroq;

➤ mahsulot ishlab chiqarish va sotish xarajatlari;

➤ soliq va sof foydadan oldingi foyda.

Ushbu ko`rsatkichlarni ko`rib chiqish tashkilot miqyosi va samaradorligini baholashni shakllantirishga imkon beradi;

2) tashkilot faoliyatining barcha turlari bo`yicha amalga oshiriladigan va quyidagilarni nazarda tutadigan korxonaning ishlab chiqarish dasturini tahlil qilish: faoliyat tarkibini tahlil qilish;

➤ faoliyat turlari bo`yicha xarajatlarni tahlil qilish;

➤ faoliyat turlari bo`yicha rentabellikni tahlil qilish.

Tahlilning ushbu bosqichida tashkilotning asosiy daromadini ta`minlaydigan tadbirkorlik faoliyatining eng samarali yo`nalishi aniqlanadi. Boshqacha qilib aytganda, e`tiborni kuchaytirishga loyiq bo`lgan ustuvor yo`nalishlar va ulardan voz kechish va istiqbolli yo`nalishlarda bo`shatilgan resurslardan foydalanish mumkin bo`lgan faoliyat yo`nalishlari aniqlandi.

2. Tashkilotning mulk kompleksini tahlil qilish, quyidagilarni nazarda tutadi: 1) asosiy vositalarni tahlil qilish, ya`ni:

- asosiy vositalarning hajmi va tuzilishi;
- asosiy vositalardan foydalanish samaradorligi;
- asosiy vositalarni chiqarish va yangilash dinamikasi;

2) ulardan foydalanish samaradorligini baholash bilan bog`liq bo`lgan va quyidagilarni aniqlashni nazarda tutadigan moddiy resurslarni tahlil qilish:

- ishlab chiqarish zaxiralari ta`minoti;
- tovar-moddiy boyliklar aylanmasi;
- ishlab chiqarish birligiga to`g`ri keladigan materiallarning o`ziga xos sarfi; 3)

standart sxema bo`yicha amalga oshiriladigan mehnat resurslarini tahlil qilish va quyidagilarni aniqlashni o`z ichiga oladi:

- xodimlarning yoshi, jinsi va boshqa xususiyatlari bo`yicha xususiyatlari;
- kadrlar malakasi;
- kadrlar almashinuvi.

3. Ma`lum va sinovdan o`tgan sxema bo`yicha amalga oshiriladigan va quyidagilarni o`z ichiga olgan moliyaviy tahlil (tashkilotning moliyaviy holatini tahlil qilish):

- tashkilotning likvidligi va to`lov qobiliyatini tahlil qilish;
- tashkilotning moliyaviy barqarorligini tahlil qilish;
- tashkilotning ishbilarmonlik faoliyatini tahlil qilish;
- moliyaviy faoliyat natijalarini tahlil qilish va kelgusi rivojlanish istiqbollari

baholash.

Ushbu jarayonni rasmiylashtirishga urinishlar turli tashkilotlarning turli xil ish sharoitlari bilan bog`liq holda yuzaga keladigan ko`plab muammolarga qarshi kurashmoqda. Tahlil sifati ko`p jihatdan tahlilchining shaxsiyati, uning ma`lumoti, tajribasi va oddiygina sezgi bilan bog`liq.

Xulosa qilaylik: 1. Tashkilot faoliyatining tashqi muhiti tashkilotdan tashqarida ishlaydigan, ammo uning faoliyati va rivojlanishi samaradorligiga ta`sir etishi mumkin bo`lgan omillar majmuasi sifatida tavsiflanadi. Atrof-muhit omillari shartli

ravishda umumiy yoki uzoq muhit omillari va yaqin atrof-muhit omillari yoki yaqin atrof-muhit omillariga bo`linadi.

2. Umumiy yoki uzoq muhit omillari, qoida tariqasida, siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy-madaniy va texnologik omillar ta`sirini tahlil qilishni o`z ichiga olgan PEST tahlili doirasida tahlil qilinadi. Atrofdagi muhit omillarini ko`rib chiqishda, tashkilotning raqobat muhitining omillarini tahlil qilishni taklif qiladigan M. Porter usulidan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

3. Ichki muhitni yoki resurs salohiyatini tahlil qilish tashkilot qanday imkoniyatlarga ega ekanligini, ulardan qanchalik to`g`ri foydalanayotganligini, uning faoliyati samaradorligini qanday oshirishingiz mumkinligini aniqlashni nazarda tutadi. Ichki muhit omillariga, qoida tariqasida, quyidagilar kiradi: boshqaruvning tashkiliy tuzilishi, uning kadrlar salohiyati, texnologik salohiyati va faoliyatni ichki moddiy ta`minotini tashkil etish.

3.3. Tarmoqdagi raqobat strategiyasini ishlab chiqishda klassik yondashuv.

Raqobatbardosh strategiyani ishlab chiqish¹⁰ asosan korxonaning qanday raqobatlashishi, uning maqsadlari qanday bo`lishi kerakligi va ushbu maqsadlarga erishish uchun qanday vositalar va harakatlar zarurligi to`g`risida aniq formulani topish bilan bog`liq. Garvard universitetining professori Maykl Porter tarmoqdagi raqobatchi kuchlarni quyidagicha guruhlagan:

1. Tarmoq ichida sotuvchilar o`rtasidagi raqobat.
2. Boshqa tarmoqdagi kompaniyalarning o`z tovarlari bilan bu tarmoqdagi xaridorlarni egallab olishga harakat qilishi.
3. Tarmoq ichida yangi raqobatchilarning paydo bo`lishi.
4. Xom ashyo va butlovchi qismlar etkazib beruvchilarning o`z shartlarini o`tkazishga urinishlari.
5. Xaridorlarning o`z shartlarini o`tkazishga urinishlari.

¹⁰ Портер Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей у конкурентов / Е. Портер ; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

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

Porter buning «beshta kuch» modelini taklif qilgan (7-chizma). U mazkur modelni asoslab berar ekan, bu ko'rsatkichlarning ta'sir kuchi qanchalik yuqori bo'lsa, mavjud kompaniyalarda narx va daromadni oshirish imkoniyati shunchalik kam bo'lishini ta'kidlagan edi. Buning zaiflashishi esa kompaniyalar uchun qulay imkoniyatlar vujudga keltiradi. Kompaniya o'z strategiyasini o'zgartirib, ushbu ko'rsatkichlarni o'z foydasiga o'zgartirishi mumkin.

Potensial raqobatchilarning kirish xavfi (Porterning birinchi kuchi) kompaniyaning daromadlariga tahdid solishi mumkin. Ikkinchi tomondan, agar bu xavf kichik bo'lsa, kompaniya narxlarni oshirib, o'z daromadlarini ko'paytirishi mumkin. Bu omilning raqobatchilik kuchi to'siqlarining (tarmoqqa kirish qiymatining) balandligiga kuchli darajada bog'liq. Bunday to'siqlarning uch asosiy manbai bor.

➤ xaridorlarning savdo markasiga sodio'ligi (kirib kelayotgan kompaniyalar buni katta investitsiyalar evaziga bartaraf qilishlari mumkin);

➤ xarajatlar bo'yicha mutlaq ustunliklar (ishlab chiqarish xarajatlarining yanada kamligi mavjud kompaniyalar uchun, yangi kompaniyalar erishishi qiyin bo'lgan katta ustunliklarni beradi);

➤ ko'lamdan tejash (bunday ustunlikka odatda katta kompaniyalar ega bo'ladilap).

U ya'ni standartlashtirilgan mahsulotni yoppasiga ishlab chiqarishda xarajatlarning kamaytirilishi, xom ashyo, material va tarkibiy qismlarni katta mikdorlarda sotib olishdagi chegirmalar, reklamaga sarflanadigan xarajatlarning kamaytirilishi va hokazolar bilan bog'liq. Bularning barchasi ishlab chiqarishni endi boshlayotgan kompaniyalar uchun katta qiyinchiliklar tug'diradi.

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

➤ tarmoqdagi;

- raqobat tuzilmasi;
- talabning shart-sharoitlari;
- tarmoqqa kirish to'siqlarining balandligi.

Tarmoqdagi raqobatning tuzilmasi tarmoqdagi konsolidatsiya darajasiga (uning fragmentlanganligi, oligopoliya yoki monopoliya sharoit-lari mavjudligi) bog'liq. Fragmentlangan tarmoqda potentsia xatarlar qulay imkoniyatlarga qaraganda ko'proq bo'ladi, chunki bunday tarmoqdarga kirib kelish nisbatan engil.

Konsolidatsiyalangan tarmoqlarda odatda katta va mustahkam kompaniyalar faoliyat ko'rsatadilar. Binobarin, bir kompaniyaning raqobatchilik faoliyati boshqa raqobatchilarning bozordagi ulushiga bevosita ta'sir qiladi, natijada ular tezda bunga javoban harakat qiladi va raqobat kuchayadi. Bunday kompaniyalarning «narx urushi» olib borish imkoniyati raqobatning asosiy xatarli kuchidir. Bunday hollarda kompaniyalar sifat ustunliklari bo'yicha raqobatlashishga intiladilar ya'ni «rahbarchilik urushi» savdo markasiga sodiqlik va «narx urushi» exdgsholini kamaytirish mavqelaridan olib boriladi. Bunday taktikaning muvaffaqiyati tarmoqda mahsulotni tabaqalash imkoniyatlariga bog'liq.

Tarmoqda talabning o'sib borishi raqobatning susayishiga va ayni paytda ekspansiya uchun katta imkoniyatlar vujudga kelishiga olib keladi Talab bozor bilan birga o'sib boradi. Kompaniyalar investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish imkoniyatiga ega bo'ladilar, bu esa ularga bo'lgan e'tiborni kuchaytiradi. Aksincha, o'sishning sekinlashuvi raqobatni kuchaytirib yubo-radi, natijada, kompaniyalar sotish bozorlarini faqat boshqa kompa-niyalardan tortib olish hisobigagina qo'lga kiritishlari mumkin bo'lib qoladi. Shunday qilib, talabning kamayishi raqobatning kuchayishiga olib keladigan asosiy xavfdir.

Tarmoqda talab kamaygan paytda chiqish to'siqlari jiddiy xavfga aylanadi. Chiqish to'siqlari iqtisodiy va hissiy omillar bo'lib, ular kompa-niyaning daromadi juda oz bo'lgan hollarda ham qo'llab-quvvatlab turadi. Natijada ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari paydo bo'ladi, bu esa narx raqobatining jonlanishiga olib keladi, chunki kompaniyalar bekor turgan iuvvatlardan foydalanishga urinib, narxni pasaytirib yubordilar.

Odatda chiqish to'siqlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

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

➤ chiqish qiymatining ishdan bo'shatiladigan ishchilarga to'lanadigan mablag'lar hisobiga qat'iy belgilab qo'yilganligi;

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

➤ tarmoqqa iqtisodiy bog'lio'lik; masalan, agar kompaniya diversiyalanmagan bo'lsa, u tarmoqda qolishga majbur bo'ladi.

Tarmoqdagi korxonaga ta'sir qilayotgan raqobat kuchlari tarmoqning to'siqli mobaynida o'zgarib, rivojlanib boradi. Tarmoqning jadal suratlar bilan o'sishi raqobat kuchlarini zaiflashtirib qo'yadi. Bu bosqichda ekspansiya va bozor sohalarini egallab olish uchun qulay imkoniyatlar vujudga keladi.

O'sish sekinlashgan paytda raqobat-ning va ayniqsa narx raqobatining xavfi kuchayib ketadi. Etuklik bosqichida raqobat xavfi kamayadi, narx raqobatini narx peshqa-damlarining kelishuvi hisobiga cheklash imkoniyati vujudga keladi. Shuning uchun bu bosqichda daromadlar nisbatan yuqori bo'ladi. Bu bos-qichda narxga bog'liq bo'lmagan raqobat katta rol o'ynashimumkin bo'lib, u mahsulotlarni tabaqalash ustunliklaridan foydalanadigan kompaniyalar uchun juda muhimdir. Tanazzul bosqichida vaziyat o'zgaradi. Chiqish to'siqlari yuqori bo'lsa, raqobat juda kuchayadi, daromad kamayadi va narx urushi xavfi vujudga keladi.

Porterning «uchinchi kuchi» xaridorlarning «savdolashish» imkoniyatidir. U eng yaxshi sifat yoki xizmat ko'rsatishga bo'lgan talab tufayli narxlarga tazyiq ko'rsatish xavfini vujudga keltiradi. Zaif xaridorlar esa, aksincha, narxlarning o'sishiga va daromadning ortishiga yo'l qo'yadilar. Xaridorlar quyidagi hollarda ayniqsa kuchli bo'ladi:

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

➤ xaridorlar tovarlarni katta miqdorda sotib olganda;

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

➤ xaridorlar bir necha etkazib beruvchi tarmoo'lar ichidan eng past iklif qilayotgan bittasini tanlash imkoniyatiga ega bo'lganda (bu tarmokda narx raqobatini kuchaytiradi);

➤ xaridorlar uchun turli kompaniyalardan tovar sotib olishni iqtisodiy jihatdan yaxlit bitta xarid deb qarash mumkin bo'lganda va hokazo.

To'rtinchi raqobat kuchi - etkazib beruvchilarning tazyiq ko'rsatishidir. Bu tazyiq natijasida etkazib beruvchilar narxlarini kutarish bilan taxdid solib, kompaniyalarni etkazib berilayotgan lot miqdorini kamaytirishga majbur qiladi va daromadni pasaytiradi. Bunga muqobil ravishda - zaif etkazib beruvchilar o'z mahsulotlariga bulgan narxni pasaytirishga va yuqoriroq sifatni talab qilishga imkon beradilar. Quyidagi hollarda etkazib beruvchilar tomonidan ko'rsatiladigan tazyiq ayniqsa, kuchli bo'ladi:

➤ etkazib berilayotgan mahsulotning o'rnini bosa oladigan tovarlar kam bulib, u kompaniyaning ishonchli mahsuloti bo'lganda;

➤ tarmoqdagi kompaniyalar ta'minotchi firmalar uchun bo'lmaganda;

➤ etkazib berilayotgan mahsulotlarning sifati yuqoriligi tus kompaniyalarning boshqa mahsulotga o'tishi qimmatga tushganda; -etkazib beruvchilar ilgari tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalanganda;

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

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

Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko'ra quyidagi turlarga bo'linadi:

➤ Shafqatsiz raqobat.

- Jadal raqobat.
- Me'yordagi raqobat.
- Jalb qiluvchi zaif raqobat.

Bozorga yangi kirib kelgan firma yangi ishlab chiqarish quvvatiga, ayrim hollarda kattagina resurslarga ham ega bo'lish mumkin. Bunday firmalar bozorda o'z o'rnini topib egallash uchun kurashadi. Bozorda yangi raqobatchining paydo bo'lishi quyida omil-larga bog'liq:

- bozorga kirish borasidagi to'sio'lar;
- bozorda ishlayotgan kompaniyalarning reaksiyasi;
- ishlab chiqarish miqiyosining tejamkorligi {bunday ustunli bozorda ishlayotgan katta hajmga ega bo'lgan kompaniyalarda bo'ladi. Yangi firma esa bozorga birdaniga katta hajm bilan chiqolmaydi);
- texnologiya va nou-xau ga erishish imkoniyatining yo'o'ligi;
- «o'qitish tajriba» egri chizig'ining samarasi;
- xaridorlarning ma'lum tovar markalariga moyilligi;
- korxonaga hajmga bog'liq bo'lmagan xarajatlarning teng emasliga;
- sotish kanallariga kira olish;
- nazorat qiluvchi organlarning harakatlari (litsenziya| ruxsatnomalar);
- tariflar va tarifdan tashqari cheklashlar (dempingga qarshi| qonunchilik, mahalliy firmalarning majburiy ishtiroki).

3.4. Korxonaga xarajatlarni strategik boshqarish modeli

Xarajatlarni strategik boshqarish kontseptsiyasi¹¹ (bundan keyin inglizcha Strategic Cost Management SCM) nisbatan yaqinda paydo bo'lgan va hozirda ko'pincha etakchi konsalting kompaniyalari tomonidan amaliy foydalanish uchun tavsiyalar sifatida foydalanilmoqda. Ushbu tizimning asosiy qoidalari korxonaga strategiyasining asoslariga borib taqaladi va strategik boshqaruvning asosiy

¹¹ Электронный ресурс: vps@a-teleport.com

tushunchalari va tamoyillariga asoslanadi. SCM ning paydo bo'lishi strategik boshqaruvning uchta yo'nalishini birlashtirish natijasida yuzaga keldi:

1. Qiymat zanjiri tahlili.
2. Strategik joylashishni aniqlash.
3. Xarajat omillarini tahlil qilish va boshqarish.

Qiymat zanjiri korxonalariga etkazib beruvchilari uchun dastlabki xom ashyo manbalaridan tortib, oxirgi foydalanuvchiga etkazib beriladigan tayyor mahsulotgacha, shu jumladan mijozlarga xizmat ko'rsatishda korxonalar uchun qiymat yaratadigan kelishilgan tadbirlar majmuini anglatadi. Asosiy e'tibor nafaqat kompaniya ichida sodir bo'layotgan jarayonlarga, balki yanada kengroq bo'lib, ma'lum bir korxonalar doirasidan tashqariga chiqadi. Strategik joylashishni aniqlash korxonalarining raqobatbardosh ustunliklarni yaratish strategik tanloviga qarab xarajatlarni boshqarish jarayonlariga ta'sir qiladi: yoki kam xarajatlarni saqlab qolish yoki iste'molchilarga raqobatdoshlardan ustun bo'lgan turli xil mahsulotlarni taklif qilish. Klassik yondashuvga qaraganda, narxni oshiruvchi vositalar SCMda kengroq ko'rib chiqiladi. Ularning ro'yxati biznes-jarayonlarning ayrim bosqichlariga va faoliyat elementlariga mos keladigan xarajatlarni tashuvchilar bilan cheklangan. Ushbu omillar tarkibiy va funktsional bo'linadi va juda yuqori darajadagi umumiylikka ega. Masalan, eng muhim funktsional omillardan biri bu ishchi kuchini jalb qilish omili bo'lib, u xodimlarning ishlab chiqarish jarayonini doimiy ravishda takomillashtirish bo'yicha majburiyatlarni qabul qilish darajasidan iborat. Xarajatlarni keltirib chiqaruvchi omillar korxonalarining strategik yo'nalishiga ham bog'liq bo'lib, u tanlovdan iborat: o'z sohasida etakchi bo'lish yoki rahbarga ergashish. Xarajatlarni boshqarish bo'yicha an'anaviy yondashuv va SCM o'rtasidagi farq maqsadlar, xarajatlarni tahlil qilish usullari, xarajatlar xatti-harakatlarini tavsiflash, strategik joylashishni ta'kidlash nuqtai nazaridan xarajatlarni boshqarish jarayoniga nisbatan tubdan boshqacha ko'rinishda yotadi. An'anaviy yondashuv doirasida, raqobatbardosh ustunliklarni saqlab qolish va ularga erishishning asosiy usuli sifatida har qanday usul bilan xarajatlarni kamaytirish maqsad qilingan. SCM doirasida bu maqsad ham mavjud, ammo xarajatlarni boshqarish tizimini

rejalashtirish korxonaning asosiy strategik joylashuviga qarab keskin o'zgaradi: xarajatlar etakchisi yoki mahsulotning farqlanishi. Bundan tashqari, har bir strategik yo'nalish doirasida, agar bu boshqa sohalar uchun xarajatlarning etarli darajada pasayishiga yoki korxonaga boshqa raqobatdosh ustunlik keltiradigan bo'lsa, qiymat zanjirining istalgan qismida xarajatlar qiymatini oshirishni rejalashtirish mumkin. Xarajatlarni tahlil qilish usullari bo'yicha farq. An'anaviy yondashuvda ishlab chiqarish birligi yoki ishlab chiqarish birligi uchun sarflanadigan xarajatlar (xarajatlar) miqdori taxmin qilinadi. Shunday qilib, asosiy e'tibor korxonaning ichki holatiga qaratiladi. Qo'shimcha qiymat (yoki qiymat) tushunchasi asosiy rol o'ynaydi. Ushbu kontseptsiyaga ko'ra, xarajatlarga olib keladigan barcha tadbirlar qo'shimcha qiymat keltiradigan (va shuning uchun ularning mavjudligi oqlanadi) va qo'shimcha qiymat keltirmaydigan ishlarga bo'linadi. Ikkinchisi xarajatlarni kamaytirish nuqtai nazaridan eng istiqbolli hisoblanadi. SCM qiymatni korxonaga va uning tarkibiy bo'linmasi bo'lgan umumiy qiymat zanjirining turli bosqichlari nuqtai nazaridan ko'rib chiqadi. Qo'shimcha qiymat tushunchasi juda tor va hatto xavfli hisoblanadi.

Xarajatlar xatti-harakatini tavsiflash nuqtai nazaridan farqlar. An'anaviy tizimda xarajatlar birinchi navbatda ishlab chiqarish funktsiyasi sifatida qaraladi. Va bu borada o'zgaruvchan, doimiy va aralash xarajatlarni batafsil tahlil qilish amalga oshiriladi. Chiqish xarajatlarning muhim omili sifatida qaraladi. SCM nuqtai nazaridan xarajatlar birinchi navbatda strategik tanlovga bog'liq. Shu munosabat bilan xarajatlar ancha umumiy tarkibiy va funktsional omillarning funktsiyasidir. Strategik joylashishni aniqlashga e'tibor. SCM barqaror raqobatbardosh ustunlikni rivojlantirishning ikki usulidan foydalanadi: past narx (xarajat etakchisi) va mahsulotni farqlash. Xarajatlarni boshqarish strategiyasining asosiy yo'nalishi raqobatchilarga nisbatan arzonroq narxga erishishdir. Narxlar etakchisiga quyidagi yondashuvlar orqali erishish mumkin:

- miqyosi tejamkorligi;
- xarajatlarni turli xil biznes omillariga empirik bog'liqligini qurish shaklida xarajatlarni boshqarish tajribasidan foydalanish;

- xarajatlarni qattiq nazorat qilish;
- tadqiqot va rivojlantirish, mijozlarga xizmat ko`rsatish, reklama va mahsulotni reklama qilish kabi sohalarda xarajatlarni minimallashtirish.

Differentsiatsiya strategiyasi iste`molchilar tomonidan noyob va shu sababli jozibali narsa sifatida qabul qilinadigan mahsulotlarni yaratishga qaratilgan. Differentsiatsiya yondashuvlari brendga sodiqlikni o`z ichiga oladi. Barqaror, taniqli firma brendiga ega bo`lish - bu differentsiatsiya strategiyasini amalga oshirish uchun zaruriy shart. Bunday strategik joylashishni odatiy namunalari Coca-Cola (ichimliklar sanoatida) va Toshiba (elektronikada). SCM ichidagi strategik joylashishni baholash uchun asosiy variantlarni tahlil qilish muhim, shu jumladan: korxonaning strategik yo`nalishi.

1. Foyda va pul oqimlarining qisman pasayishi tufayli ham bozor ulushining kengayishi. Ushbu yo`nalish keng ko`lamli investitsiya dasturlarini o`z ichiga oladi va shuning uchun korxonadan olingan mablag`lar ko`pincha investitsiyalarni moliyalashtirish uchun etarli bo`lmaydi. Ushbu strategik yo`nalishga rioya qilgan korxonaning tarkibiy bo`linmasi mablag`larning aniq iste`molchisi hisoblanadi.
2. Qabul qilingan bozor ulushini va shunga muvofiq korxonaning raqobatchilarga nisbatan pozitsiyasini saqlab qolish. Bunday strategiyani tanlagan korxonadan uchun pulning chiqishi taxminan naqd pul tushumiga teng bo`lishi mumkin. Ushbu strategik yo`nalish odatda tez o`zgaruvchan bozorda, masalan, kompyuter ishlab chiqaruvchilari tomonidan amalga oshiriladi.
3. Bozor ulushini kamaytirish hisobiga ham maksimal qisqa muddatli foyda va pul daromadlarini olish. Ushbu strategik yo`nalishni odatda sekin rivojlanayotgan tarmoqlarda bozor ulushi katta bo`lgan korxonalar tanlaydi. Strategik yo`nalishni tanlash korxonaning xarajatlarni rejalashtirish va byudjetlashtirish masalalariga munosabatini oldindan belgilab beradi. Quyida turli strategik yo`nalishlarni rejalashtirishdagi asosiy farqlar keltirilgan. Raqobatbardosh ustunlikka erishish uchun strategik fokus masalalarini (yutuqlarni kengaytirish, qo`llab-quvvatlash va ulardan foydalanish) strategik joylashuvdan alohida ajratib bo`lmaydi. Masalan, xarajatlarni etakchisiga nisbatan tanlovni amalga oshirgan holda, korxonadan amaliy o`rnatish

strategiyasiga ishonishi mumkin emas, chunki ikkinchisi mahsulot portfelini doimiy ravishda to'ldirish va yangilashga qodir. SCM mafkurasi, aslida, boshqaruv jarayonining umumiy tuzilishi va tafsilotlari darajasiga turli talablarni ilgari surib, xarajatlarni nazorat qilish va byudjet tizimini yaratish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratadi.

3.5. Tashkilotning raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillar.

Agar firma yoki kompaniya o'z raqiblarining xat harakatlarini kuzatib bormasa, u ko'zini bog'lab raqobatlashmoqchi bo'lgan hisoblanadi. Xuddi shaxmatdagadek, raqobat kurashida ham raqibining keyingi yurishini oldindan ko'ra bilish katta ahamiyatga ega. Agar raqibining keyingi qadamini bilmasa kompaniya g'alaba qozona olmaydi. Bu boradagi raqobat kura quyidagi yo'nalishlarda olib boriladi:

Raqiblar strategiyasini anio'lash. Buning uchun raqib kompaniya faoliyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari, uning bozordagi mavqei, strategik maqsadlari, raqobat strategiyani o'rganishi zarur.

Kelajakda tarmoqning etakchisi bo'lish yoki etakchi bo'lgan firmalarni anio'lash. Buning uchun xar bir firmaning potentsial imkoniyatlarini o'rganib ularning ichidan boshqalardan o'zib ketish o'qini uzib bo'lgan firmalar belgilanadi. Kelajakda qaysi firmalar o'z mavqeini yo'qotadi, qaysi biri etakchi bo'lii mumkinligini to'g'ri belgilash firma strategiyasini tuzishda ahamiyat kasb etadi.

Raqiblarning keyingi qadamini oldindan ko'ra bilish Tajovvuzkor raqib odatda qandaydir yangi strategik qadam qo'yadi. O'zining bozordagi mavqeidan qanoatlanadigan firmalar esa amaldagi strategiyasini saqlab turadi. Omadsiz firmalarnin) ahvoli shu qadar yomon bo'ladi-ki, oqibatda ular yaxshi o'ylamasdanham hujumga o'tishga majbur bo'ladilar. Raqibning keyingi qadamini oldindan aytib berish uchun o'sha kompaniyadagi vaziyatnirahbariyatning kayfiyatini, ularning fikrlash tarzini bilish lozim. Raqib xaqida axborot yig'ishga qaratilgan (razvedka) faoliyati uning harakatlarini oldindan bilish va samarali qarshi choralar ko'rish imkonini beradi.

Muvaffaqiyatning asosiy omillari (MAO). Muayyan tarmoqdagi moliyaviy va raqobatli muvaffaqiyatning asosiy belgilovchi omillarini aniklash lozim. Ularni aniklash - strategiya ishlab chiqishning asosiy yo'nalishlaridan biri sanaladi. Ular ya'ni muvaffaqiyatning asosiy omillari strategiyani ishlab chiqishda hal qiluvchi vazifani bajarishi mumkin. Biroq muvaffaqiyatning asosiy omillari turli tarmoklarda har xil bo'ladi. Odatda bir tarmoqqa shunga o'xshash uch-to'rtta omil xarakterli bo'lib, ularning bir-ikkitasi eng muhimi bo'lib hisoblanadi va tahlilning vazifasi ularni aniklashdan iborat bo'ladi.

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

1. Texnologiyaga bog'liq omillar:

- ilmiy tadqiqotlar saviyasi;
- ishlab chiqarish jarayonlarida innovatsiyalarga qodirlik;
- mahsulotda innovatsiyalarga qodirlik;
- mazkur texnologiyada ekspertlarning roli.

2. Ishlab chiqarish bilan bog'liq omillar.

- kam xarajatli ishlab chiqarishning samaradorligi (ishlab chiqarish ko'lamidan tejash, to'plangan tajriba samarasi);
- ishlab chiqarish sifati;
- ishlab chiqarish xarajatlarning kam bo'lishi, kafolatlanadigan xolda joylashtirilishi;
- tegishli malakali ishchi kuchi bilan ta'minlash, yuqori mehnat unumdorligi (ayniqsa, ko'p mehnat talab qiladigan sohalarda);
- arzon loyihalashtirish va texnik ta'minot;
- ishlab chiqarishning model va o'lchamlarining o'zgarishiga moslashuvchanligi.

3. Taqsimlash bilan bogliq omillar:

- distribyutorlar dilerlarning qudratli tarmog'i;
- chakana savdodan tushadigan daromadlar extimoli;
- kompaniyaning o'z tarmog'i;
- tezkor etkazib berish.

4. Marketing bilan bog'liq omillar:

- savdning yaxshi sinalgan, tekshirilgan usuli;
- qulay, arzon servis va texnik xizmat ko'rsatish;
- xarid talablarining muayyan qondirilishi;
- tovarlar diapazonining kengligi; tijorat san'ati;
- jozibali dizayn va joylash o'rash;
- xaridorlar uchun kafolatlar.

5. Malakaga bog'liq omillar:

- noyob iste'dodlar;
- sifatni nazorat qilish «nou-xau» si;
- loyihalash sohasidagi ekspertlar;
- texnologiya sohasidagi ekspertlar;
- aniq va sodda reklama qilish qobiliyati;
- ITTKI bosqichida ishlab chiqarish natijasida yangi mahsulotlarni tahlil qilish

va ularni tez bozorga olib chiqa olish.

6. Tashkilotning imkoniyatlariga bog'liq omillar:

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

7. MAOning boshqa turlari:

- ijobiy imidj va obro';
- o'zini peshqadam deb his qiliga;
- qulay joylashuv,
- xushmuomala va muloyim xizmat ko'rsatish;
- patent himoyasi;
- umumiy xarajatlarning kamligi.

Bundan tashqari, tarmoqning jozibadorligiga umumiy baho berish lozim. Muvaffaqiyatning kalit omillari (M.K.O) raqobatbardosh bo'lish va moliyaviy barqarorlikka erishish uchun firma ta'minlashi lozim bo'lgan raqobat imkoniyatlari va faoliyat natijalaridir.

M.K.O shunday omillarki, ularga firma aloxida e'tibor berishi kerak, chunki ular firmaning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligini belgilab beradi. Masalan, pivo sanoatida ishlab chiqarish quvvatlarining to'liq bandligini ta'minlash shunday omilga kiradi (bu ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytiradi). Muvaffaqiyatning asosiy omillari har bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatga, ko'rinishga ega bo'ladi. Ayrim tarmoolarda MKOlar 3-4 ta bo'lishi mumkin Lekin ularning bir-ikkitisigina hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

Tarmoq va undagi raqobat tahlili orqali pirovar, tarmoqning jozibadorligi aniqlanadi.

Buning uchun quyidagi ko'rsatkichlar asos qilib olinadi:

- tarmoqning o'sish imkoniyatlari;
- harakatlantiruvchi kuchlarning tarmoqqa ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatishi;
- tarmoqqa yirik firmalarning kirish (chiqish) imkoniyatlar:
- talabning barqarorligi;
- raqobat kuchlari ta'sirining kuchayishi yoki zaiflashishi;
- tarmoq oldida turgan muammolarning jiddiyligi;
- tavakkalchilik va noanio'lik darajasi;
- raqobat natijasida tarmokdagi daromad darajasin: pasayishi yoki ko'tarilishi.

Soha va raqobat tahlillarini umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar:

1.Sohaviy muhitning asosiy iqtisodiy tavsiflari (bozorning o'sishi, geografik xususiyatlari, tarmoqning tuzilmasi, iqtisodiy mavqei, investitsiyalarga bo'lgan talablar va hokazo)

2. Harakatlantiruvchi kuchlar

3. Raqobat tahlili:

3.1. Raqobatlashuvchi sotuvchilar o'rtasidagi musobaqa (kuchli, o'rtacha, zaif, raqobat vositasi)

3.2. Potentsial kirish xavfi (kuchli, o'rtacha, zaif, kirish to'sio'larining tarkibi)

3.3. Tovarning o'rnini bosuvchi mahsulotlarning raqobati (kuchli, o'rtacha yoki zaif (nima uchun?))

3 4. Etkazib beruvchilarning «savdolasha olish» qobiliyati (kuchli, o'rtacha yoki zaif (nima uchun?))

3.5 Iste'molchilarning «savdolasha olish» qobiliyati (kuchli, o'rtacha yoki zaif(nima uchun?))

4. Asosiy kompaniyalarning (strategik guruhlarining) raqobatchilik mavqei

4.1 Qulay mavqelash (nima uchun?)

4.2 Noqulay potitsiyalash (nima uchun?)

5. Raqobat tahlili:

5.1. Asosiy raqobatchilarning strategik yondashuvlari (amalga oshirishi mumkin bo'lgan xatti-harakatlari)

5.2. Kimni va nima uchun kuzatish kerak?

6. Muvaffaqiyatning asosiy omillari

7. Tarmoqning istiqbollari va umumiy jozibadorligi.

7.1. Tarmoqni jozibali qiluvchi omillar

7.2. Tovarning jozibadorligini kamaytiradigan omillar

7.3. Tarmoqning o'ziga xos natijalari (muammolari)

7.4. Rentabellik istiqbollari (ijobiy, salbiy).

Nazorat savollari:

1. Suv xo'jaligi tizimini tavsiflang va ularning iqtisodiy holati tahlilini tushuntirib bering.

2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlarni sanab bering.

3. Tarmoqdagi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik ahamiyati.

4. Strategik guruhlar xaritasini tuzish va firmalarni u yoki guruh tarkibiga kiritish qanday amalga oshiriladi.

5. Tashkilot faoliyatining tashqi muhiti deganda nima tushuniladi va tashkilot faoliyatiga qanday ekologik omillar ta'sir qiladi?

6. Umumiy yoki uzoq muhit omillarini tahlil qilishda qanday metodikadan foydalanish maqsadga muvofiq?

7. M. Porter qanday omillarni raqobat muhitining omillari deb ataydi?

8. Tashkilotning ichki muhiti omillari yoki resurs salohiyati omillariga qanday omillar kiradi?

9. Tashkilotning ichki muhitini tahlil qilish usullarini sanab o`ting va qisqacha tavsiflang.

4- MAVZU: SUV XO'JALIGI HOLATINING TAHLILI

REJA:

- 4.1. Suv xo'jaligi tashkilotlari holatini tahlil qilish uslubi.
- 4.2. Suv xo'jaligi tashkilotlarida ishlab chiqarishning muhim samaradorlik ko'rsatkichlarini tahlil qilish uslubi.
- 4.3. SWOT tahlil orqali kompaniya holatini baholash.
- 4.4. Suv xo'jaligi tashkilotlarida xarajatlar raqobatbardoshligini baholash.

Tayanch so'z va iboralar: unitar korxonalar, mehnat unumdorligi, fond sig'imi, raqobat pozitsiyasi, kuchli va zaif tomonlar, marketing, qiymat, samaradorlik, raqobatgabaridoshlik.

4.1. Suv xo'jaligi tashkilotlari holatini tahlil qilish uslubi.

Xalq xo'jaligi, xususan ishlab chiqarish jarayoni tabiiy, ijtimoiy, texnik fanlarini o'rganish ob'ekti bo'lib xizmat qiladi. Ijtimoiy ishlab chiqarishni har tomonlama chuqur o'rganish va tadqiq qilish mehnatning ilmiy taqsimotiga olib keladi. Suv xo'jaligi tashkilotlari holatini tahlili boshqariluvchi tizimga rejali va maqsadga muvofiq ravishda ta'sir etishdan iborat. Bu ta'sir har-xil usullar, ma'lum texnologiya yordamida amalga oshiriladi. Maqsad tegishli ob'ektni talab darajasida saqlab turish yoki uni qo'yilgan talab darajasidan kelib chiqib yangi bir xolatga o'tkazishdir. Mana shu jarayon davomida murakkab boshqarish munosabatlari paydo bo'ladi.

Boshqarish munosabatlarning murakkabligi shundaki, u siyosiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy munosabatlarni o'z ichiga oladi. Shu munosabat bilan tahlil qilishdan asosiy maqsad boshqarish munosabatlari doirasida takrorlanadigan xodisalar va voqealarga oid nazariyani yaratishga, qonuniyatlar va printsiplarni aniqlashga yordam beradi.

Ishlab chiqarish va iqtisodiy faoliyat har qanday ishlab chiqarish bo'linmalarining faoliyat ko'rsatishdagi maqsadini aniqlab beradi. Bu jarayonning

natijasi ma'lum turdagi mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish bilan boglik bo'ladi. Ishlab chiqarishni boshqarish ob'ekt sifatida dinamik ravishda rivojlanayotgan tizimni o'zida aks ettiradi va uning elementlari o'zaro aloqadorlikda hamda o'zaro ta'sirda bo'ladi. Ular aniq va maqsadga yo'naltirilgan ichki va tashki ta'sir doirasida faoliyat ko'rsatadi.

Masalan, suv xo'jaligi korxonasiqa qarashli unitar korxonalarini oladigan bo'lsak, uning ishlab chiqarish bo'linmalari yer qazish, beton tayyorlash, sun'iy inshootlarini ishlab chiqarishga hamda yashashga mo'ljallangan binolarni, shuningdek, boshqa ijtimoiy infratizilma ob'ektlarini ko'rishga ixtisoslashgan bo'ladi. Asosiy ishlab chiqarish bo'linmalari esa korxonalar tarkibiga kiruvchi instrumental, ta'mirlash-mexanik ustaxonalar, energetik bo'linmalar yoki korxonalar hamda yordamchi ishlab chiqarish korxonalarini bilan boglangan bo'ladi.

Asosiy ishlab chiqarish bo'linmalarida ish ma'lum asosan loyiha xujjatlari, instrumentlar, texnikalar va mutaxassislar bilan ta'minlangandan sungida olib boriladi. Ular tashqaridan xom ashyo, material, butlovchi buyumlar bilan ta'minlanadi va omborxonalarda saqlanadi. Bu mehnat predmetlari bo'linmalar ichida va o'rtasida ishlab chiqarishning miqyosi va oziga xos xususiyatlarini hisobga olgan xolda taqsimlanadi va tashkil etiladi.

Ishlab chiqarish jarayoni asosiy va yordamchi ishlab chiqarishga bo'linadi. Masalan, unitar korxonada asosiy ishlab chiqarishga yer qazish ishlari, beton tayyorlash, mahsulot sifatini nazorat qilish va boshqalar kiradi. Yordamchi ishlab chiqarishga esa mehnat predmetlarini tashish, ta'mirlash ishlari, mehnat qurollarini tayyorlash, ya'ni xizmat ko'rsatish ishlari kiradi.

Shunday qilib unitar korxonaning boshqarish ob'ekti uning ishlab chiqarish bo'linmalari, uchastkalari, brigadalari bo'lib, ularning faoliyati qurilish montaj ishlarini bajarishga qaratilgan bo'ladi.

Qurilish korxonasiqa qarashli unitar korxonaning asosiy ishlab chiqarish bo'linmalari boshqarish ob'ekti sifatida yordamchi bo'linmalar xizmatidan foydalanadi. Maqsad, asosiy ishlab chiqarish bo'linmalarini doimiy ishlashini

ta'minlashdan iboratdir. Asosiy ishlab chiqarish bo'linmalariga xos bo'lgan doimiy ish jarayoni yordamchi bo'linmalar faoliyatiga ham tegishlidir.

Ishlab chiqarishni boshqarish – ishlab chiqarishning barcha sohalariga ongli, rejali va maqsadga muvofiq ravishda ta'sir etish, mehnat jamoasi faoliyatini maqsadni amalga oshirishga qaratish, bozor qonunlari talabidan kelib chiqqan xolda har bir korxonani, tarmoq ishlab chiqarishini sifatli mahsulotlar ishlab chiqarishga va xizmat ko'rsatishga qaratishdan iboratdir.

Ishlab chiqarish jarayonida moddiy ne'mat yaratuvchilar bilan tashkiliy-texnik boshqarish apparati o'rtasidagi o'zaro aloqadorlik muhim ahamiyatga egadir. Xususan, suv xo'jaligi qurilishi tashkilotlarida korxonalar bilan qurilish tashkilotlari o'rtasida ana shunday aloqalar mavjuddir. Shu bilan birga bunday aloqalar UK, KMB hamda uning ishlab chiqarish bo'linmalari va uchastkalari o'rtasida ham mavjuddir. O'zaro aloqalar raxbar xodimlar va ishchilar o'rtasida ham mavjuddir. Ularning faoliyati korxonalar yoki tashkilot oldida turgan maqsadni amalga oshirishga qaratilgan bo'ladi. Qurilish tashkilotlari murakkab boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlardan iborat.

Boshqaruvchi tizim qurilish tashkilotlaridagi boshqaruvchi rahbarligidagi barcha rahbar xodimlardan iborat.

Masalan, UKga nisbatan korxonalar boshqaruvchi tizim hisoblanadi. Korxonalar ishlab chiqarishni, iqtisodiyotni, ta'minotni va barcha faoliyatni boshqaradi.

Boshqariluvchi tizim qator o'zaro bogliq bo'lgan ishlab chiqarish majmui va yordamchi ishlab chiqarishlardan tashkil topgan bo'lib, unga asosiy fondlar va mehnat resurslari ham kiradi.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar korxonalar misolida 1-chizmada ko'rsatilgan.

Boshqarish darajasi	Boshqaruvchi tizim	Boshqariluvchi tizim
Qurilish korxonasi	Korxonaning boshqaruv apparati	UK
UK	UKning boshqaruv apparati	Ishlab chiqarish uchastkasi (ishlab chiqarish fondi va ishchilar)
Uchastka	Uchastkadagi	

	boshqaruv apparati	Brigada (ishchi, ishlab chiqarish fondlari)
--	--------------------	---

1-chizma. Qurilish korxonasi boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlari.

Boshqarish apparati xodimlari ma'lum funksiyalarni bajarishga ixtisoslashgan bo'ladi. Unga xususan ishlab chiqarishni boshqarish rejalashtirish, moliyalashtirish, moddiy-texnika ta'minoti va boshqalar kiradi. Shuning uchun boshqaruvchi tizim har xil mutaxassislar va boshqaruvchilar yig'indisidan tashkil topgan bo'ladi.

Boshqaruvchi tizimda turli ishlab chiqarish-iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik va xuquqiy aloqalar mavjud bo'ladi. Bunday aloqalar UK boshligi va uning bo'linmalari boshliqlari o'rtasida bo'ladi. Masalan, UK boshlig'i va moddiy-texnika bo'limi boshlig'i, bir-biriga bo'ysinmaydigan mutaxassislar, texnik xizmatchilar, injenyerlar, texniklar o'rtasidagi aloqalar. Bu aloqalar va munosabatlar boshqaruv tizimiga faol ta'sir etadi.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar qurilish tashkilotlarining tarkibiy qismi hisoblanadi va ular pirovard maqsadni amalga oshirish uchun bir-biri bilan aloqa qiladi. Aniqrog'i bunday aloqalar suv qurilishi tashkilotlarining samaradorligini oshirish, xodimlar ish sharoitini va turmush darajasini yaxshilashga qaratilgan bo'ladi. Boshqaruvchi tizim hukmronlik munosabatlarini yaratmasligi, ya'ni biri hukmron ikkinchisi unga buysinuvchi bulishi lozim. Ishchilar korxonadagi mulkka rahbar xodimlar singari bir xil munosabatda bo'ladi, ya'ni mulkka munosabat bir xil xuquq asosida ko'rilgan bo'ladi. Korxonada xodimlari mulkdan samarali foydalanishdan manfaatdor bo'ladi va shuning uchun ham mulkni ko'paytirish va uni avaylab asrash tarafdori bo'lishadi.

Suv xo'jaligi qurilishi tashkilotlarida boshqarishning roli oshib bormoqda. Bunga sabab, tashkilotlarni boshqarish murakkablashib bormoqda, xo'jaliklar o'rtasidagi munosabatlar, buyurtmachilar va ijrochi tashkilotlarning iqtisodiy munosabatlari bozor talablariga mos ravishda shakllanmoqda. Bular hammasi boshqarishga bo'lgan talabni kuchaytirmoqda va unga yangicha yondashishni talab qilmoqda.

Ishlab chiqarishga mos ravishda boshqarish murakkab, ma'lum maqsadga yo'naltirilgan, rejali, ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy-texnik jarayon hisoblanib, ma'lum aniq texnologiya asosida har xil usullar va vositalar yordamida maqsadga erishishga qaratilgan jarayon hisoblanadi.

Xalk xo'jaligida; xususan ishlab chiqarishda boshqarish ob'ekti qator tabiiy, ijtimoiy va texnik fanlardan iborat bo'lib, ijtimoiy ishlab chiqarish majmuini va uning elementlarini o'zgarishni mehnat taqsimoti bo'lishini takozo etadi. Ishlab chiqarishni boshqarish boshqaruvchi tizimining rejali va maqsadga muvofik ravishda boshqariluvchi tizimga ta'sir etishidir. Bu ta'sir har xil usullar, vositalar yordamida ma'lum texnologiya asosida bu tizimni normal xolatda saqlab turish yoki uni yangi xolatga o'tkazish uchun xizmat qiladi. Bu jarayon davomida murakkab xilma-xil boshqarish munosabatlari paydo bo'ladi.

Boshqarish munosabatlarining murakkabligi yana shu bilan belgilanadiki, iqtisodiy munosabatlar siyosiy, xuquqiy, tashkiliy, texnik muammolar bilan uzviy bog'langan bo'ladi.

4.2. Suv xo'jaligi tashkilotlarida ishlab chiqarishning muhim samaradorlik ko'rsatkichlarini tahlil qilish uslubi.

Suv xo'jaligida hodisa va jarayonlarni kompleks va tizimli o'rganish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi. O'rganilayotgan ob'ekt umumiy kompleksida bir tizim deb olinadi, tanlangan yaxlit tizimda o'rganiladigan ma'lumotlar va ko'rsatkichlar tanlanadi. Kompleks tahlil tizilmasi tuziladi. Bevosita tahlil etishni o'tkazish, yo'l qo'yilgan kamchiliklar, o'zgarishlar farqini aniqlash bosqichi amalga oshiriladi. Kamchiliklarni bartaraf etish va eng ilg'or tamoyil g'oyalarini amaliyotga tadbiiq etish bosqichi bilan yakunlanadi.

Suv xo'jaligi tashkilotlari faoliyatini kompleks iqtisodiy tahlilida o'rganiladigan masalalarga quyidagilar kiritiladi:

- Suv xo'jaligi tashkilotlarining tashkiliy texnikaviy darajasini o'rganish;
- Suv xo'jaligi tashkilotlarining ko'rsatayotgan xizmatlariga bozor talabi va taklifning tahlili;

- Suv xo'jaligi tashkilotlarining ishlab chiqarish xajmi tahlili;
- Mehnat resurslari va ular bilan ta'minlanganlik, mehnat unumdorligi ko'rsatkichlari tahlili;

- Moddiy resurslar va ular bilan ta'minlanganlik va samaradorligi tahlili;
- Ishlab chiqarish harajatlari tahlili;
- Suv xo'jaligi tashkilotlarining moliyaviy natijalari tahlili;
- Asosiy vositalar va ulardan samarali foydalanish ko'rsatkichlari tahlili;
- Pul oqimi va uning harakatining tahlili;
- Xususiy kapital va u bilan bog'liq bo'lgan ko'rsatkichlar tahlili.

Xodimlar takibi deganda, ularning xizmat vazifalari va ish faoliyatning mazmuniga ko'ra tarkiblanishi nazarda tutiladi. Korxonada band bo'lgan xodimlarni turli belgilashlar bo'yicha tarkiblash mumkin, jumladan, ishlab chiqarish, noishlab chiqarish xodimlari; band bo'lishiga qarab: doyimiy ishchilar, mavsumiy ishchilar; xizmat vazifasi bo'yicha ishchilar, xizmatchilarga; ishlab chiqarishda qatnashuvchanlik darajasi bo'yicha: asosiy va yordamchi ishchilarga tarkiblanadi. Shuningdek, yosh, mehnat staji, jinsi, malakasi va ma'lumoti bo'yicha ham tarkiblash mumkin.

Xodimlar tarkibi dinamikasi harakatini ular bo'yicha mutloq va hisobiy o'zgarishlarda o'rganish tahlil mazmunini tashkil etadi.

Korxonaning faoliyat natijaviyligi va samaradorligi ko'p jihatdan ishchi kuchi bilan qay darajada ta'minlanganligi bilan bog'liq. Shu ma'noda xodimlar ularning sohibkorligi faoliyatini maqsadli boshqarishda muhim (shaxsiy) omil sifatida qaraladi.

Ishchi kuchi bilan ta'minlanganlik tahlilida xodimlarning rejaga va o'tgan yillarga nisbatan o'zgarishlari, mahsulot hajmini o'stirish yuzasidan mutloq va nisbiy farqlar, xodimlar aylanishini harakterlovchi ko'rsatkichlar o'rganiladi.

Mehnat resurslari harakatini harakterlovchi asosiy ko'rsatkich sifatida xodimlar qo'nimsizligi ko'rsatkichi aniqlanadi. Xodimlar qo'nimsizli quyidagi bog'lanishda aniqlanadi.

$$K_{\text{kun}} = \frac{X_s}{X}$$

Bunda :

- K_{kun} -xodimlar qo'nimsizligi koeffitsenti;
- X_s -korxonada va umumjamiyat xarakterida bo'lmagan sabablar ta'sirida ishdan bo'shaganlar soni;

- X -xodimlarning o'rtacha ro'yxat soni;

Xodimlar qo'nimsizligi bevosita ularning qabul etish va bo'shatish bo'icha aylanmalarni hisoblash asosida to'ldiriladi.

Xodimlar ishga qabul etish koeffitsenti hisobot davrida ishga qabul qilingan ishchilar sonini ularning o'rtacha ro'yxat soniga bo'lish asosida aniqlanadi. Xodimlarni ishdan bo'shatish koeffitsenti ishdan bo'shagan jami xodimlar sonini ularning o'rtacha ro'yxat soniga bo'lish asosida aniqlanadi.

Korxonada mehnat unumining o'sishi ko'p jihatdan ish vaqtidan qay darajada foydalanishlik darajasi bilan bog'liqdir. Korxonada ish vaqtidan foydalanishning quyidagi jihatlarini farqlash mumkin.

- ishchilar ish vaqtidan foydalanish darajasini o'rganish;

- uskunalar ish vaqtidan foydalanish darajasini o'rganish;

Ishchilar ish vaqtidan foydalanishning umumlashgan ko'rsatkichi jami ishchilar tomonidan yil davomida ishlagan kishi /soatlari hisoblanadi.

Tahlilda korxonada ish vaqtidan foydalanishning qay darajada yo'lga qo'yilganligi, uning o'zgarishiga ta'sir etuvchi alohida tur omillarining ta'siri darajasiga tavsif beriladi. Ishchilar ish vaqtidan foydalanish darajasiga quyidagi omillar ta'sir qiladi.

- ishchilarining o'rtacha ro'yxatdagi sonining o'zgarishi;

- bir yilda o'rtacha ishlangan ish kunlarining o'zgarishi;

- ish kuni davomiyligining o'zgarishi;

-uskunalar ish vaqtidan foydalanish tahlilida uskunalarining bo'sh turishlariga ularning mehnat samarasi va unumdorligiga baho beriladi.

Mehnat unumdorligi - mehnatning natijaviyligini xarakterlovchi ko'rsatkich hisoblanadi. Mehnat unumdorligi ishlab chiqarilgan mahsulot, ish va xizmatlar hajmini mehnat sarfi birligiga bo'lish asosida aniqlanadi. Mehnat sarfining birligi sifatida ishlangan ish soatlari yoki ishchilar soni olinadi.

Tahlilda mehnat unumdorligi, uning o'sish darajalari va dinamikasiga baho beriladi.

Mehnat unumdorligining o'sish darajalari va dinamikasiga baho berishda uning o'zgarishiga ta'sir etuvchi quyidagi qatorlarga alohida e'tibor beriladi.

- intensiv omil;
- ekstensiv omil;
- ishlab chiqarishning texnik- texnologik holati;
- mehnat unumdorligining o'sishi;
- mahsulot hajmining uni ishlab chiqarish vaqti va sifatiga ta'sir etmagan holda oshirishga;
- mahsulot birligiga mehnat sarfining kamayishiga;
- mahsulot ishlab chiqarish va tovarlar aylanish vaqtini qisqartirishga;
- hajm va foyda normasining oshirish imkoni beradi.

Mehnat unumdorligi qiymat va ayrim hollarda natural shartli –natural ko'rsatkichlarda aniqlanadi.

Mehnat unumdorligining o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillarni quyidagi uchta guruhga ajratish mumkin.

1. Moddiy -texnik va texnologik;
2. Tashkiliy- iqtisodiy;
3. Ijtimoiy –psihologik.

Moddiy texnik va texnologik omillar ishlab chiqarishda samarador texnika va zamonaviy texnologik uskunalaridan, shuningdek axborotlar texnologiyasidan, yangi xom ashyo va materiallardan foydalanishni xarakterlaydi. Ular ko'proq mahsulotning hajmiga sifatiga va mehnat va ao'yoviy sarfiga ta'sir etadi.

Tashkiliy-iqtisodiy omillarga boshqaruvning, mehnat va butun ishlab chiqarishni tashkil etishning samarali va zamonaviy tizimini qo'llash usullari kiradi.

Ijtimoiy psixologik omillarga xodimlarning sifat tasnifini harakterlovchi (malakasi, mehnat aktivligi majburiyati va xizmat vazifasiga ma'sulligi, sohibkorligi) jihatlarini faollashtirish masalalari kiradi.

Yuqorida tarkiblangan barcha omillar o'zaro bog'liq va aloqadorlikdadir. Shu sababli tahlilda ular bevosita kompleks holda o'rganiladi.

Mehnat unumdorligi va uning o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillarni o'rganishda bir ishlovchiga va bir ishchiga to'g'ri keladigan unumdorlik ko'rsatkichlariga alohida ahamiyat beriladi. Bir xodimga to'g'ri keladigan mehnat unumining o'zgarishiga ishchilarning jami ishlovchilar tarkibidagi salmog'ining o'zgarishi va ishchiga to'g'ri keladigan o'rtacha yillik ishlab chiqarilgan mahsulot hajmining o'zgarishi ta'sir etadi. Bir ishchining mehnat unumining o'zgarishiga esa bir ishchi tomonidan o'rtacha yillik ishlangan ish kunlarining o'zgarishi, ish kuni davomiyligining o'zgarishi hamda bir soatlik mehnat unumining o'zgarishi ta'sir etadi.

Suv xo'jaligi tashkilotlarining asosiy fondlari va ulardan samarali foydalanish tahlilida asosiy vositalar tarkibi bo'yicha mutloq va nisbiy o'zgarishlariga baho beriladi. Asosiy vositalarni quyidagi belgilar bo'yicha takiblash mumkin.

1. Ishlab chiqarish jarayonida qatnashuviga qarab:

-aktiv asosiy vositalar;

-passiv asosiy vositalar;

2. Tarmoq bo'ysunuviga qarab:

-sanoat ishlab chiqarish asosiy vositalari;

-boshqa tarmoq asosiy vositalari;

3. Foydalanishga qarab:

-foydalanishdagi asosiy vositalar;

-foydalanishdan olib qo'yilgan asosiy fondlar;

4. Turi bo'yicha:

-binolar, inshootlar, o'zati sh moslamalari, mashina va uskunalar, tarnsport vositalari, asbob uskunalari xo'jalik inventarlari, ishchi va mahsuldaor xayvonlar, ko'p yillik ekinlar va boshqa asosiy vositalar.

1 Mulkiy egaligiga qarab:

-o'ziga tegishli asosiy vositalar,

-ijaraga olingan asosiy vositalar.

Asosiy vositalarni o'rganishda ularning texnik holati va harakat ko'rsatkichlariga muhim ahamiyat beriladi.

Asosiy vositalarning holat ko'rsatkichlariga quyidagilar kiritiladi:

-Asosiy vositalrning yaroqlik darajasi;

-Asosiy vositalrning eskirish darajasi;

Yaroqlik darajasi asosiy vositalarning qoldiq qiymatini ularning boshlang'ich qiymatiga bo'lish orqali aniqlanadi. Eskirish darajasi asosiy vositalarning eskirish qiymatini ularning boshlang'ich qiymatiga bo'lish asosida aniqlanadi. Yaroqlik va eskirish koeffitsentlari yig'indisi koeffitsentda 1 ga, foizda 100 ga teng bo'ladi.

Asosiy vositalarning holat ko'rsatkichlariga qarab ularning texnik holatiga baho beriladi va ularni tartiblash bo'yicha boshqaruv qarorlari qabul qilinadi.

Asosiy vositalarning holatini o'rganishda korxonamortizatsiya siyosatiga, asosiy vositalarning ma'naviy eskirganlik darajasiga, foydalanishdan olib qo'yilgan asosiy vositalar holatiga muhim e'tibor qaratiladi. Korxonamortizatsiya siyosati bevosita davlat amortizatsiya siyosati asosida belgilanadi. Uning muhim uslublariga quyidagilar kiritiladi:

-teng ulushlarda, amortizatsiya muammolaridan kelib chiqqan holda eskirish hisoblash;

-tezlashtirilgan usulda eskirish hisoblash;

-qoldiq usulda eskirish hisoblash;

-ishlab chiqarish hajmiga muvofiq eskirish hisoblash;

-komulyativ usulda eskirish hisoblash.

Hozirda O'zbekiston Respublikasi Milliy Hisob Tizimida amortizatsiya hisoblashning asosan ikkita usulidan foydalanilmoqda.

- teng ulushlarda amortizatsiyalashning qa'tiy normalarida eskirish hisoblash;
- tezlashtirilgan amortizatsiyalashning qa'tiy normallarini ikki marta oshirilgan holatida eskirish hisoblash usuli.

Asosiy vositalarning holat ko'rsatkichi ularning harakat ko'rsatkichlarini o'rganish asosida to'ldiriladi. Asosiy vositalarning harakat ko'rsatkichlariga ularning yangilashi va chiqib ketish koeffitsentlari kiritiladi.

Asosiy vositalarning yangilanish koeffitsenti joriy davrda yangidan kiritilgan asosiy vositalar qiymatini asosiy vositalarning yil oxiriga bo'lgan qiymatiga bo'lish orqali topiladi. Asosiy vositalarning chiqib ketish koeffitsenti joriy davrda chiqib ketgan asosiy vositalar qiymatini ularning yil boshiga bo'lgan qiymatiga bo'lish asosida aniqlanadi.

Tahlilda asosiy vositalarning yangilanish va chiqib ketish sabablariga ham muhim e'tibor beriladi.

Asosiy vositalarning yangilanish manbalari:

- kapital qo'yilmalar va investitsiyalar;
- xususiy kapitalning o'sishi;
- o'zoq muddatli kreditlar va qarzlar;

Asosiy vositalarning chiqib ketish sabablari:

- ma'naviy eskirish;
- jismoniy eskirishi va foydalanish uchun yaroqsiz holatga kelishi;
- ortiqchalik;
- sotishlar;
- o'g'irliklar, yo'qotishlar va boshqa sabablar.

Mahsulot ishlab chiqarish nafaqat asosiy vositalarning texnik holat va harakat ko'rsatkichlariga balki ular bilan ta'minlanganlik darajasiga ham bog'liq. Korxonaning asosiy vositalar bilan ta'minlanganlik yoki qurollanganlik darajasi deb, ishlab chiqarishning me'yor darajasida mehnat vositalari bilan ta'minlanganligiga aytiladi. Avvalo, korxonaning mehnat vositalari bilan ta'minlanganligida quyidagi jihatlarni farqlash lozim. O'ziga tegishli bo'lgan mehnat vositalari hisobiga ta'minlash va ijaraga olingan mehnat vositalari hisobiga ta'minlash. Demak, korxonada

har ikkala holatda ham asosiy vositalar bilan ta'minlanganlikning me'yor ko'rsatkichlariga ega bo'lishi mumkin. Asosiy vositalar bilan ta'minlanganlik tahlilda korxonada asosiy vositalarning rejaga va o'tgan yillarga nisbatan mutloq va nisbiy o'zgarishlariga baho beriladi.

Asosiy vositalar bilan qurollanganlik ko'rsatkichi sifatida bitta ishchiga to'g'ri keladigan mehnat vositalari, ish o'rni, maydonning asosiy vositalar bilan qurollanganlik darajasi aniqlanadi. Asosiy vositalar bilan qurollanganlik darajasi ularning samaradorlik ko'rsatkichlarini o'rganish asosida to'ldiriladi. Ya'ni korxonada faoliyatiga faqat miqdor ko'rsatkichlari orqaligina emas, balki sifat ko'rsatkichlarni ham o'rganish asosida ham baho beriladi.

Asosiy vositalardan foydalanish va ularning samaradorligiga baho berish iqtisodiy tahlilning zarur shartlaridan biri hisoblanadi. Asosiy vositalarning samaradorlik ko'rsatkichlari korxonada xo'jalik faoliyatiga baho berishning muhim ko'rsatkichlaridan biri sifatida olinadi.

Ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish va uning holatiga har baho berishga iqtisodiy tahlilda alohida ahamiyat beriladi. Korxonada ishlab chiqarish quvvati deganda uning to'la ish bilan bandlik holatiga aytiladi. Bu holat nafaqat mahsulot ishlab chiqarish darajasiga balki uning harajat tarkibiga moliyaviy natijaviyligiga ham ta'sir etuvchi birlik sifatida qaraladi.

Ishlab chiqarish quvvatlari va uning foydalanish darajalariga baho berish asosida korxonaning joriy davridagi iqtisodiy potentsiali hamda uni maqsadli boshqaruvi belgilanadi.

Ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishning tahlilining quyidagi qatorlarini arakterlash mumkin;

- korxonada ishlab chiqarish quvvatlarining texnik iqtisodiy ko'rsatkichlari tizimi;
- texnik iqtisodiy ko'rsatkichlar va ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishni qiyosiy tahlili;
- ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishning korxonada harajatlarga ta'sirining tahlili;

-ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishning korxonada ishlab chiqarish samaradorligiga va faoliyat natijaviyligiga ta'sirining tahlili.

Ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishning korxonada ishlab chiqarish samaradorligiga va faoliyat natijaviyligiga ta'sirining tahlil ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishda korxonadan oshkor etiladigan 2-b forma «Korxonaning ijtimoiy iqtisodiy ko'rsatkichlar tizimi»ga muhim e'tibor beriladi.

Tahlilda asosiy vositalarning samaradorlik ko'rsatkichlari va ularning ta'sir etuvchi omillar ikkita tartib bo'yicha o'rganiladi.

1. Asosiy vositalarning samaradorligi va uning o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillar tahlili;

2. Asosiy vositalar va ulardan samarali foydalanish ko'rsatkichlarining mahsulot hajmining o'zgarishiga ta'sirining tahlili.

Asosiy vositalarning samaradorlik ko'rsatkichlari va ularning o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillar qatoriga quyidagilar kiritiladi.

Fond qaytimi (sig'imi) va uning o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillar. Mahsulot ishlab chiqarish hajmi va uning o'zgarishi.

-asosiy fondalar o'rtacha yillik qiymatining o'zgarishi.

Mahsulot hajmiga ta'sir etuvchi mehnat vositalari bilan bog'liq bo'lgan omillar qatoriga quyidagilar kiritiladi.;

-asosiy fondlar o'rtacha yillik qiymatining o'zgarishi;

-fond qaytimi (sig'imi) uning o'zgarishi.

4.3. SWOT tahlil orqali kompaniya holatini baholash.

SWOT tahlil qilish eng keng tarqalgan murakkab strategik tahlil protsedurasidir. Ismning o'zi quyidagi inglizcha so'zlarning birinchi harflaridan hosil qilingan: kuchli - kuchli, kuchsiz - zaif tomonlar, imkoniyat - imkoniyatlar, tahdid - tahdidlar. Boshqacha qilib aytganda, tahlil natijasida tashkilot qanchalik kuchli ekanligi va ushbu kuch yordamida nimalarga erishishi mumkinligi aniqlanadi; parallel ravishda tashkilotning zaif tomonlari va ushbu zaif tomonlar bilan bog'liq holda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan tahdidlar tahlil qilinadi, bu esa, bir tomondan, kuchsiz tomonlarni

minimallashtirish va tahdidlarga qarshi qanday qilib kurashish, kuchimizdan foydalanish va imkoniyatlarni ro'yobga chiqarish to'g'risida xulosa chiqarishga imkon beradi. Tahlilning o'zi ikki bosqichda amalga oshiriladi. Bosqich 1. Tashkilotning tashqi muhitidan kelib chiqadigan imkoniyat va tahdidlarni baholash. Ushbu protsedurani amalga oshirish uchun yagona universal texnika mavjud emas, ammo quyida keltirilgan algoritmgga rioya qilish tavsiya etiladi.

1. Barcha tashqi omillarni har tomonlama tahlil qilish va ularning har biri uchun imkoniyat va tahdidlarni aniqlash. Tashkilotning asosiy rasi daromad olish bo'lganligi sababli, tashqi muhit omillarini ko'rib chiqishda, avvalambor, ularning foydasiga aniq ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan narsalarga e'tibor berish kerak. O'z navbatida, foyda, bir tomondan, xaridorlarning mavjudligi va to'lov qobiliyatiga, boshqa tomondan, mahsulot tannarxiga bog'liq. Bu shuni anglatadiki, avval siz tashkilot mijozlarining soni va to'lov qobiliyatiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan hamma narsani - aholining qiziqish doirasidan ko'payishi yoki aksincha, chiqishi, demografik vaziyatning o'zgarishi, yirik tashkilotlarning bankrotligi yoki aksincha, daromadli buyurtmalar olish bilan bog'liq ravishda ularning pozitsiyalarini mustahkamlashini tahlil qilishingiz kerak. ... Ushbu omillarning natijasi xaridorlar sonining ko'payishi yoki ularning sotib olish qobiliyatining oshishi sababli savdo bozorining geografik chegaralarini kengayishi yoki rivojlangan hududiy bozorlarda yangi segmentlarni jalb qilishi bo'lishi mumkin. Ushbu tashkilot foydalanadigan xomashyo bozorida raqobatni kuchaytirish ob'ektiv ravishda uning tannarxini pasayishiga va shunga mos ravishda mahsulot tannarxining pasayishiga va foydaning oshishiga olib kelishi mumkin. Ushbu jarayonlar nafaqat ijobiy yo'nalishga, balki salbiy yo'nalishga ham ega bo'lishi mumkin. Bunday holda, gap imkoniyatlar haqida emas, balki tashkilotga tahdidlar haqida ketmoqda.

2. Muayyan imkoniyatlar va tahdidlarning kuchini (kuchini) aniqlash. Kuch deganda ma'lum bir imkoniyat yoki tahdidning tashkilot faoliyatiga ta'sir darajasi tushuniladi. Tahlil davomida eng muhim omillar aniqlanadi - bunday imkoniyatlar va tahdidlar, ular tashkilotni sezilarli darajada kuchaytirishi yoki aksincha, mavqeini jiddiy ravishda yomonlashtirishi mumkin. Masalan, agar tashkilot etkazib

beruvchidan bozorning 3-5 foizidan ko'p bo'lmagan qismini boshqaradigan tarkibiy qismlarni sotib olsa va shu bilan birga raqobatchilar tomonidan doimiy ravishda qattiq bosim o'tkazsa, u holda uning bozordan chiqib ketishi mijozlar uchun biroz noqulaylik tug'diradi. Ammo bu ular uchun fojiali bo'lmaydi, chunki boshqa etkazib beruvchilarning xizmatlaridan foydalanish mumkin bo'ladi. Agar mintaqada bitta etkazib beruvchi mavjud bo'lsa va boshqa mintaqalardan etkazib beruvchilarning xizmatlari korxonadan juda uzoqligi va shunga ko'ra, transport xarajatlarining qabul qilinishi mumkin bo'lmaganligi sababli umuman boshqacha kuchga tahdid tug'iladi. Bunday etkazib beruvchining kooperatsiyadan voz kechishi tashkilotni bankrotlik yoqasiga qo'yishi mumkin.

3. Muayyan imkoniyatlar yoki tahdidlar yuzaga kelishi ehtimolini baholash. Bunday imkoniyatlar yoki tahdidlarning paydo bo'lishini faqat nisbatan nisbatan taxmin qilish mumkin va prognozlarga ishonish va sezgi sezgisi kerak. Shu bilan birga, tashkilot uchun imkoniyatlar yoki tahdidlarning paydo bo'lishi keng aholiga ma'lum bo'lgan juda real voqealar bilan bog'liq. Bunga misol qilib shaharda yirik zavod qurish, viloyat (shahar) hududidan temir yo'l yoki magistral yo'lni tortish, shahar korxonalarida foydali buyurtmalar berish va hokazolarni kiritish mumkin. Bu vaziyatni ob'ektiv ravishda o'zgartiradi va tadbirkorlik faoliyati uchun yangi sharoitlar yaratadi.

4. Muayyan imkoniyatlar yoki tahdidlarni tasniflash ikki o'lchovli matritsa yordamida amalga oshiriladi. Faktorning kuchi yoki kuchi, ya'ni. imkoniyatlar yoki tahdidlar va gorizonttal ravishda - hujum ehtimoli. Ushbu koordinatalarda maydon to'rt kvadratga bo'linadi va tasniflash imkoniyatlar uchun alohida va tahdidlar uchun alohida amalga oshiriladi. Ko'rib chiqilgan omillar - imkoniyatlar yoki tahdidlar - ularning proektsiyalarining mos keladigan o'qlari bo'yicha kesishish nuqtasida belgilanadi - bu omil kuchining ko'rsatkichlari va yuzaga kelish ehtimoli. Natijada, har bir omil to'rt kvadratning biriga to'g'ri keladi.

Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari.

Kuch - bu shunday xususiyatki, kompaniyaga qo'shimcha imkoniyatlar beradi. Bu kuch maxoratda, sezilarli tajribada, qimmatli tashkiliy resurslarda yoki aniq

imkoniyatlarda, firmaga bozorda ustunlik yaratib beruvchi yutuqlarda bo'lishi mumkin. Kuch shuningdek, bozorda raqobatchilikni kuchaytirish tajribasiga ega bo'lgan boshqa bir kompaniya bilan qo'shilishi yoki sherikchilik qilish yo'li bilan xam yaratilishi mumkin.

Zaiflik - bu kompaniya faoliyati uchun zarur bulgan nimaningdir etishmasligi, kompaniya qila olmaydigan qandaydir ish yoki kompaniyani noqulay vaziyatga solib qo'yadigan sharoit. Kompaniyaning kuchli va zaif jixatlari aniqlangach, xar ikkala ro'yxat o'rganilishi va baxolanishi lozim. Buning uchun SWOT tizimi qo'llaniladi (taxlil, xarajatlar taxlili, imkoniyatlar va boshqalar taxlili). Bunda kuch va zaiflik balansi tuziladi. Kompaniyaning eng muhim yutugi - bu raqiblariga nisbatan kompaniya yaxshi bajara oladigan ishdir.

4.4. Suv xo'jaligi tashkilotlarida xarajatlar raqobatbardoshligini baholash.

Kompaniya axvoli taxlilining muxim qismi - bu firma xarajatlarning raqobatga bardoshlilikini aniqlashdir. Baxolardagi farqlarning kelib chiqish sabablari xilma-xil bo'lishi mumkin. Ularning eng muhimlari quyidagilar:

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

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

Asosiy faoliyat doirasida:

- moddiy-texnika ta'minoti;
- tayyorlash;
- tovarlarni iste'molchilarga etkazish;
- sotish va marketing;
- xizmat ko'rsatish.

Qo'shimcha faoliyat doirasida:

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

Xarajatlarni to'g'ri baxolash uchun menedjer 4 ta ishni bajarishi lozim:

- firmaning qiymatlar zanjirini tuzish;
- zanjir ichida turli uchastkalar o'rtasidagi aloqani o'rganish;
- bozorda muvaffaqiyat keltiruvchi faoliyat turlarini aniqlash;
- solishtirma baxolash o'tkazish.

Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam.

Kompaniyaning raqobatga bardoshlilikini aniqlash uchun qiymatlar zanjiridan foydalanish etarli emas. Kompaniyaning raqobatchilik kuchi va pozitsiyasi chuqurroq taxlil qilinishi lozim. Buning uchun quyidagilar aniqlanadi:

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

Bu savollarga javob topish uchun quyidagilarni bajarish lozim:

1-qadam - tarmoqdagi muvaffaqiyatning kalit omillari ro'yxati tuziladi;

2-qadam - xar bir ko'rsatkich bo'yicha kompaniya va uning raqiblariga baxo beriladi;

3-qadam - raqiblarning kuchli tomonlariga berilgan baxo umumlashtiriladi;

4- qadam - raqiblarning raqobatda ustunlik yoki zaif jixatlari xaqida xulosa chiqariladi;

Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi?

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

1)tarmoqdagi xarakatlantiruvchi kuchlarni xisobga olganda firmaning bugungi strategiyasi ma'qulmi?

2)firmaning amaldagi strategiyasi tarmoqning kelajakdagi muvaffaqiyatning kalit omillariga mos keladimi?

3)tarmoqdagi 5 ta raqobat kuchlaridan amaldagi strategiya yaxshi himoya qiladimi?

4)qanday vaziyatlarda bugungi strategiya kompaniyani tashqi xavflar va ichki zaifliklardan himoya qila olmaydi?

5)bir yoki bir nechta raqiblarning xujumi kompaniyaga zarar etkaza oladimi, agar etkaza olsa qanday zarar etkaza oladi?

6)kompaniya raqobat ustunligiga egami yoki u raqobatchilikdagi kamchiliklarni tugatish uchun yanayam ko'proq ishlashi kerakmi?

7)bugungi strategiyaning kuchli va zaif tomonlari nimalardan iborat?

8)kompaniyaning raqobat pozitsiyasini kuchaytirish uchun qo'shimcha choralar ko'rish lozimmi?

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

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

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

Nazorat savollari:

1. Suv xo'jaligida mehnat jarayonlarini boshqarish qanday amalga oshiriladi?
2. Suv xo'jaligi ishlab chikarishini boshqarishda kadrlar tizimi
3. Suv xo'jaligi tashkilotlari faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari
4. O'zbekiston Respublikasida suv resurslarini boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari.
5. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?
6. Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustaxkam?
7. Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi?
8. Marketing funksiyasini tahlil qilishda qaysi ko'rsatkichlarga e'tibor qaratiladi?
9. Qiymat yaratuvchi zanjir nimalardan iborat?

10. Kompaniya axvolining tahlili qanday amalga oshiriladi?

5- MAVZU: STRATEGIYA VA RAQOBAT USTUNLIGI.

REJA:

5.1. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi.

5.2. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi.

5.3. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish.

5.4. Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.

5.5. Birinchi harakatlanuvchining strategiyalari.

Tayanch soʻz va iboralar: ustunlik, himoya, mudofaa, vertikal integratsiya, xujumkor strategiya, yetakchilik strategiyasi, tabaqalashtirish strategiyasi, xujum.

5.1. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi

Raqobat strategiyasi - xaridorlarni jalb qilish va qondirish, raqobatchilar bilan toʻqnashuv va bozor mavqeini mustahkamlashga qaratilgan usullar va tashabbuslar toʻplami. Raqobat strategiyasi kontseptsiyasi biznes strategiyasi tushunchasidan torroq, chunki ikkinchisi raqobat metodologiyasidan tashqari boshqaruvning barcha strategik vazifalarini hal qilish boʻyicha harakatlar va rejalarni oʻz ichiga oladi. Raqobat strategiyasining maqsadi tovarlar va xizmatlarni taklif qilishda raqobatchilardan ustunlikka erishishdir. Kompaniyaning raqobatbardosh strategiyasining asosini raqobatchilardan yuqori mijozlar qiymatini taʼminlashga qaratilgan ichki faoliyat tashkil etadi. Bundan tashqari, raqobatbardosh strategiya tarkibiga tajovuzkor va mudofaa harakatlari, uzoq muddatli raqobat imkoniyatlari va foydali raqobat pozitsiyasini saqlab qolish uchun resurslarni taqsimlash va qayta taqsimlash hamda bozor sharoitlari oʻzgarganda amalga oshiriladigan taktik harakatlar kiradi. Raqobat strategiyasining besh turi mavjud:

1. Arzon narxlardagi strategiyalar Aksariyat xaridorlar narxni sezgir bo`lgan joylarda, kompaniyalar samaradorlikni oshirish va xarajatlarni pasaytirish orqali tannarxga etakchilik qilishga harakat qilishadi. Strategik vazifa o`z-o`zidan xarajatlarni kamaytirishni maksimal darajaga ko`tarish emas, balki raqobatchilarga nisbatan maksimal narx ustunligiga erishishdir. Ammo arzon narxlarni qidirib, bir vaqtning o`zida mahsulot yoki xizmat xaridorlar uchun muhim bo`lgan iste`mol xususiyatlariga ega bo`lishini ta`minlash kerak; agar mahsulot o`ziga xos xususiyatlariga ko`ra raqobatchilarning o`xshash mahsulotidan pastroq bo`lsa, unda u mustahkamlanmaydi, balki kompaniyaning raqobatdosh pozitsiyasini zaiflashtiradi. Xarajatlar etakchisida qo`shimcha qo`shimcha daromad olishning ikkita usuli mavjud. Birinchisi, xarajatlarni kamaytirish orqali mahsulot narxlarini pasaytirish va iloji boricha ko`proq sezgir xaridorlarni jalb qilishga harakat qilish. Ikkinchi usul - xarajatlarni kamaytirish, narxni ushlab turish va mavjud bozor ulushini ushlab turish; u holda mahsulotning har bir birligi sotilishidan olinadigan foydani ko`paytirish orqali qo`shimcha foyda olinadi. Arzon narxlardagi strategiyadan foydalanganda raqobatbardosh xarajatlarning afzalliklariga ikki yo`l bilan erishish mumkin: ichki qiymat zanjirini samarali boshqarish va uning alohida bo`g`inlarida xarajatlarni kamaytirish zaxiralaridan foydalanishda raqobatchilardan ustun bo`lish. Eng qimmat aloqalarni yo`q qilish orqali kompaniyaning qiymat zanjirini qayta tashkil eting. Arzon narxlardagi menejerlar qo`shimcha xarajatlar manbalarini aniqlash va qiymat zanjirining har bir bo`g`inida xarajatlarni tejashga erishish uchun har bir xarajat sohasini tekshirishlari kerak. Menejerlar ish jarayonlarini faol ravishda kuzatib borishlari, agar kerak bo`lsa, ularga o`zgartirishlar kiritishlari, ishning keraksiz va ahamiyatsiz bosqichlarini yo`q qilishlari kerak. Odatda, arzon ishlab chiqaruvchilarning korporativ madaniyati tejamkorlik, zararlar bilan kurashish, byudjet talablariga qat`iy rioya qilish, xarajatlar darajasini nazorat qilishda xodimlarning keng ishtiroki va ijrochilar uchun imtiyozlarning yo`qligiga qaratilgan.

Narxlar bo`yicha etakchilik strategiyasini qachon tanlash kerak Ushbu strategiya bir qator vaziyatlarda eng yaxshi ishlaydi:

1. Kuchli narxlar raqobati. Arzon narxlardagi ishlab chiqaruvchilar narxlar uchun raqobatlashish, narxlarni pasaytirish (raqobatchilarning bozor ulushlarini egallash uchun), rentabellikni saqlab qolish va narxlarning qattiq raqobati sharoitida omon qolish uchun yaxshiroq sharoitga ega.

2. Standart yoki iste'molchilarning keng doiradagi mahsulotlariga mo'ljallangan. Agar raqobatdosh mahsulotlarning asosiy iste'mol xususiyatlarining standart to'plami mavjud bo'lsa, unda narxlarning keskin raqobati muqarrar bo'lib, undan yuqori darajadagi xarajatlarga ega bo'lgan ishlab chiqaruvchilar boshqalardan ko'ra ko'proq zarar ko'radilar.

3. Mahsulotni farqlashning mumkin emasligi. Agar xaridor tovar belgilarini farq qilmasa, narx sotib olish qarorining asosiy omiliga aylanadi.

4. Mahsulotdan standart foydalanish. Agar mahsulot iste'molchilarning eng keng tarqalgan talablariga javob bersa, unda asosiy standart model xaridorlarning talablariga to'liq javob beradi. Bunday holda, iste'molchilarning afzalliklari mahsulotning xususiyatlari yoki sifati bilan emas, balki narx bilan belgilanadi.

5. Brendni o'zgartirishning arzonligi. Bitta mahsulotdan ikkinchisiga o'tishning arzonligi iste'molchilarga eng yaxshi narxni tanlashda ko'proq tanlov erkinligini beradi. Xaridorlarni ushlab qolish uchun xarajatlar etakchisiga past narx siyosatidan foydalanish osonroq.

6. Narxlarni pasaytirishni talab qiladigan yirik mijozlar bilan hamkorlik. Arzon narxlardagi ishlab chiqaruvchilar yirik xaridorlar bilan savdolashishda foyda marjasiga ega, chunki hatto yirik xaridorlar ham kamdan-kam narxlarni narxidan pastroq qilib olishadi.

7. Bozorga yangi kelganlar xaridorlarni jalb qilish va mijozlar bazasini yaratish uchun narxlarni pasaytirishdi. Arzon narxlardagi kompaniya xaridorlarni ushlab qolish uchun narxlarni pasaytirishi va yangi raqobatchining bozorga kirishini qiyinlashtirishi mumkin; Kompaniya foyda marjasini bozorga yangi raqobatchilarga to'siq sifatida ishlatadi.

Xarajatlarga rahbarlik qilish strategiyasining kamchiliklari Birinchidan, xarajatlarga rahbarlik qilish strategiyasi uzoq davom etgan narxlar urushi bilan to'la bo'lib, unda

narxlarning pasayishi oqibatida yo`qotishlar oxir-oqibat tejashtan ustun bo`lib, natijada umumiy rentabellik pasayadi. Ikkinchidan, xarajatlarga rahbarlik qilish strategiyasini tanlashda kompaniya xarajatlarni kamaytirish usullari har doim ham uning eksklyuziv mulki bo`lib qolmasligini va raqobatchilar ularni osonlikcha takrorlashlari mumkinligini yodda tutishlari kerak. Uchinchidan, xarajatlar etakchisi xarajatlarni kamaytirishga haddan tashqari qaram bo`lib qolish xavfini tug`diradi. Kompaniya ushbu sohaga to`liq e`tibor qaratadi va boshqa muhim omillarni unutadi, masalan, qo`shimcha tovarlar va xizmatlar taklif qilish, mavjud mahsulotlarni takomillashtirish. Boshqa muammolar ham mavjud. Narxlar bo`yicha etakchilik juda nozik: texnologik yutuq yoki undan ham tejamkor qiymat zanjiri modeli qiyin yutuqni bekor qiladi. Bundan tashqari, xarajatlarni kamaytirishga qaratilgan katta sarmoyalar kompaniyani texnologiyalar va amaldagi strategiyaga bog`laydi va u tezda yangi texnologiyalarga yoki qiymat zanjirlari turlariga moslasha olmaydi.

2. Differentsiatsiya strategiyalari Differentsiatsiya strategiyasi iste`molchiga noyob iste`mol xususiyatlariga ega mahsulotni taklif qilish va bu o`ziga xoslikni uzoq vaqt saqlab turishdan iborat. Muvaffaqiyatli farqlash kompaniyaga quyidagilarni amalga oshirishga imkon beradi: o`z mahsulotiga yoki xizmatiga yuqori narx belgilash va / yoki sotishni ko`paytirish (mahsulotning o`ziga xos iste`mol xususiyatlari qo`shimcha xaridorlarni jalb qiladi) va / yoki xaridorlarning o`z brendiga sodiqligi darajasini oshirish (ba`zi xaridorlar mahsulotning qo`shimcha iste`mol xususiyatlarini yuqori baholaydilar). Agar savdo tushumining ko`payishini ta`minlasa, ya`ni farqlash muvaffaqiyatli bo`ladi, ya`ni. uning xarajatlari yangilangan va o`zgartirilgan mahsulot narxini oshirish hisobidan qoplanadi. Agar xaridorlar tovarning qo`shimcha xususiyatlarini raqobatchilar mahsulotlaridan ustun qo`yish uchun etarli deb hisoblamasalar va farqlash usullari raqobatchilar tomonidan osongina ko`chirilsa, farqlash muvaffaqiyatsiz bo`ladi. Differentsiatsiya imkoniyatlari sanoat qiymat zanjirining barcha bo`g`inlarida mavjud: Xarid qilish va sotib olish. Yangi mahsulotlarni yaratish va mavjud mahsulotlarni takomillashtirish uchun ilmiy-tadqiqot ishlari. Ishlab chiqarish va tegishli texnologiyalarni

takomillashtirish uchun ilmiy-tadqiqot ishlari. Ishlab chiqarish jarayoni. Tashqi logistika va sotish. Marketing, sotish va mijozlarga xizmat ko`rsatish.

Differentsiatsiya orqali raqobatbardosh ustunlik Differentsiya strategiyasining muvaffaqiyatli bo`lishi uchun u raqobatchilar takrorlay olmaydigan o`ziga xos xususiyatlarga asoslangan bo`lishi kerak. Mahsulotni iste`molchilar uchun o`ziga xos jozibadorligi bilan ajralib turadigan iste`molchilarga jalb qilishning to`rtta usuli mavjud. Mahsulotga uni iste`mol qilish uchun iste`molchilar xarajatlarini kamaytiradigan iste`mol xususiyatlarini berish. Masalan, mahsulotni ishlatish bilan bog`liq iste`mol materiallari sarfini kamaytirishingiz mumkin. Mahsulotni iste`molchilar tomonidan ishlatish samaradorligini oshirish. Mahsulotga iqtisodiy bo`lmagan yoki nomoddiy foyda keltiradigan iste`mol xususiyatlarini bering. Goodyear-ning yomg`irli ob-havoning yangi shinalari avtomobilning nam asfaltdagi barqarorligini yaxshiladi. Raqobatchilar paydo bo`lmaydigan va paydo bo`lishi mumkin bo`lmagan raqobat imkoniyatlari orqali qo`shimcha iste`mol qiymatini yarating.

Qabul qilingan qiymat va qiymat to`g`risida ogohlantirish Mijozlar qo`shimcha funksiyalar uchun pul to`lamaydilar, ammo ular juda yaxshi, agar ular tushunmasa. Mahsulot haqida to`liq bo`lmagan ma`lumot ko`pincha xaridor mahsulotning qiymatini tashqi belgilariga qarab baholaydi, masalan, narx (uni sifat bilan bog`lash), qadoqlashning jozibadorligi, reklama kampaniyasining intensivligi, jozibadorligi va sotuvchilarning shaxsiy fazilatlarini. O`z mahsulotini bir oz yaxshilanishi bilan farq qiladigan kompaniya, agar u xaridorlarni to`g`ri xabardor qilsa, uning qiymatini sezilarli darajada oshirgan kompaniyadan yuqori narxni talab qilishi mumkin. Differentsiatsiya strategiyasidan qachon foydalanish kerak: Differentsiatsiya strategiyasi quyidagilarda maqbuldir: differentsiatsiya uchun keng imkoniyat mavjud va iste`molchilarning aksariyati qo`shimcha funksiyalarni haqiqatan ham qimmat deb biladi. xaridorlarning ehtiyojlari va mahsulotdan foydalanish usullari xilma-xil; raqobatchilar farqlashning turli yo`nalishlarini tanladilar; sanoat texnologik va innovatsion jarayonlarning tezligi bilan ajralib turadi va raqobat tez o`zgaruvchan mahsulot xususiyatlariga bog`liq.

Differentsiatsiya strategiyasining kamchiliklari Differentsiatsiya strategiyasi quyidagi holatlarda muvaffaqiyatsiz bo'lishi mumkin: xaridor nuqtai nazaridan xarajatlarni kamaytirmaydigan yoki yangi foyda keltiradigan farqlovchi xususiyatni yaratish. Haddan tashqari differentsiatsiya, agar narx raqobatchilar narxiga nisbatan ancha yuqori bo'lsa va mahsulot (xizmat) xususiyatlari iste'molchining ehtiyojlaridan yuqori bo'lsa. Qo'shimcha iste'mol xususiyatlariga juda yuqori narx (narx qancha yuqori bo'lsa, xaridorlarni arzon narxlarda raqobatchilar mahsulotlariga o'tishdan saqlash qiyinroq bo'ladi). Xaridor mahsulotning yangi xususiyatlari to'g'risida ularni xaridor o'zi sezishi va qadrlashini kutish bilan xabardor qilishdan bosh tortishi. Xaridor tovarlarning qaysi xususiyatlarini qimmatli deb bilishini tushunmaslik yoki bilmaslik.

3. Optimal xarajatlar strategiyasi Strategiya xaridorlarga bir xil pulga ko'proq iste'mol qiymatini taqdim etishga qaratilgan. Narxlar uchun optimallashtirilgan ishlab chiqaruvchi bir vaqtning o'zida ham narxni, ham mahsulotni farqlash afzalliklarini qo'lga kiritishga intiladi va bozor ulushini olish uchun kurashni muayyan bozor segmentini egallash uchun kurash bilan birlashtiradi. Maqsadli auditoriya narxni sezgir bo'lgan xaridorlardan iborat bo'lib, ularning bozori odatda ko'p. Raqobat ustunligi raqobatdoshlarga qaraganda arzonroq narxlarda mahsulotning yuqori sifatiga bog'liq. Eng yaxshi xarajatlar strategiyasi ma'lum bozor sharoitlari mavjud bo'lganda muvaffaqiyatni ta'minlaydi. Xaridorlar mahsulotning yuqori darajada farqlanishiga o'rganib qolgan, ammo narxni sezgir bo'lgan bozorlarda iqtisodiy etakchi strategiya xarajatlarga etakchilik strategiyasi yoki sof farqlash strategiyasidan ko'ra samaraliroq. Bu maqbul xarajatlarga ega bo'lgan kompaniya o'zini o'rtacha narx segmentida ham o'rta sifatli tovarlarni pastdan o'rta narxgacha ishlab chiqaruvchi, ham o'rtacha narx bo'yicha yuqori sifatli tovar ishlab chiqaruvchi sifatida joylashtirishi bilan izohlanadi. Ammo agar kompaniyada o'rtacha sifatli mahsulotlarni raqobatchilarnikidan past narxlarda ishlab chiqarish uchun resurslar va imkoniyatlar mavjud bo'lmasa, unda optimal xarajatlar strategiyasi unga mos kelmaydi. Foyda va foyda strategiyasining kamchiliklari Xarajatlarni etakchi darajadagi kompaniyalar bilan mahsulotni farqlash siyosatini olib boruvchi

kompaniyalar o`rtasida tutilish xavfi mavjud. Narxlari bo`yicha sanoat etakchilari kompaniyani narxlarni sezgir mijozlar segmentidan chiqarib yuborishi mumkin. Yuqori differentsiatsiyaga ega yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqaruvchilar ularni sifat va individual dizaynni qadrlaydigan xaridorlar segmentidan chiqarib yuborishga harakat qilishadi. Optimal xarajatlar strategiyasining muvaffaqiyatli bo`lishi uchun kompaniya etakchi tannarx kompaniyalari narxlari bilan taqqoslaganda biroz yuqoriroq narxni oqlash uchun o`zining iste`mol xususiyatlari bo`yicha raqobatchilarining mahsulotlaridan etarlicha ustun bo`lgan mahsulotni taklif qilishi kerak. Shu bilan birga, kompaniya iste`molchilarning xususiyatlarini saqlab, yuqori darajada farqlangan tovarlarni ishlab chiqaruvchilarga nisbatan xarajatlarning ancha past darajasiga erishishi kerak.

4 va 5. Fokuslangan (arzon) strategiyalar: arzon narxlarga asoslangan va mahsulotning differentsiatsiyasiga asoslangan Fokuslangan strategiyalar tor bozor segmentiga yo`naltirilgan. Yo`naltirilgan strategiyaning maqsadi maqsadli mijozlarning ehtiyojlarini raqobatdan yaxshiroq qondirishdir. Fokuslangan strategiyalar kompaniyaning ma`lum bir joyidagi xarajatlari raqobatchilarnikiga qaraganda pastroq bo`lganida va uning mahsulotlari iste`molchilar ehtiyojlarini qoniqtiradigan raqobatchilarnikiga qaraganda raqobatbardosh ustunlikni ta`minlaydi. Bu erda turli yo`naltirilgan strategiyalarga ega kompaniyalarning misollari keltirilgan: eBay (elektron kim oshdi savdosi), Porsche (sport avtomobillari). Fokuslangan strategiyalarni qo`llash Kam xarajatlarga yo`naltirilgan va differentsiatsiya strategiyalarining muvaffaqiyati ma`lum shartlarning mavjudligi bilan belgilanadi. Foyda va o`shish istiqbollari qo`llab-quvvatlash uchun etarli segment hajmi. Soha rahbarlarining aksariyati tomonidan segmentga qiziqishning etishmasligi (bu holat asosiy raqobatchilar bilan raqobatlashish ehtimolini pasaytiradi). Kompaniyaning imkoniyatlari va resurslariga mos keladigan jozibali segmentni tanlash uchun sanoatdagi etarli miqdordagi segmentlar va joylar. Segmentga xizmat ko`rsatish uchun raqobatning etishmasligi (bu holat bitta bozor maydonida raqobatchilar sonini kamaytiradi). Segmentga xizmat ko`rsatishni istagan kompaniya tegishli tajriba va resurslarga ega.

Fokuslangan strategiyalarning kamchiliklari

Birinchidan, raqobatchilar kompaniyani tor maqsadli segmentdan chiqarib yuborish yo`llarini topishlari mumkin, masalan, xaridorlarning ehtiyojlarini yaxshiroq qondiradigan mahsulotni taklif qilish yoki kompaniyaning vakolatlari va resurslaridan yuqori bo`lgan vakolatlar va resurslarga ega bo`lish.

Ikkinchidan, maqsadli segmentdagi iste`molchilarning ehtiyojlari va afzalliklari aksariyat segmentlarda xaridorlarga xos bo`lgan ehtiyoj va imtiyozlarga aylantirilishi mumkin. Mijozlar segmentlari o`rtasidagi farqni xiralashtirish va maqsadli uyalarga kirish uchun to`siqlarni pasaytirish raqiblar uchun eshiklarni ochib beradi.

Uchinchidan, segment shu qadar jozibali bo`lishi mumkinki, u ko`plab raqobatchilar e`tiborini jalb qiladi, bu esa rivojlanish jarayonida uning rentabelligini sezilarli darajada pasaytiradi.

Birlashish va qo`shilish strategiyalari.

Birlashish va qo`shilish ko`pincha eng maqbul strategik qaror hisoblanadi, ayniqsa ittifoq va sheriklik kompaniyani kerakli resurslar va imkoniyatlarni olishiga to`sqinlik qiladigan holatlarda. Mulkchilik munosabatlari sheriklik munosabatlariga qaraganda ancha ishonchli, shuning uchun qo`shilish va qo`shilishlar birlashayotgan kompaniyalarning yuqori darajadagi integratsiyasiga erishishga imkon beradi. Birlashib, kompaniyalar o`zlarining texnologik ustunliklarini kuchaytiradilar, raqobatbardosh imkoniyatlarni kengaytiradilar va takomillashtiradilar, tovar va xizmatlar turlarini, shu jumladan yangilarini yaratish, yangi mintaqalarni rivojlantirish, moliyaviy ahvollarini mustahkamlash, bu ularga ilmiy-tadqiqot ishlariga qo`shimcha mablag `kiritish, ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish va yangi mintaqalarni rivojlantirish imkonini beradi. Bundan tashqari, faoliyatni birlashtirish ko`pincha xarajatlarni sezilarli darajada tejashga olib keladi, shuning uchun sobiq yuqori xarajatli kompaniya o`rtacha yoki arzon narxlarda raqobatbardosh bo`ladi. Birlashish va qo`shilish odatda ikkita sababga bog`liq: global bozorlarda etakchilik qilish istagi (bu holda qo`shilish va qo`shilish yangi mamlakatlarning bozorlariga yo`l ochadi) va kelajakda sohada qulay pozitsiyani egallash istagi

(birlashish va qo`shilish zarur texnologik bilim va tajribani egallashga imkon beradi). Shunga qaramay, birlashish va qo`shilish har doim ham kutilgan natijaga olib kelmaydi, ba`zida dastlab katta umidlar tufayli, ba`zida esa oldindan oldindan to`liq tasavvur qilib bo`lmaydigan kutilmagan qiyinchiliklar tufayli. Ikki kompaniyaning, ayniqsa yirik va xilma-xil kompaniyalar faoliyatini birlashtirish ko`pincha turli xil integratsiya muammolarini keltirib chiqaradi, shu jumladan ishchilarning qattiq qarshiligi va boshqaruv uslublari va korporativ madaniyatning mos kelmasligi sababli mojarolarni keltirib chiqaradi. Kutilayotgan xarajatlarni tejashga erishish, zarur ma`lumot va ko`nikmalarni olish va raqobatdosh imkoniyatlarni kengaytirish kutilganidek tez bo`lmasligi yoki umuman yomonroq bo`lishi mumkin.

5.2. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi.

Vertikal integratsiya strategiyalari vertikal integratsiya kompaniyaning ushbu sohadagi faoliyat doirasini kengaytiradi. Kompaniyalar o`z faoliyatini etkazib beruvchilarga (“orqaga”) va / yoki mahsulotning oxirgi foydalanuvchisiga (“oldinga”) qarab kengaytirishi mumkin. Vertikal integratsiyaga sarmoya kiritishning yagona haqiqiy sababi bu kompaniyaning raqobatdosh pozitsiyasini mustahkamlashdir. Agar vertikal integratsiya xarajatlarni sezilarli darajada tejashga yoki qo`shimcha raqobatbardosh ustunlikka olib kelmasa, u strategik va moliyaviy jihatdan oqlanmaydi. Kompaniyaning raqobatbardoshligini kuchaytirish uchun orqaga qarab integratsiya qilish: yuqori hajmdagi mahsulot etkazib beruvchilar bilan bir xil miqyosdagi iqtisodni ta`minlaganida yoki samaradorlik sifatini yo`qotmasdan etkazib beruvchilar darajasiga ko`tarilganda xarajatlarni kamaytirishga yordam beradi. Ba`zi hollarda, bu kompaniyaning texnologik imkoniyatlarini sezilarli darajada kengaytiradi va kelajakda sohada raqobatbardosh mavqega erishish uchun zarur bo`lgan ko`nikma va tajribani beradi. Kompaniya ilgari outsorsing bilan amalga oshirilgan operatsiyalarni o`zini o`zi boshqarishga o`tganda va natijada mahsulot sifatini, xizmat ko`rsatishni yoki xizmat ko`rsatish darajasini sezilarli darajada yaxshilaganida yoki tayyor mahsulotning xususiyatlarini boshqacha tarzda yaxshilaganida, kompaniyani farqlash orqali raqobatbardosh ustunlik bilan

ta`minlaydi. Kompaniyaning muhim tarkibiy qismlar yoki muhim xizmatlarni etkazib beruvchilardan qaramligini kamaytiradi.

Oldinga integratsiyalashuv orqaga qarab integratsiya qilish bilan bir xil sabablarga bog`liq. Ko`pgina sohalarda mustaqil sotuvchilar, ulgurji savdogarlar va chakana sotuvchilar raqobatdosh mahsulotlar bilan ishlashadi va eng ko`p foyda keltiradigan mahsulotlarni tanlaydilar. Ulgurji va chakana tarqatish kanallarining ushbu siyosati kompaniyaning sotish hajmini va bozor ulushini oshirishga bo`lgan urinishlariga to`squinlik qiladi, qimmatbaho zaxiralarning to`planishiga va ishlab chiqarish quvvatlaridan to`liq foydalanilmasligiga olib keladi, ishlab chiqarishning beqarorligi va tejashga qodir emasligi bilan tahdid qiladi. Bunday hollarda, kompaniya ulgurji va / yoki chakana savdogarlar darajasiga to`g`ridan-to`g`ri integratsiyalashuvdan va o`z dilerlari tarmog`ini yaratishdan foyda ko`radi. Ammo agar kompaniyaning assortimenti etarlicha diversifikatsiya qilinmagan bo`lsa va o`zining ulgurji va chakana tarmog`ining saqlanishi moliyaviy jihatdan oqlanmasa, u holda kompaniya “oldinga” mahsulotni oxirgi iste`molchilarga sotish darajasiga, shu jumladan Internet orqali birlashtirishi mumkin. Ulgurji va chakana aloqani to`g`ridan-to`g`ri Internet-savdo orqali qiymat zanjiridan chiqarib tashlash tarqatish xarajatlarining tejashini va narxlarning raqobatbardosh ustunligini ta`minlaydi, bu esa oxirgi foydalanuvchi uchun narxni pasaytirishga yordam beradi.

Vertikal integratsiyaning strategik kamchiliklari Vertikal integratsiya bir qator muhim kamchiliklarga ega:

Birinchi, bu kompaniya faoliyat yuritadigan sohaga sarmoyalarni ko`paytiradi, shu bilan tadbirkorlik tavakkalchiligini oshiradi va kompaniyaning moliyaviy resurslarini boshqa, ehtimol ko`proq foydali bo`lgan sohalarga yo`naltirishiga yo`l qo`ymaydi.

Ikkinchi, vertikal integratsiyaning oldinga ham, orqaga ham katta zarari shundaki, u kompaniyani faqat o`z imkoniyatlari va ta`minot manbalariga e`tiborni qaratishga majbur qiladi va kompaniyaning iste`molchilar talabining o`zgarishiga, mahsulot turlarini kengaytirishga moyilligini kamaytiradi.

Uchinchidan, vertikal integratsiya qiymat zanjirining har bir bo`g`inida imkoniyatlarni muvozanatlashni qiyinlashtiradi.

To`rtinchidan, “oldinga” va “orqaga” integratsiya turli ko`nikmalar va qobiliyatlarni talab qiladi. Ehtiyot qismlar va ehtiyot qismlarni ishlab chiqarish, yig`ish operatsiyalari, ulgurji va chakana savdo, to`g`ridan-to`g`ri Internet-sotuvlar - bu muvaffaqiyatning asosiy omillari bo`lgan biznesning turli sohalari.

Beshinchidan, komponentlar ishlab chiqaruvchilari bilan vertikal integratsiya kompaniyaning ishlab chiqarish moslashuvchanligini pasaytirishi va yangi modellarni bozorga chiqarish uchun vaqt va vaqtni ko`paytirishi mumkin. Komponentlarni boshqa kompaniyalardan sotib olish vertikal ravishda integratsiyalashgandan ko`ra arzonroq va tezroq.

Vertikal integratsiyaning ijobiy va salbiy tomonlari Vertikal integratsiya quyidagilarga mos keladi:

Birinchidan, u raqobatdosh ustunlikni yaratadi; I

kinchidan, bu xarajatlarni kamaytirish, yangi vakolatlarni yaratish, mahsulotni differentsiatsiyalash darajasini oshirish orqali strategik muhim faoliyat samaradorligini oshiradi;

Uchinchidan, bu investitsiyalarning rentabelligini, kompaniyaning o`zgaruvchan iste`molchilar talabiga moslashuvchanligini va moslashuvchanligini oshiradi;

To`rtinchidan, kompaniya qiymat zanjiridagi bo`g`inlar soni ko`paygan taqdirda ham umumiy va ma`muriy xarajatlarni samarali boshqarish uchun haqiqiy imkoniyatga ega. Aniq va mazmunli foyda bo`lmagan taqdirda, “oldinga” yoki “orqaga” integratsiya strategik jihatdan amaliy emas. Bundan tashqari, kompaniyaning ishlab chiqarishni tarqatib yuborishi va sanoatning qiymat zanjirining tor qismiga e`tibor qaratish ko`pincha iqtisodiy va strategik jihatdan foydalidir.

Biznesni qisqartirish uchun strategiyalar - desintegrasiya va atsursing

Ba`zi vertikal integratsiyalashgan kompaniyalar vertikal integratsiyani raqobatbardosh darajada noqulay deb topdilar, ular vertikal parchalanish (tarqatish) strategiyasiga o`tdilar. Parchalanish va outsorsing bir qator funktsiyalarni tovar va

xizmatlarni etkazib beruvchilarga va boshqa sheriklarga berish orqali mustaqil ravishda bajarishni rad etishni nazarda tutadi. Kompaniya funktsiyalarining bir qismini outsorsingga berish strategik maqsadga muvofiqdir, agar: mustaqil sheriklar ularni yaxshiroq va arzonroq bajarsa; ushbu faoliyat turi raqobatbardosh ahamiyatga ega emas va uni outsorsingga o`tkazish kompaniyaning asosiy vakolati, imkoniyatlari va nou-xaulariga tahdid solmaydi; bu texnologiya va / yoki sotib olish imtiyozlarining o`zgarishi bilan bog`liq xavfni kamaytiradi; bu qarorlarni qabul qilishda tashkiliy moslashuvchanlik va samaradorlikni oshiradi, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va bozorga chiqarish vaqtini qisqartiradi va muvofiqlashtirish xarajatlarini kamaytiradi; bu kompaniyani asosiy faoliyatiga yo`naltirishga imkon beradi. Siz asosiy etkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli hamkorlik strategiyasini tanlash va shu bilan ularning vakolatlariga kirish huquqini qo`lga kiritish orqali vertikal integratsiyaning kamchiliklaridan qochish bilan birga asosiy faoliyatni o`zlashtirishingiz yoki saqlashingiz mumkin. Ilgari, ko`plab kompaniyalar etkazib beruvchilar bilan juda yaqin ishlamaslikka harakat qilishdi va ular bilan asosan qisqa muddatli shartnomalar tuzishdi. Bugungi kunda ushbu strategiyadan deyarli uzoq muddatli ittifoqlar va bir nechta yuqori samarali etkazib beruvchilar bilan sheriklik foydasiga voz kechish mavjud.

Autsorsing uchun zaruriy shartlar Ba`zi bir tadbirlar kompaniya tomonidan amalga oshirilishi uchun juda qimmat yoki og`ir bo`lib, masalan, agar ular uzoq o`qitish yoki ma`lum moddiy va nomoddiy aktivlarning mavjudligini talab qilsa, xususan, maxsus korporativ madaniyat, motivatsiya, mijozlar va etkazib beruvchilarning yuqori darajasi. Bularning hammasini bir kechada qo`lga kiritish mumkin emas, faqat vaqt o`tishi bilan va maqsadga muvofiq harakatlar natijasida olish mumkin. Kerakli imkoniyatlarga ega bo`lgan kompaniyani sotib olish, etishmayotgan resurslar yoki funktsiyalarni to`ldirish muammosining eng aniq echimi bo`lib tuyuladi, ammo bu yuridik qiyinchiliklarni, qayta tashkil etish muammolarini va ishlamay qolganda qaytarilmas oqibatlariga olib kelishi mumkin. Yo`qolgan resurslar va imkoniyatlarning to`liq to`plami singib ketgan kompaniyaning bitta bo`linmasida to`planganligi juda kam uchraydi, ko`pincha ular barcha yoki bir nechta

bo`linmalarga tarqalib ketadi; bundan tashqari, ularni boshqa manbalardan alohida sotib olish mumkin emas. Bunday vaziyatda ittifoq yoki sheriklik samaraliroq bo`ladi. Tez o`zgaruvchan bozorda boshqa kompaniyani egallashi talab qilinadigan moslashuvchanlikni ta`minlamaydi va vaziyat kutilmagan o`zgarganda strategik ittifoq bekor qilinishi mumkin.

Autsorsing afzalliklari Qo`shimcha qiymat zanjirining bir yoki bir nechta bo`g`inlari funktsiyalarini tashqi sheriklarga berish qator strategik afzalliklarga ega: bu sizga yuqori sifatli va / yoki arzonroq komponentlar yoki xizmatlarni olish imkonini beradi; katta intellektual salohiyat va boy innovatsion tajribaga ega jahon darajasidagi etkazib beruvchilar bilan o`zaro hamkorlik va sheriklik orqali kompaniyaning innovatsion imkoniyatlarini yaxshilaydi; bozor kon`yunkturasi yoki iste`molchilarning xohish-istaklari keskin o`zgarganda kompaniya uchun ko`proq moslashuvchanlikni ta`minlaydi: kompaniyaning ichki faoliyatini qayta qurish, ba`zi imkoniyatlar va resurslarni yo`q qilish va yangilarini yaratishdan ko`ra, zarur imkoniyat va manbalarga ega yangi etkazib beruvchilarni topish osonroq va arzonroq; resurslar va ko`nikmalarni egallashni tezlashtiradi; e`tiboringizni kompaniya tomonidan samarali bajariladigan va uning nazorati ostida ushlab turish strategik maqsadga muvofiq bo`lgan operatsiyalarga qaratishga imkon beradi.

Autsorsingning kamchiliklari ***Kompaniya*** o`z faoliyat doirasidan tashqarida juda ko`p faoliyat olib borish va o`z resurslari va imkoniyatlarining bir qismini yo`qotish xavfini tug`diradi. Bunday hollarda kompaniya uzoq vaqt davomida bozorda muvaffaqiyat qozongan faoliyatini yo`qotadi.

5.3. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish.

Raqobatbardosh ustunlikni saqlashga qaratilgan huquqbuzarlik strategiyalari narx, resurs yoki farqlash bo`yicha raqobatbardosh ustunlik deyarli har doim muvaffaqiyatli strategik hujum harakatlarining natijasidir. Muvaffaqiyatli hujum strategiyasi orqali raqobatbardosh ustunlikni yaratish uchun qancha vaqt ketishi sohadagi raqobat muhitiga bog`liq. Raqobat ustunligini shakllantirish muddati, agar

kompaniya allaqachon zarur resurslar va imkoniyatlarga ega bo'lsa yoki kompaniyaning tashabbuslariga javoban (narxlarning keskin pasayishi, yorqin reklama kampaniyasi, yangi mahsulot taklifi) xaridorlarning darhol reaksiyasi bo'lsa. Iste'molchilarning xushyoqishini qozonish uchun vaqt talab etilsa yoki yangi texnologiyalar va yangi imkoniyatlarni o'zlashtirish zarur bo'lsa, shakllanish davri uzoqroq bo'ladi. Ideal holda, tezkor hujum tezda raqobatdosh ustunlikni yaratishi kerak; afzallik yaratish uchun qancha vaqt kerak bo'lsa, raqiblar kompaniyaning niyatlarini ochib, qasos olishlari ehtimoli shunchalik yuqori. Raqobatbardosh ustunlik miqdori sohaga bog'liq, masalan, u farmatsevtika sohasida katta, bu erda yangi qimmatbaho dori uchun patent katta ustunlik beradi va mashhur moda uslublarini nusxalash oson bo'lgan kiyimda ahamiyatsiz.

Hujum strategiyasining oltita turi mavjud:

1. Raqobatchini ushlab qolish va uni ortda qoldirish Klassik holat - raqobatchilarga o'xshash sifatli mahsulotni arzonroq narxda taklif qilish shaklida qilingan hujum. Bunday qadam, asosiy raqobatchining narxlarni pasaytira olmasligi va hujum qiluvchi kompaniya iste'molchilarni o'z mahsuloti raqobatchining mahsulotidan sifat jihatidan kam emasligiga ishonitirish imkoniyatiga ega bo'lish sharti bilan bozor ulushini oshirishga imkon beradi. Shu bilan birga, narx raqobatidagi daromadlarning o'sishi faqat mahsulot birligiga tushadigan foydaning pasayishi sotishdagi daromad bilan qoplangandagina mumkin bo'ladi. Narxlar ustunligi mavjud bo'lganda, narxlarning pastligi sababli raqobatchilarni siqib chiqarganda, faol narxlar raqobatini boshlash qulay. Narxlarni arzon narxlarda pasaytirish uzoq vaqt talab qilishi mumkin. Hujum strategiyasining boshqa variantlari: texnologiyadagi yutuqlardan foydalanish, tovarga yangi iste'mol xususiyatlarini berish, reklamaga qarshi elementlar bilan reklama kampaniyasi, raqobatdosh fabrikalariga yaqin joyda yangi ishlab chiqarish quvvatlarini qurish, mahsulot turlarini kengaytirish, raqobatchiga ega bo'lmagan mijozlarga xizmat ko'rsatish tizimini yaratish. Uning pozitsiyasi kuchli bo'lgan joylarda raqib bilan raqobatlashish juda qiyin. Muvaffaqiyat zudlik bilan yuzaga kelmaydi va kompaniyaning xarajatlar nuqtai nazaridan, mijozlarga xizmat ko'rsatish jihatidan, farqlashda, noyob raqobatdosh

imkoniyatlarni yaratishda afzalliklarga erishganligiga bog'liq. Agar daromadni oshirish yoki raqobatdosh pozitsiyani mustahkamlash istiqbollari shubhali bo'lsa, raqobatchini narx bo'yicha ortda qoldirib ularni quvib chiqarishga intilish qiyin.

2. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanish Kompaniya ushbu strategiyaning turli xil variantlaridan foydalangan holda raqobatchilarning zaif tomonlaridan foydalangan holda bozorni yutib olishga harakat qiladi.

➤ Mahsulotlari yuqori sifatli, turli xil xususiyatlarga ega bo'lmagan va iqtisodiy jihatdan foydalanmaydigan raqobatchilarga iste'molchilarni jalb qilish. Kompaniya iste'molchilarni yuqori sifatli mahsulotlarga o'tishga ishontiradi.

➤ Sifatli xizmat ko'rsatmaydigan raqobatchilar mijozlari uchun maxsus savdolarni tashkil etish. Agar kompaniya yuqori darajadagi xizmatga ega bo'lsa, u bunday mijozlarni osongina jalb qiladi.

➤ Zaif brend nomi bilan raqobatchilarga hujum qilish. Marketing tajribasi va taniqli brend nomiga ega kompaniya xaridorlarni unchalik taniqli bo'lmagan raqiblardan qaytarib olish imkoniyatiga ega.

➤ Raqobatchining bozor ulushi kam bo'lgan yoki raqobatbardosh ustunlikka ega bo'lmagan geografik mintaqalarda faollashtirish.

➤ Raqib istamaydigan yoki xizmat qila olmaydigan segmentlar bilan ishlash. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanish, uni ushlab qolish va uni quvib o'tishga urinishdan ko'ra ko'proq istiqbolli, ayniqsa raqibning zaif tomoni uni zaiflashtirsa va uni kutilmagan holatga keltirishga imkon bersa.

3. Bir necha jabhada bir vaqtda harakatlanish Har xil voqealar (narxlarning pasayishi, reklamaning oshishi, yangi mahsulotlarni bozorga chiqarish, namunalarni, kuponlarni, chegirmalarni bepul tarqatish va hokazolarni) keng qamrovli hujumi raqibni yo'ldan urib yuboradi, diqqat va kuchlarni tarqatadi. bir vaqtning o'zida bir necha yo'nalishda himoya qilish. Keng ko'lamli hujumning muvaffaqiyati asosan tovarlarning keng tarqalishini va iste'molchilar bilan reklama aloqalarini ta'minlash uchun tajovuzkorning brendi va obro'siga bog'liq. Shunda kompaniya raqobatchilarning xaridorlarini jalb qilishi va bozordagi ulushini oshirishi mumkin bo'ladi.

4. Band bo'lmagan joylarni egallab olish Ushbu strategiya raqibga qarshi ochiq kurashni oldini oladi. Ushbu strategiyaning ba'zi bir misollari: bozor kon'yunkturasini va raqobat sharoitlarini o'zgartiradigan yangi turdagi mahsulotlarni taklif qilish. Eng yaqin raqobatchilar kam namoyish etiladigan yoki umuman namoyish qilinmaydigan geografik mintaqalarda kuchli pozitsiyalarni yaratish. Iste'molchilarning ayrim toifalarining ehtiyojlarini yaxshiroq qondirish uchun mahsulotlarni farqlash orqali yangi segmentlarni yaratish. Yangi avlod texnologiyalariga yo'naltirish va mavjud tovarlarni, ishlab chiqarish jarayonlarini va / yoki xizmatlarni almashtirish.

5. Partizanlar urushi Ushbu strategiya resurslar va bozor ma'lumotlariga ega bo'lmagan kichik kompaniyalar uchun sanoat rahbarlariga qarshi keng ko'lamlı hujumni boshlash uchun ko'proq mos keladi. "Partizanlar" "orqaga chekinish" prinsipidan foydalanadilar, u erda harakat qilishadi va keyin vaziyatdan o'zingizning manfaatingizga foydalanganda, raqibni hayratda qoldirishingiz yoki kerakli paytda boshqalarning mijozlarini jalb qilishingiz mumkin bo'lganda. Partizan usullarining to'plami dushman hududiga kutilmagan narxlar tushishi bilan (foydali buyurtmani ushlab qolish yoki asosiy iste'molchini jalb qilish uchun) to'satdan reydlarni, marketing faoliyatining kutilmagan portlashlarini (iste'molchilarni raqobatdosh mahsulotlardan o'zlariga o'tishga undash uchun bir hafta davomida 20% chegirma taklif qilishni) o'z ichiga oladi.), iste'molchilarni ichki muammolarga duch keladigan raqobatchilardan chalg'itish uchun maxsus aktsiyalarni o'tkazish (ish tashlash yoki etkazib berish jadvalining buzilishi). Ushbu toifaga, agar raqobatchilarning etkazib berish muddati juda ko'p bo'lsa, etkazib berish muddatlarini qisqartirish kabi harakatlar kiradi; raqib mahsulot sifatini nazorat qilishda qiynalganda mahsulot sifatini yaxshilash; tovarlarni sotishda texnik maslahatlar hajmini kengaytirish, agar xaridorlar turli xil raqobatchilar modellari tufayli tanlov qilishlari qiyin bo'lsa. Agar raqobatchilar raqobatning adolatsiz yoki axloqiy bo'lmagan usullaridan foydalansalar, kompaniya qonuniy choralar ko'rishi mumkin, raqobatchilarni monopoliyaga qarshi qonunbuzarliklar yoki adolatsiz reklama qilishda ayblaydi.

6. Imtiyozli zarbalar strategiyasi Preffektiv harakatlar bozordagi qulay pozitsiyani himoya qilish uchun amalga oshiriladi va agar ular muvaffaqiyatli bo`lsa, raqiblarga tajovuzkorning harakatlarini o`z foydalariga nusxalash imkoniyatini qoldirmasligi bilan ajralib turadi. Kim birinchi bo`lib kelsa, u o`rnini bosmaydigan raqobatbardosh ustunlikka ega bo`ladi. Ushbu strategiyaning bir nechta turlari mavjud.

➤ Ko`paytirish qiyin bo`lgan texnologik ustunlikka ega bo`lish uchun noyob tajribaga yoki asosiy texnologiyalarga ega kompaniyani sotib olish.

➤ Mintaqadagi yoki mamlakatdagi eng yaxshi distribyutorlar bilan ishlash uchun eksklyuziv yoki imtiyozli huquqni ta`minlash.

➤ Uzoq muddatli shartnomalar, yaqin ittifoqlar yoki sotib olishlar asosida xom ashyo va butlovchi qismlarning barcha eng yaxshi (yoki eng yaxshi) etkazib beruvchilari bilan aloqalarni o`rnatish.

➤ DeBeers konserni olmos savdosi bo`yicha dunyodagi etakchiga aylandi, chunki u ishlab chiqarishning barcha hajmlarini ko`pgina olmos konlaridan sotib oladi.

➤ Eng yaxshi geografik joylashuvni qo`lga kiritish kompaniyaga birinchi harakatlantiruvchi ustunlikni taqdim etadi, chunki u band bo`lgan magistral yo`llar bo`ylab, yangi savdo markazida, shunchaki chiroyli joyda yoki xom ashyo manbalariga, kirish yo`llariga, etkazib beruvchilarga, chakana savdo do`konlariga va boshqalarga yaqin joyda eng qulay saytlarni egallaydi.

➤ Nufuzli mijozlarni jalb qilib, kompaniyaning obro`sini kuchaytiradi va uning ishonchini oshiradi.

➤ Raqobatchilar unga ergashishga jur`at etmaydi degan umidda bozor talabini qondirish uchun zarur bo`lgan hajmdan tashqari ishlab chiqarish hajmini oshirish. Agar raqobatchilar tovarlarning haddan tashqari ko`payib ketishidan qo`rqib, o`z imkoniyatlarini oshirishga ikkilanib tursalar, unda kashshof bozor o`sishi bilan o`z ulushini ko`paytiradi, chunki u qo`shimcha buyurtmalarni bajarish uchun resurslarga ega.

➤ Iste`molchilarga kuchli hissiy ta`sir ko`rsatadigan kompaniyaning noyob qiyofasini yaratish.

Proaktiv strategiya raqobatchilarning kompaniyaning xatti-harakatlarini takrorlashiga to`sqinlik qilmasligi kerak; shunchaki birinchi harakatlanuvchini yaxshiroq strategik mavqe va raqobatchilarga nisbatan raqobatbardosh ustunlik bilan ta`minlaydi va raqiblar uchun birinchi harakatni ikkinchi darajali rollarga almashtirish juda qiyin.

Hujum ob`ektini tanlash Kompaniya raqiblardan qaysi biri va qanday faol raqobatbardosh harakatlar qilinishi kerakligini tahlil qilishi kerak. To`rt turdagi kompaniyalar hujum uchun maqbul maqsadlardir:

1. Bozor etakchilari. Agar uning ish hajmiga dosh berolmasa, hajmi va bozordagi ulushi bo`yicha etakchiga hujum qilish mumkin va zarur. Rahbarning zaifligi xaridorlarning noroziligi, bir qator mahsulotlar turkumi, raqobatbardosh strategiyaning zaifligi, bir paytlar rahbarni hozirgi mavqei bilan ta`minlagan eskirgan texnologiyadan ajralishni o`jar istamasligi, eskirgan texnologiyalar va uskunalar, boshqa sohalarda diversifikatsiya qilishga bo`lgan ishtiyoq va foydaning pasayishi bilan ko`rsatiladi. Rahbarga qarshi hujum, albatta, etakchilikni egallab olish uchun amalga oshirilmaydi, maqsad rahbarning ba`zi mijozlarini jalb qilish yoki uning mavqeini mustahkamlash bo`lishi mumkin. Biroq, kuchli raqobatchilar - bozor etakchilariga qarshi hujum faqat tajovuzkorning qimmatli manbalarini yo`qotishiga olib kelishi yoki bozor ulushi uchun qattiq va foydasiz urushni keltirib chiqarishi mumkin.

2. Eng yaqin izdoshlar. Agar tajovuzkor resurslarning izdoshlari aniq etarli bo`lmagan joylarda kuchli manbalarga ega bo`lsa, ularga hujum qilish maqsadga muvofiqdir.

3. Bozorni tark etish arafasida turgan kompaniyalar. Hujum ularning ketishini tezlashtiradi.

4. Kichik mahalliy va mintaqaviy kompaniyalar. Odatda, ularning tajribasi va imkoniyatlari cheklangan, shuning uchun ularning eng katta va eng yaxshi xaridorlarini jalb qilish mumkin, ayniqsa, ular tez rivojlanayotgan mintaqaviy asosga

ega kompaniyalar bo`lsa va mahalliy kompaniyalar ularning o`sb borayotgan talablarini qondira olmasa.

Kompaniyaning faol tajovuzkor strategiyasini tuzish rejalari u eng yaxshi bajaradigan narsalarga asoslangan bo`lishi kerak - asosiy vakolatlar, resurslarning afzalliklari va raqobatdosh imkoniyatlar. Hujum strategiyasining asosi yaxshi qobiliyat, noyob raqobatbardosh imkoniyat, mahsulotni yangilash, texnologik ustunlik, ishlab chiqarish yoki tarqatishda tannarx afzalligi, ba`zi bir differentsiatsiyaga asoslangan ustunlikdir. Muvaffaqiyatli bo`lish uchun kompaniyaning imkoniyatlari va resurslari raqobatchining imkoniyatlaridan ustun bo`lishi maqsadga muvofiqdir.

5.4. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.

Raqobatdosh ustunlikni muhofaza qilish bo`yicha mudofaa strategiyalari Mudofaa strategiyasining asosiy maqsadi kompaniyaning raqobatdosh ustunligini himoya qilish va raqobatdosh pozitsiyasini mustahkamlashdan iborat. Mudofaa strategiyasining ikkita asosiy turi mavjud:

1. Hujumning mumkin bo`lgan yo`llarini to`sb qo`yish Mudofaa strategiyasining juda keng tarqalgan turi bu raqiblarning tajovuzkor harakatlarini oldini olishdir. Buning uchun potentsial tajovuzkorning yo`lida turli xil to`siqlar qo`yiladi. Masalan, bozorga yaxshi texnologiyalarga ega raqobatchining qo`lidan tushmaslik uchun kompaniya muqobil texnologiyalarni ishlab chiqmoqda. Mahsulotning yangi modellarini ishlab chiqish va assortimentni kengaytirish raqobatchining differentsiatsiya strategiyasini qo`llagan holda bozorga kirib borish ehtimolini pasaytiradi. Assortimentga arzon narxlardagi modellarni kiritish narxlarni pasaytirish xuruji xavfini kamaytiradi. Ammo mavjud vaziyatni saqlab qolish etarli emas. Yaxshi mudofaa strategiyasi sanoatdagi vaziyat o`zgarishiga tezkorlik bilan javob berishni va potentsial tajovuzkorlarga qarshi faol choralarni ko`rishni o`z ichiga oladi. Faol himoya har doim passiv himoyadan afzalroq.

2. Javob beruvchanlikni namoyish etish Ushbu namoyish maqsadi raqiblarni hujumning samaradorligi to`g`risida shubha tug`dirish orqali harakatlarni to`xtatish va potentsial muvaffaqiyatga erishish uchun sarflanadigan qiymatga loyiq emasligini ko`rsatish va ularni kamroq himoyalangan maqsadlarga yo`naltirishdir. Kompaniya raqiblarni mumkin bo`lgan qasos to`g`risida turli yo`llar bilan xabardor qiladi.

➤ Kompaniya rahbariyatining o`zlarining bozor ulushini har qanday narxda saqlab qolish niyatida ekanliklari to`g`risida ochiq bayonotlari.

➤ Mavjud bozor talabini qondirish uchun etarli ishlab chiqarish quvvatlarini yaratish va bozorning prognozli o`sishini qo`llab-quvvatlash bo`yicha rejalarning ommaviy e`lonlari.

➤ Bularning barchasi raqobatchilarni ushbu ma`lumotlarni tekshirilguncha faol harakatlarni keyinga qoldirishga majbur qiladi degan umidda yangi mahsulotlar, texnologik yutuqlar va yangi mahsulot modellarini ishlab chiqish to`g`risida ma`lumotni oldindan tarqatish.

➤ Kompaniyaning raqobatchilarning narxlari va sotish shartlarini o`zgartirish siyosatiga rioya qilish niyatlarini oshkor qilish.

➤ “Harbiy operatsiyalarni” o`tkazish uchun pul mablag`lari va yuqori likvidli aktivlar zaxirasini yaratish.

➤ Kamroq kuchli raqobatchilarning hujumiga qarshi kurashga tayyor bo`lgan kompaniya obrazini yaratish uchun qat`iy javob.

Raqobatchilarning tajovuzkor harakatlariga qarshi turishning yana bir usuli bu ularni rentabellik istiqbollarni shubha ostiga qo`yishdir.

5.5. Birinchi harakatlanuvchining strategiyalari

Strategik harakatni qachon boshlash kerakligi haqidagi savol u qanday harakat ekanligi kabi muhimdir. Vaqt juda muhim, chunki kashshofning roli o`ziga xos afzalliklari yoki kamchiliklari bilan bog`liq. Birinchi harakatlanuvchining strategiyasi quyidagi hollarda muvaffaqiyatli bo`ladi:

➤ Birinchi harakatlanuvchining xaridorlar orasida noyob imidj va obro`ga ega bo`ladi;

➤ yangi texnologiyalar, tarqatish kanallari va tarkibiy qismlarning yangi avlodlari bo'yicha oldinda bo'lish mutlaq xarajat ustunligini yaratadi;

➤ erta qabul qiluvchilar takroriy xaridlarni amalga oshirish orqali kompaniyaga bo'lgan qat'iy majburiyatini saqlab qolishadi;

➤ ajratilmagan joylarni egallaydi, bu raqobatchilar uchun strategiyani takrorlashni qiyinlashtiradi.

Birinchi harakatlanuvchining foydasi qanchalik ko'p bo'lsa, yo'l shunchalik jozibali bo'ladi. Masalan, elektron tijoratda trailblazer taniqli brend nomi va kuchli obro'sini yaratish orqali doimiy raqobatbardosh ustunlikka ega bo'ladi, bu holda ushbu sohada etakchilik qilish mumkin emas. Trailblazer nafaqat kuchli ustunliklarga ega, balki katta tavakkallarni ham o'z zimmasiga oladi, shuning uchun yangi biznesda qachon va qanday choralar ko'rishni hal qilish kuchli raqobatdosh mavqega ega bo'lish uchun juda muhimdir. Biroq, etakchiga tezda ergashish yoki kutish strategiyasi muvaffaqiyatsizlikka mahkum deb ta'kidlash mumkin emas. Izdoshlar kashshof kompaniyaning ko'nikmalarini, tajribasini va nou-xaularini tezda ko'paytirishi yoki oldinga siljishi bilan osonlikcha ko'paytiradigan yoki oddiygina qarz oladigan holatlar mavjud. Liderga ergashish strategiyasining o'ziga xos afzalliklariga ega bo'lgan holatlar ham mavjud. Masalan, agar erta qabul qiluvchining strategiyasi qimmatga tushsa va o'rganish samarasi ahamiyatsiz bo'lsa, erta qabul qiluvchining narxi ancha past bo'ladi; agar kashshofning mahsuloti ibtidoiy bo'lsa va iste'molchilarning umidlarini qondirmasa, demak, izdosh iste'molchilarga ularga yanada mukammal mahsulotni taklif qilish orqali ularni osonlikcha jalb qilishi mumkin; agar texnologiya shu qadar tez rivojlanadiki, izdoshlari bozorga iste'mol xususiyatlarining yanada jozibador to'plamiga ega bo'lgan ikkinchi va uchinchi avlod mahsulotlarini kiritishdan foyda ko'rishadi. Dastlabki qabul qilish strategiyasining ijobiy va salbiy tomonlari bor, ammo agar siz etakchidan ancha orqada ergashsangiz va faqat uning xatolaridan qochishga e'tibor bersangiz, raqobatdosh ustunlikni kutishingiz qiyin. Kutish taktikasini tanlagan kompaniyalar faqat tirik qolishga umid bog'lashlari mumkin, ular o'z mijozlarini saqlab qolish uchun doimiy kurash olib

borishga majbur bo'lishadi va qat'iyatli raqobatchilardan ortda qolmaslikka harakat qilishadi.

Nazorat savollari:

1. Kompaniyaning raqobat strategiyasi deganda nimani tushunasiz?
2. Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasini aytib bering.
2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanishni tushuntiring.
3. Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanishni tushuntiring.
4. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligini ayting.
5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari nimada?
6. Xujumkor strategiyaning asosiy turlarini sanab bering .
7. Xarajatlar bo'yicha etakchilik strategiyasi qanday vaziyatda qo'llaniladi?
8. Tabaqalashtirish strategiyasi qachon qo'llaniladi?
9. Raqiblar xujumini oldini olish uchun nimalar qilinadi?
10. Raqobat ustunligini himoyalash yo'llari.

6- MAVZU: RAQOBATLI KUCHLAR VA ULAR TARKIIBIDA GI

ЎЗГАРИШЛАРНИНГ САБАБЛАРИ

REJA:

6.1. Suv xo'jaligi sohasidagi subyektlarning raqobat kuchlari.

6.2. Raqobat kuchlarining tahlil etish usullari.

6.3. Raqobat muhiti tarkibidagi o'zgarishlarning sabablari.

6.4. Strategik guruhlar kartasini tuzishning algoritmi.

6.5. Raqobatchilarning maqsadlari va strategiyasi tahlili.

Tayanch so'z va iboralar: strategiya, tasavvur, menejment, missiya, diversifikatsiya.

6.1. Suv xo'jaligi sohasidagi subyektlarning raqobat kuchlari.

Strategiyani ishlab chiqishning mohiyati raqobatning o'ziga xos xususiyatidan kelib chiqadi. Biroq, raqobatga nisbatan hali ham tor va pessimistik

nuqtai nazar mavjud. Ba'zida qarama-qarshi da'volarni bosh direktorlardan eshitish mumkin bo'lsa-da, sohadagi kuchli raqobat tasodif yoki muvaffaqiyatsizlik deb qaralmasligi kerak. Boz ustiga, bozor ulushi uchun raqobat to'g'ridan-to'g'ri da'vogarlar bilan chegaralanmaydi. Aksincha, sanoatning asosiy raqobati va raqobatdosh kuchlari bitta sanoatdagi tomonlarning odatdagi qarama-qarshiligidan tashqariga chiqadi. Mijozlar, etkazib beruvchilar, potentsial ishtirokchilar va ularning o'rnini bosuvchi mahsulotlar - bu sohaga turli darajadagi ta'sir ko'rsatadigan raqobatchilar. Sohadagi raqobat holati shaklda keltirilgan beshta asosiy kuch bilan belgilanadi. Ushbu kuchlar birgalikda sohaning marjinal foyda salohiyatini belgilaydi. Bu shinalar, bankalar va po'lat kabi sohalarda, bir nechta kompaniyalar kapital qo'yilmalar ta'sirchan dividendlarini ishlab chiqaradigan tarmoqlardan, neftni qayta ishlash va uskunalar ishlab chiqarish, alkogolsiz ichimliklar va hojatxona aksessuarlari ishlab chiqarish kabi sohalarda o'rta darajalarga qadar o'zgarib turadi. juda yuqori dividendlar olish imkoniyati. "Mutlaqo raqobatdosh" (iqtisodchilar terminologiyasida) qulay mavqega erishish istagi har qanday yo'l bilan bostirilmagan sohalarda, tarmoqqa kirib borish qiyin emas. Ushbu turdagi sanoat tuzilmasi uzoq muddatli foyda olish uchun mos ravishda yomon istiqbollarni taklif etadi. Raqobatning birlashgan kuchlari qanchalik zaif bo'lsa, ustun ishlash uchun imkoniyatlar shuncha ko'p bo'ladi. Birlashtirilgan kuchlar qanday bo'lishidan qat'i nazar, korporativ strategiyaning maqsadi - kompaniyani ushbu kuchlar ta'siridan eng yaxshi himoya qiladigan yoki o'z navbatida ularga ta'sir o'tkazishi mumkin bo'lgan sohada o'zini topish va joylashtirish. Umumiy kuch bosimini barcha raqib tomonlar sezishi mumkin, ammo unga bardosh berish uchun strategiya har bir komponentning kelib chiqishini sinchkovlik bilan tahlil qilishga asoslangan bo'lishi kerak. Masalan, siz savolga javob berishingiz kerak: sanoatni bozorga kirishiga nimalar ta'sir qiladi? Yoki etkazib beruvchilarning kelishuv kuchini nima aniqlaydi?

Raqobat bosimining ushbu asosiy manbalarini bilish strategik harakatlar rejasi uchun mustahkam asos yaratadi. Bu sizga kompaniyaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashga, kompaniyani o'z sohasiga joylashtirish uchun aniq

asoslarni berishga, strategik o'zgarishlarning qaysi sohalarda eng yuqori ijobiy samarasini berishini tushunishga va ma'lum bir sohada kompaniya uchun potentsial imkoniyatlar va tahdidlarni aniqlashga imkon beradi. Ushbu manbalarni tushunish, shuningdek, diversifikatsiya qilishning mumkin bo'lgan yo'nalishlarini ko'rib chiqishga imkon beradi. **Chizma Dudona**

Qarama-qarshi kuchlar. Eng ta'sirchan raqobatdosh kuch (yoki kuchlar) sanoatning rentabelligini aniqlaydi va shuning uchun strategiyani ishlab chiqishda juda muhimdir. Masalan, sanoatdagi etakchi mavqega ega bo'lgan, hatto yangi raqiblar bosqinidan xoli bo'lmagan kompaniya ham vakuum naychalari va kofe ishlab chiqaruvchilarning etakchi ishlab chiqaruvchilari bilan bo'lganidek, yuqori sifatli yoki arzonroq o'rnini bosadigan mahsulotlar paydo bo'lsa, kam daromadga ega bo'ladi. Bunday vaziyatda o'rnini bosuvchi mahsulot muammosidan xalos bo'lish kompaniya strategiyasida birinchi o'rinni egallaydi. Turli harakat qiluvchi kuchlar, albatta, har bir sohada raqobatni shakllantirishda muhim rol o'ynaydi. Okean tankerlari sanoatining asosiy kuchi, ehtimol xaridorlar (asosan neft kompaniyalari) bo'lishi mumkin, shinalar sanoatida bu kuchli raqobatchilarga ega. Po'lat sanoatida bu kuchlar xorijiy raqobatchilar va ularning o'rnini bosuvchi materiallardir. Har bir sanoat raqobatbardosh kuch manbai bo'lib xizmat qiladigan o'ziga xos tuzilishga yoki asosiy iqtisodiy va texnik xususiyatlarga ega. Sanoat muhitida muvaffaqiyatli joylashish strategiyasini ishlab chiqishda ushbu sanoat muhitini shakllantiruvchi omillar to'g'risida tushuncha olish kerak. Raqobatga bo'lgan ushbu yondashuv tovar ishlab chiqarish bilan bog'liq sohalarda va xizmat ko'rsatadigan sohalarda bir xil darajada qo'llaniladi. Asosiy tamoyillar biznesning barcha turlari uchun amal qiladi. Har bir raqobatdosh kuchning barqarorligi uchun bir nechta xususiyatlar juda muhimdir. Keyingi bo'lim ularni ko'rib chiqishga bag'ishlangan.

6.2. Raqobat kuchlarining tahlil etish usullari.

Yangi raqobatchilar tomonidan bosib olinish tahdididan kelib chiqqan raqobatdosh kuchlar yangi raqobatchilar bozorga kirish, bozor ulushini olish va

muhim resurslarga kirish uchun yangi ishlab chiqarish quvvatlarini bozorga olib kelishadi. Bozorga yangi raqobatchilar kirib kelishi mumkin bo'lgan tahlikaning qanchalik jiddiy ekanligi, kirish uchun to'siqlar mavjudligiga va mavjud raqobatchilarning javobiga bog'liq. Agar kirish to'siqlari baland bo'lsa va e'tirozchilar sohadagi yaxshi rivojlangan raqobatchilarning kuchli qarshiliklariga duch kelsa, yangi ishtirokchilar bosqinchilik uchun katta xavf tug'dirmasligi aniq. Kirish uchun to'siqlar yaratadigan oltita asosiy shart mavjud. Ishlab chiqarish ko'lami oshgani sababli tejash. Ushbu toifadagi kompaniyalar bu sohaga keng miqyosda kirishga yoki oldindan oshirib yuborilgan xarajatlarda (va shu bilan past rentabellikga) kelishishga majbur qilish orqali raqiblarni ushlab turishadi. Xerox va GE (General Electric) ning qayg'uli misollari aytganidek, ishlab chiqarish, tadqiqotlar, marketing va xizmatlar miqyosidagi iqtisodlar asosiy tarmoqqa kirish uchun asosiy to'siq bo'lishi mumkin. Ishlab chiqarishni ko'payishi natijasida tejash taqsimot va moliya kabi sohalarga va boshqa ko'plab biznes yo'nalishlariga kirib borish uchun to'siq bo'lib xizmat qilishi mumkin. Mahsulotning farqlanishi. Iste'molchining tovarni ishlab chiqaruvchida identifikatsiya qilishi ham bosqinchilikka katta to'siqdir, chunki yangi kompaniyalar iste'molchilarning mavjud brendlarga bo'lgan sadoqatini engib o'tishlari kerak. Reklama, sohada allaqachon o'rnatilgan iste'molchilar guruhlariga xizmat ko'rsatish, shuningdek mahsulotdagi farqlar brendning identifikatsiyasini belgilovchi omillardir. Bu, shubhasiz, alkogolsiz ichimliklar, xususiy dorilar, kosmetika, bank va mustaqil auditorlik sanoatiga kirishda eng muhim to'siqdir. Pivo ishlab chiqaruvchilari o'z bizneslarida yuqori to'siqlarni o'rnatish uchun iste'molchilar bilan tovarni ishlab chiqarishni o'sishi, tovarlarni ishlab chiqarishdan iste'molga o'tkazish bilan bir qatorda marketingni hisobga olgan holda iqtisodiyot bilan tanib olishga erishdilar. Kapitalga bo'lgan ehtiyoj. Bozorga muvaffaqiyatli kirish uchun zarur bo'lgan sarmoyalar miqdori qancha ko'p bo'lsa, ushbu bozorga kirishni istaganlar soni shunchalik kam bo'ladi, ayniqsa, agar investitsiyalar reklama oldidan yoki tadqiqot va ishlanmalar kabi cho'kkan xarajatlarni o'z ichiga olsa. kapital nafaqat ishlab

chiqarish vositalari uchun, balki iste'molchilarni kreditlash, zaxiralarni yaratish va yangi pr tashkil etish bilan bog'liq yo'qotishlarni qoplash uchun ham kerak.

Tarqatish kanallariga kirish. Yangi raqobatchilar, albatta, o'z tovarlari yoki xizmatlari uchun ishonchli tarqatish kanallari to'g'risida g'amxo'rlik qilishlari kerak. Masalan, yangi oziq-ovqat mahsulotlari arzon narxlar, aqlli reklama siyosati, sotish bo'yicha harakatlar va boshqa usullar orqali supermarketlar javonlaridan mavjud mahsulotlarni siqib chiqarishi mumkin. Ulgurji yoki chakana savdo uchun tarqatish kanallari qanchalik cheklangan bo'lsa va raqobatchilar qanchalik mustahkam bo'lsa, bu sohaga kirib borish shunchalik qiyin bo'ladi. Ba'zida bu to'siqlar shunchalik kuchliki, yangi ishtirokchilar o'zlarining tarqatish kanallarini yaratishga majbur bo'lmoqdalar, chunki Timex 1950-yillarda qo'l soati sanoatida. Hukumat siyosati. Hukumat litsenziyalash va xom ashyo manbalariga kirishni cheklash kabi usullar bilan sanoatni bosib olishni cheklashi yoki hatto yo'q qilishi mumkin. Bu borada tasviriy misollar alkogolli ichimliklar chakana savdosi, yuk mashinalari va kemalarni tashish kabi tartibga solinadigan sohalardir; ko'mir sanoatida yanada nozik cheklovlar qo'llaniladi. Hukumat suv va havoning ifloslanish standartlarini nazorat qilish va boshqa xavfsizlik qoidalari kabi mexanizmlar orqali to'siqlar yaratishi mumkin. Sanoatda mavjud bo'lgan raqobatchilarning reaksiyasini bashorat qilish ham ushbu sohani bosib olish to'g'risida qaror qabul qilish uchun asos bo'lishi mumkin. Mavjud raqobatchilar ularga qarshi kurashish uchun real imkoniyatlarga ega, shu jumladan ortiqcha pul mablag'lari, foydalanilmayotgan katta mablag 'manbalari, ishlab chiqarish quvvati va tarqatish kanallari va iste'molchilarga kuchli ta'sir. Sohadagi kompaniyalar bozor ulushini saqlab qolish uchun yoki sohadagi ortiqcha imkoniyatlar tufayli narxlarni pasaytirishga tayyor. Agar sanoat sekinroq sur'atlarda o'ssa, bu yangi raqobatchilarni qabul qilish qobiliyatiga va ko'pincha tanazzulga uchraganlarning barchasining moliyaviy ko'rsatkichlariga salbiy ta'sir qiladi. Shartlarning o'zgarishi. Strategik nuqtai nazardan, bosqinchilik xavfi borasida ikkita muhim qo'shimchalar kiritish kerak. Birinchidan, sharoit o'zgarishi haqiqiy mohiyati o'zgaradi. Masalan, fotosuratda asosiy Polaroid patentlarining bekor qilinishi, asl

texnologiyaning narx to'sig'ini butunlay yumshatdi. Shuning uchun Kodakning bozorga kirib borishi hech kim uchun katta ajablantirmadi. Oldin aniqlovchi omil bo'lgan matbaa sanoatida mahsulotning differentsiatsiyasi.

Ikkinchidan, sanoatning katta segmenti bo'yicha strategik qarorlar yangi bosqinlar uchun tahdid muhitini aniqlashda juda sezilarli rol o'ynaydi. Shunday qilib, 1960-yillarda ko'plab amerikalik sharob ishlab chiqaruvchilarining o'z mahsulotlarini bozorga chiqarish, reklama darajasini oshirish va tarqatish kanallarini milliy miqyosda kengaytirish bo'yicha harakatlari, shubhasiz, ishlab chiqarish hajmini oshirish va tarqatish kanallariga kirishni cheklash orqali bosqinchilarga to'siqlarni kuchaytirdi. Xuddi shu tarzda, rekreatsion avtoulavlar sanoatining a'zolarining xarajatlarni kamaytirish uchun vertikal integratsiyani yaratish to'g'risidagi qarorlari miqyosni tejashni sezilarli darajada oshirdi va raqobatchilar uchun to'siqlarni sezilarli darajada oshirdi.

6.3. Raqobat muhiti tarkibidagi o'zgarishlarning sabablari

Beshta raqobatli kuchlar modeli raqobatli kuchlarning tarkibini aniqlashga imkon beradi. Rahbarlar bu kuchlarning har birini puxta tahlil qilishlari kerak. Bu raqobatli kuchlarning birgalikdagi harakati tarmoqdagi raqobat sharoitini harakterlaydi. Raqobat kuchli bo'lsa, tarmoqdagi barcha korxonalarining rentabellik darajasi taxminan teng bo'ladi. Bunday holatda tarmoqqa yangi korxonalarining kirib kelishi ahamiyatga ega emas. Raqobat kuchli bo'lmasa, tarmoq o'ziga yangi korxonalarni jalb qiladi. Bu o'z navbatida mavjud korxonalarda ishlab chiqarish va sotish hajmini kengaytirishga turtki beradi.

Raqobatli kuchlarning taxliliga asoslanib raxbariyat quyidagi talablarga javob beradigan strategiyani yaratishi zarur.

Birinchiidan, bu strategiya beshta raqobatli kuchlardan kompaniyani iloji boricha himoya qilishi lozim.

Ikkinchiidan, bu strategiya tarmoqdagi raqobat sharoitiga ta'sir etishi kerak va uni firma foyda oladigan tomonga yunaltirishi kerak.

Uchinchidan, bu strategiya raqobat kurashida firma muvaffakiyatini ta'minlay olishi kerak.

Strategik rejani yaratish uchun faqat tarmoqning iqtisodiy tavsifini va raqobatchi kuchlar tarkibini bilish etarli emas. Vaziyat qanday va nima uchun o'zgarishini anglash ham zarur. Har bir tarmoqda doimiy ravishda yangiliklar shakllanadi va rivojlanadi.

Bu jarayonlar har xil intensivlikda ro'y beradi. Tarmoqdagi vaziyatni va raqobatli kuchlarning tarkibidagi o'zgarishlarning sababi fakat tsiklning yangi bosqichga o'tishi bilan cheklanib qolmaydi. O'zgarishlarni vujudga keltiradigan kuchlarni harakatga keltiruvchi kuchlar deb ataladi. Bu kuchlarning tahlili ikkita bosqichdan iboratdir:

1. Harakatga keltiruvchi kuchlarning o'zini aniqlash.
2. Harakatga keltiruvchi kuchlarning tarmoqqa va raqobatga ta'sirini aniqlash.

Eng ko'p uchraydigan harakatga keltiruvchi kuchlar quyidagilar:

1. Tarmoq iqtisodiy o'sishining o'zok muddatga mo'ljallangan o'zgarishlari. Tarmoqning o'sish sur'atlari oshishi yoki pasayishi talab va taklifga nisbatan ta'sir etadigan eng muxim omildir. Undan tashqari u tarmoq ka yangi firmaning kirib kelishi yoki undan chiqib ketish jarayonlariga xam ta'sir etadi.

2. Iste'molchilar tarkibida va tovarlar iste'moli usullaridagi o'zgarishlar. Bu o'zgarishlar firmaning xizmat ko'rsatish tarkibidagi o'zgarishlarni vujudga keltirishi mumkin.

3. Yangi mahsulotni joriy etish. Yangi mahsulotlarni yaratilishi iste'molchilar doirasini kengaytiradi, tarmoq rivojlanishida turtki beradi, tovarlarning raqobatlashuvini kuchaytiradi. Yangi mahsulot joriy etilishi ko'pincha firmalarning iqtisodiyotini mustaxkamlaydi. Innovatsiya quyidagi tovarlarni ishlab chikaruvchi tarmoq larda asosiy xarakatga keltiruvchi kuchdir: nusxa kuchirish va fotosurat asbob- uskunalari, elektron video- o'yinlari, o'yinchoklar, dori- darmonlar, muzlatilgan oziq- ovqatlar, personat kompyuterlarning dasturlari.

4. Texnologik o'zgarishlar. Texnologiyadagi ustunlik Tarmoqdagi vaziyatni o'zgartirish yangi tovarlarni kamroq xarajat bilan ishlab chiqarish imkonini yaratadi.

Texnologiyalarning rivojlanishi, Tarmoq uchun yangi istiqbol yaratadi. Chunki sarmoyalar xajmiga rentabellik darajasiga integratsiya jarayoniga, tajriba orttirishga ta'sir etadi.

5. Marketing tizimida o'zgarishlar. Marketing tadbirlarini joriy etayotgan firmalar o'zining tovarlariga talabni oshirishi mumkin. Buning uchun ular mahsulot turlarini ko'paytirib, uni qiymatini pasaytiradilar. SHu bilan ular o'zlariga raqobatdosh kompaniyalarning faoliyatiga ta'sir ko'rsatadi va ularni o'zlarining strategiyasiga yon bosishga majbur qiladi.

6. Yirik firmalarning bozorga kirib kelishi va chikib ketishi. Ma'lumki, maxalliy bozorga xorijiy kompaniyalarning kirib kelishi trmokda vaziyatni tubdan o'zgartirishi mumkin. Yirik firmalarning ta'siri muayyan tajriba va resurslarga ega bo'lganda sezilarli buladi. Yirik firmalarning kirib kelishi va chiqib ketishi tarmoq dagi raqobat kuchlarining tarkibini va raqobat tavsifini tubdan o'zgartirishi mumkin.

7. Nou- xau tarkalishi. Ilgor ishlab chiqarish usullarining tarkalishi nou- xauga ega firmalarning raqobatdagi afzalliklarini kamaytiradi. Bu tarqalish quyidagicha ruy berishi mumkin: texnik jurnallar, reklama nashrlar, korxonaga delegatsiyalarni kelib ketishi. Ta'minlovchi va iste'molchilar bilan raqobatda bo'lish, korxonadan malakali xodimlar bo'shab ketishi, litsenziyalar sotib olish va boshqalar.

8. Tarmoqning olamshumul axamiyatini kuchayishi.

Ayrim bozorlarda yoki bir nechta firmalaretakchi o'rinni egallash uchun kurashadi. Tarmoqning olamshumul darajasining o'sishi quyidagilar sabablar bilan bo'liq bo'lishi mumkin.

a) tarmoqning mahsulotiga ayrim mamlakatlarda birdaniga talab shakllanishi yoki keskin ko'payib ketishi;

b) tarifli va notarifli to'sqinliklarning bekor qilinishi;

v) ish xaqi darajasining mamlakatlararo farqlanishi.

6.4. Strategik guruhlar kartasini tuzishning algoritmi

Strategik guruhlar kartasini tuzishning algoritmi quyidagicha:

1. Bir tarmoqning korxonalari o'rtasida bir-biridan farqlanuvchi belgilarini aniqlash. Eng ko'p farqlanuvchi belgilar quyidagilar:

- baholar darajasi (yuqori, o'rtacha, past);
- sifat darajasi (yuqori, o'rtacha, past);
- faoliyat ko'rsatishning geografik masshtabi (mahalliy, mintaqaviy, xalqaro, mintaqaviy, olamshumul);
- vertikal integratsiya darajasi (yuqori, o'rtacha, past);
- mahsulot assortimenti va xizmat turining diapazoni (keng, tor);
- taqsimlash va sotish kanallaridan foydalanish (bitta, bir nechta, barchasi);

2. Har xil belgilarning ustuvorligidan foydalanib, korxonalarni qo'yidagi ikki o'zgaruvchan belgisi bor kartada tasvirlash.

3. Taxminan bir strategik ma'noga to'fri kelgan korxonalarni bir strategik guruhga birlashtirish;

4. Har bir strategik guruhni doira ichiga olish (doiralarning diametri guruhning bozordagi ulushiga teng bo'lishi kerak).

Strategik guruxlar kartasini tuzish uchun quyidagilarni inobatga olish zarur:

1. Kartaning o'lchami sifatida olingan belgilar bir-bir bilan o'zviy boglanmagan bo'lishi kerak. Aks xolda, doiralar diagonalda joylashadi va o'zgaruvchan o'lchamlarning fakat bittasi taxlilda ishtirok etadi.

2. O'zgaruvchan o'lchamlar ancha farqni ko'rsatishlari lozim.

3. O'zgaruvchan o'lchamlar sonli bo'lishlari mumkin emas.

4. O'zgaruvchan o'lchamlar sifatida bir nechta belgilarni ishlatish mumkin bo'lsa, bir nechta kartalarni tuzib ular bilan eksperiment o'tkazish tavsiya etiladi.

Strategik guruxlar kartasi raqobat kurashini chukur taxlil qilishga juda katta yordam berishi mumkin. Ikkinchi guruxlarning firmalari birinchi guruxlarga o'tishga xarakat qiladi. Bu jarayonda to'siqlar past yoki yukori bo'lishi mumkin. O'tish xaraktarlari raqobat intensivligini kuchaytiradi. Bu xarakatlar xakida ma'lumot mavjud bo'lsa, kartada ularni chiziklar bilan belgilab qo'yish lozim. Bu raqobatning rivojlanish yo'nalishini ko'rsattadi.

Strategik guruxlarni taxlil etish jarayonida quyidagi savolga javob topish mumkin: ayrim strategik guruxlarning potentsial foyda darajasi, ularning kuchli yoki zaif tomoni bozordagi mavkega boʻliqmi yoki yuqmi?

Strategik guruxlar kartasida guruxlar bir-biriga qancha yaqin joylashgan boʻlsa, ular tarkibiga kiradigan firmalar oʻrtasidagi raqobat shunchalik kuchli. Ayrim xollarda bir-biridan uzok joylashgan guruxlar raqobatlashmaydi. Masalan, «Tiffany» va «Wall-Mart» firmalari tilla yoki kumush singari zarur buyumlarni sotish bilan shuʻullanadi. Lekin ular oʻrtasida raqobat deyarli yoʻk, chunki ushbu firmalar mahsulotlarining bahosi va sifati juda keskin farq qiladi. SHunga oʻxshab, «Timex Rolex» bilan «Subaru Lincoln» va «Mercedes-Benz» bilan raqobatlasha olmaydi.

6.5. Raqobatchilarning maqsadlari va strategiyasi tahlili

Raqobatchilarning strategiyasi haqida umumiy tushunchaga ega boʻlish uchun quyidagi ularning maqsadlari va strategiyasini tahlil qilish lozim.

- raqobatchi kam bozor oʻlchamiga ega boʻlgan geografik hududlarga eʻtiborini qaratish;
- raqobatchi kam eʻtibor beradigan bozor segmentlariga harakat qilish;
- mahsulot va xizmat sifati pastroq raqobatchilarning xaridorlari bilan ish yuritish;
- raqobatchi unchalik yaxshi xizmat koʻrsatmaydigan xaridorlarni oʻziga jalb qilish;
- oʻz tovar va xizmatlarini yaxshi reklama qilmaydigan, oʻz tovar markasiga ega boʻlmagan raqobatchilarning xaridorlarini oʻziga jalb qilish;
- raqobatchi eʻtibor bermayotgan ehtiyojlarni qondirishga intilish.

Himoya qilish strategiyalarining maqsadi raqobatchilar zarbasini kamroq ziyon bilan qaytarish yoki boshqa korxonalariga yoʻnaltirishdir. Bu strategiya raqobat ustivorligini yaratmaydi, mavjud raqobat ustivorligini saqlab qolishga imkon beradi.

Bu strategiya ishlab chiqariladigan mahsulot va xizmat turlarini kengaytirish, boʻsh bozor segmentlarini toʻldirishga yoʻnaltirilgan.

Raqobat kurashidagi muvaffaqiyatning asosiy omillariga raqobatbardoshlikni ta'minlaydigan, moliyaviy yutuqlarga olib keladigan korxonaning harakatlari kiradi. Bu omillarga korxonalar alohida e'tibor berishi lozim. Ushbu omillar quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarish quvvatlaridan to'liq foydalanish;
- ishlab chiqarish xarajatlarining pasaytirishga erishish;
- ulgurji savdo tizimidan foydalanish;
- puxta tayyorlangan reklama va yaxshi dizaynga ega bo'lish;
- mehnat unumdorligining yuqoriligiga erishish;
- ta'minlovchilarga va iste'molchilarga nisbatan imkon qadar yaqin bo'lgan eng optimal joyga joylashish va hokazo.

Raqobat kurashidagi muvaffaqiyatning asosiy omillari

Raqobat kurashidagi asosiy omillar xar xil tarmoqlarda turlicha bo'lishi mumkin. Ular bir xolatda turmasdan o'zgaruvchan bo'lib, ular quyidagicha:

Texnologiyaga taallukli omillar.

- ilmiy tadqiqot ishlarining sifati;
- innovatsiyalar imkoni;
- mavjud texnologiyani o'zlashtirish darajasi;
- ishlab chiqarishga taaluqli;
- mahsulot tannarxining pastligi;
- mahsulot sifati;
- ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasining yuqoriligi;
- korxonaning qulay joylashganligi;
- yukori malakali ish kuchiga egaligi;
- mehnat unumdorligining yuqoriligi;
- xar xil kattalikdagi mahsulot modellarining ko'p miqdorda ishlab chiqarish miqdori;
- xaridorlarning buyurtmalarini bajarish imkoni.

Sotish jarayoniga taallukli omillar:

- ulgurji distribyutor (dallol)lar tizimining kengligi;

- chakana savdo tizimining kengligi;
- sotish xarajatlarining pastligi;
- etkazish tezligi.

Marketingga taallukli omillar:

- sotish bulimi xodimlari malakasining yuqoriligi;
- xarid qilish va ist'mol qilishda xaridorlar uchun qulay texnik yordam tizimining mavjudligi;

- xaridorlar buyurtmalarining puxta bajarilishi;
- mahsulot turlarining xilma- xilligi;
- sotish san'ati;
- jalb etiladigan dizayn;
- xaridorlar uchun kafolatlar.

Kasb tajribalariga taallukli omillar:

- mahsulotning noyobligi;
- sifat nazorati soxasidagi nou- xau;
- muayyan texnologiyani (bilimlar va tajribalarni) o'zlashtirish darajasi;
- samarali reklama yaratish qobiliyatiga ega bo'lish;
- mahsulotning eski turini ishlab chiqarishda yangi turini yaratish va ishlab chiqarishga tez utish darajasi.

Tashkiliy imkoniyatlarga taallukli omillar:

- ma'lumot tizimining darajasi;
- bozor xolatining o'zgarishlariga tez javob bera olish qobiliyati;
- menejment soxasida katta va nou- xau.

Boshqa omillar:

- qulay imij;
- umumiy xarajatlarning pastligi;
- umumiy bozorlarga erishish imkoni;
- moliyaviy bozorlarga erishish imkoni;
- patent va litsenziyalarga ega bo'lish.

Nazorat savollari:

7- MAVZU: STRATEGIK MENEJMENTDA MARKETING STRATEGIYASINI MAVJUD VAZIYATGA MOSLASHTIRISH.

REJA:

7.1. Suv xo'jaligi sohasidagi sub'ektlarning marketing faoliyatini tashkil qilish va boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari.

7.2. Suv xo'jaligi sohasidagi sub'ektlarning strategik menejmentdagi o'rni.

7.3. Marketing strategiyasini takomillashtirish asoslari.

7.4. Korxonada strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish.

Tayanch so'z va iboralar: strategiya, tasavvur, menejment, missiya, diversifikatsiya.

7.1. Suv xo'jaligi sohasidagi sub'ektlarning marketing faoliyatini tashkil qilish va boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari

Hech bir davlat yer va suv masalalarini ijobiy hal etmasdan turib, o'z xalqini boqish, qolaversa, qishloq xo'jaligi sektorini rivojlantirishga erisholmagan. Chunki, bu masala davlatning iqtisodiy, siyosiy rivojlanishi qay yo'sinda ilgarilashini yoki orqada qolishini belgilab beradi.

Suv xo'jaligi sohasidagi sub'ektlarning marketing faoliyatini tashkil qilish moliyaviy mablag' bilan bog'liq. Mamlakat miqyosida suvga haq to'lanishi, albatta, masalaning bir tomoni, lekin mablag' to'lash juda kuchli ta'sir o'tkazish vositasi bo'lib, suvdan foydalanuvchilar xulqiga va kayfiyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun ham amalda suvdan foydalanuvchilar qanday va qancha xaq to'lashlari kerakligi, suvdan oqilona va tejamkorlik bilan foydalanishni iqtisodiy boshqarishga olib keladi.

Sug'orish uchun suv resurslariga bo'lgan talab O'zbekiston suv xo'jaligi majmuasi uchun hal qiluvchi omil hisoblanadi. Shuning uchun qishloq xo'jalik mahsulotlarining 1 kubometr suv sarfiga etishtirilayotgan miqdorini ko'paytirish masalasini joriy etish lozim.

Bu, o'z navbatida, suv resurslarini vaqtida, kerakli miqdorda, eng zarur paytda, yaxshi tuproq, yaxshi urug'dan foydalanib, xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiga usullarini qo'llab va nihoyat, mahsulot etishtiruvchilar uchun hosildorlikni maksimal yuksaltirgan holda tejamkorlik bilan sarflashga olib keladi.

Qishloq xo'jaligida suvdan foydalanuvchi sub'ektlarning asosiy qismini fermerlar tashkil qiladi. Shu sababli ular mas'uliyatli, qobiliyatli va yuqori ma'lumotli, tajribali menejer, o'z ishining bilimdoni bo'lishlari kerak. Avvalo, ularda erga va suv resurslariga bo'lgan munosabatni bozor munosabatlari talabi darajasida shakllantirish zarur. Bu borada shuningdek, qishloq xo'jaligida band bo'lgan suv mutaxassislarining ijtimoiy vakolati va faolligi ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Olinadigan suv resurslarining 90 foizga yaqini qishloq xo'jaligi uchun sarflanar ekan, suvdan foydalanish, taqsimlash, suvni yo'qotilishini kamaytirish bo'yicha ilg'or tajriba va yangi usullardan unumli foydalanish kerak.

Dunyo mamlakatlari amaliyotida suvli yerlar sharoitida fermer sug'orish uchun sarflagan suv resurslariga to'la miqdorda haq to'lamaydi. Aksariyat hollarda, ular turli faoliyat yo'nalishlari bo'yicha davlatdan qo'shimcha subsidiyalar ham oladilar. Ammo, ko'pchilik hollarda xo'jalikda birinchi marotaba etishtirilgan mahsulotlar hukumat tomonidan soliqlarga tortiladi va shu yo'l bilan mablag'ning bir qismi suv iste'molchisi tomonidan qaytarib olinadi.

Shunday qilib, xo'jaliklar suv resurslarini etkazib berganlik uchun haq to'lashlari kerak. Suvga haq to'lash yo'lga o'tish ham u qadar katta qiyinchilik tug'dirmaydi. Xuddi shu usul bilan suvdan tejab-tergab va oqilona foydalanishga erishish mumkin. Bugungi kunda mamlakatimizda suvni etkazib berganlik uchun haq to'lashga etarli sharoit yo'q: birinchidan, tuproq unumdorligini sizot suvlarni qochirish va boshqa usullar bilan tiklash tadbirlari juda katta mablag' sarflashni taqozo etadi; ikkinchidan, shirkat va fermer xo'jaliklari moliyaviy holat yomonlashganligi hisobiga sug'orish va yerlarning meliorativ holatini yaxshilash ishlariga mablag' ajratish imkoniyatga ega emas, bu jarayondagi harajatlarni davlat o'z zimmasiga olgan va byudjet hisobidan qoplamoqda; uchinchidan, zarar bilan ishlayotgan shirkatlarni fermer xo'jaliklariga aylantirish er maydonlari yanada

maydalashib ketishiga, bu esa ariqlar va kollektorlar ko'plab xo'jaliklar hududidan o'tishiga olib kelmoqda, ularni xo'jaliklararo inshootlarga aylantirish zaruratini tug'dirmoqda.

Sug'oriladigan yerlarda suv resuslaridan foydalanish va ularni suv iste'molchilariga etkazib berish, bu vazifalar amalga oshirilishi bilan bog'liq xizmatlarni ko'rsatadigan barcha inshootlar va tizimlarni ekspluatatsiya qilish jarayoni mablag' bilan byudjet hisobidan qoplanmoqda. Smeta harajatlari asosida ish yurituvchi bu tashkilot va korxonalar hamma chiqimlarini, jumladan:

- ishchi xizmatchilar ish haqlari va ijtimoiy jamg'armalarga ajratmalar;
- nasos stantsiyalarini ishlatish va zaruriy suv resurslarini etkazib berish uchun ishlatilgan elektr energiya harajatlari;
- sug'orish inshootlari va tizimlarini joriy va kapital ta'mirlash uchun zaruriy harajatlar;
- asosiy vositalarni saqlab turish va yangiliklarni olish harajatlari;
- avtotransport va yoqilg'i-moylash mahsulotlari harajatlari;
- kommunal xo'jalik harajatlari;
- ijtimoiy yo'nalishlarga sarflangan (bog'cha, maktab kabi) harajatlar va boshqa harajatlar byudjet mablag'lari hisobidan qoplanadi.

Bu harajatlar moddiy ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq emas, balki uni rivojlantirish va mahsulot miqdorini ko'paytirish bilan bilvosita bog'liq. Sug'oriladigan yerlarda suv resurslaridan foydalanish, ularni iste'molchilarga etkazib berish, bu vazifalar amalga oshirilishi bilan bog'liq xizmatlarni ko'rsatuvchi bu tashkilotlar O'zbekiston Suv xo'jaligi vazirligi tarkibiga kiradi. Ular viloyatlar suv xo'jaligi boshqarmalari, viloyatlar gidrogeologiya ekspeditsiyalari, viloyatlar nasos stantsiyalari, energetika va aloqa boshqarmalari, viloyatlar suv omborlarini ishlatish boshqarmalari, hududlararo va bir hudud doirasidagi yirik magistral kanallarini ishlatish boshqarmalari, tumanlararo kanallar boshqarmalari va ularning tumandagi bo'linmalari, yuqoridagi tashkilotlarga xizmat qiluvchi avtokorxonalar, aloqa vositalari, yo'llar, elektr tarmoqlari kabi infratuzilma bo'limlari, ilmiy-tadqiqot institutlari, oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlari hamda

hududlararo bir qator davlat idoralari (O'rta Osiyo respublikalararo Amudaryo va Sirdaryo suv xavzalari birlashmalari) kabilardir.

Xo'jalik hisobida ish yurituvchi korxonalar, tashkilotlar va muassasalar o'z harajatlarini o'zlashtirilgan qurilish-montaj quvvatlarini ishga tushirish, ishlab chiqarilgan mahsulotlarini sotish hisobidan olgan mablag'lari evaziga qoplaydilar. Bularga ishlab chiqarish korxonalari, qishloq xo'jaligi korxonalari, qurilish trestlari va ularning mexanizatsiyalashtirilgan ko'chma kolonnalari, avtotransport korxonalari, sanoat korxonalari, ixtisoslashgan ko'chma qurilish kolonnalari, loyiha - qidiruv institutlari, ishlab chiqarish zavodlari va boshqalar kiradi, u o'z navbatida, bevosita moddiy ishlab chiqarish sohasiga tegishli hisoblanadi.

Suv xo'jaligi majmuasining ikki shakldagi korxonalar va tashkilotlari, birlashma va xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlari yil uchun berilgan smeta harajatlari miqdoriga qarab ish yuritsalar, xo'jalik hisobidagi korxonalarining miqyoslari va shakllari ishlab chiqaruvchi kuchlar va ishlab chiqarish munosabatlari darajasiga, imkoniyatlarini ishga solish qobiliyatlariga bog'liq.

Sug'orish manbalaridan suv olish, uni suv iste'molchilariga etkazib berish bilan bog'liq bo'lgan ekspluatatsiya harajatlari davlat byudjeti hisobidan qoplanib kelinmoqda. Shu davrgacha qishloq xo'jaligi mahsulotlari tannarxida ishlatiladigan suv qiymati o'z ifodasini topmagan: suv resurslari iste'molchilarga etkazib bermoqda. Bu esa, suv xo'jaligi tashkilotlari va uni iste'mol qiluvchilar suv resurslaridan samarali foydalanmasligiga sabab bo'lmoqda.

Taraqqiyoti asosan sug'oriladigan dehqonchilik bilan bog'liq bo'lgan, sug'orish va melioratsiya ishlari tobora keng ko'lam olayotgan O'zbekiston sharoitida ayniqsa, sug'oriladigan hududlarda ishlab chiqaruvchi kuchlarning rivojlanishiga imkon beruvchi mahsulotlar turlari va hajmini ko'paytirish lozim.

Suv sug'orish tizimining asosiy vositasi bo'lib, uning qiymati qishloq xo'jaligi mahsuloti o'z ifodasini topadi. U mahsulot ishlab chiqarish hajmini keskin ko'paytirishga, sifatini yaxshilashga yordam beradi, har bir qishloq xo'jaligi mahsuloti birligiga jonli va buyumlashtirilgan mehnat qiymati qo'shilishi uchun sharoit yaratadi. E'tiborda tutish zarurki, sanoat, qishloq xo'jaligi korxonalari va

xo'jaliklariga etkazib beriladigan gaz kondensati uchun haq to'lanadi, ya'ni u tovar shakliga kiradi, suv esa bepul yoki juda arzon narxda tovarga aylanadi. Darvoqe, suv gaz singari qishloq xo'jaligi mahsulotlari etishtirishda mehnat unumdorligini oshirar ekan, unga u yoki bu holatda haq to'lanishini joriy qilish lozim. SHunda u ishlab chiqarish vositalarini qo'shimcha etkazib berish uchun sarflangan qiymat o'rnini qoplashning muayyan shakli sifatida namoyon bo'ladi. Demak, sug'orish uchun sarflangan harajatlar suvning bahosida ifodasini topadi.

Shunday qilib, etkazib berilgan suv resurslari o'ziga xos tovar ishlab chiqarish vositasi bo'lib, qishloq xo'jaligi mahsulotlari etishtirish jarayonida harajatlar va jamg'arish hajmini vujudga keltiradi, pirovard natijada kengaytirilgan ishlab chiqarishning o'sishiga ta'sir qiladi. Shu sababli uning qiymati qishloq xo'jalik mahsuloti tannarxiga kiritilishi zarur. Bu mahsulot tannarxi ob'ektiv belgilanishini ta'minlaydi, sug'orishning ilg'or usullarini joriy qilish va suv resurslaridan unumli foydalanish yo'llarini izlab topishga da'vat etadi. Iste'molchi xo'jalikka suvni tekinga berish sug'oriladigan dehqonchilik sharoitida qishloq xo'jalik mahsulotlarining tannarxi sun'iy tarzda pasaytirilishiga olib keladi, chunki suv etkazib berish sarflari umumiy harajatlarga kiritilmaydi. Shuning uchun ham u yoki bu mahsulot etishtirish uchun xo'jaliklar har xil miqdorda suv sarflaydilar. Suv sarfining turlichaligi tuproq unumdorligiga, ekinlar va o'simliklar turiga ham bog'liq.

Suv resurslarini davlat tomonidan iqtisodiy va huquqiy-tashkiliy tartibga solib turish uchun sug'orishga berilayotgan suvga ob'ektiv baho belgilanishi kerak. Bu jahonda qurg'oqchilik hollari yuzaga kelayotgan sharoitda suv resurslarini cheklangan O'zbekiston uchun kelajakda milliy iqtisodiyotni samarali taraqqiy ettirish uchunalohida kasb etadi.

Mamlakatimizda bugungi kunda bozor munosabatlari nafaqat qishloq xo'jaligida, balki suv xo'jaligiga ham kirib bormoqda. Hozirgi paytda respublikamizda suv xo'jaligi tizimini boshqarishda qator muammolar mavjud bo'lib, ularning echimini topish, ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish agrar soha iqtisodiyoti oldida turgan eng muhim masalalardan biridir.

7.2. Suv xo'jaligi sohasidagi sub'ektlarning strategik menejmentdagi o'rni.

Respublikamizda amalga oshirilayotgan agrar iqtisodiy islohotlarning tub negizlaridan biri suv resurslaridan samarali foydalanish yo'llarini takomillashtirish masalasidir. Hozirgi kunda suv xo'jaligida muammolar kelib chiqishiga suv xo'jaligi infratuzilmalarining texnik holati etarli darajada takomillashmaganligi, ko'plab sanoat korxonalari, komumunal- maishiy xo'jaliklarining suvdan samarasiz foydalanayotganligi sabab bo'lmoqda.

Ma'lumki, respublikamiz qishloq xo'jaligida foydalaniladigan yerlarning asosiy qismi - 4,2 mln. gektari sug'oriladigan yerlardan iborat bo'lib, etishtiriladigan qishloq xo'jaligi mahsulotlarining 90 foizidan ortig'i mana shu yerlar hissasiga to'g'ri keladi. O'zbekiston Respublikasida bir yilda o'rtacha 67 mlrd. m³ suv iste'mol qilinadigan bo'lsa, shundan 50 mlrd. m³ da ko'prog'i sug'orma dehqonchilik uchun sarflanadi. Har bir gektar sug'oriladigan erga o'rtacha 11-12 ming m³ suv sarflanadi. Agar suvning 20 foizi mamlakatimizda hosil bo'lishini qolgani esa Qirg'iziston va Tojigiston respublikalaridan oqib kelishini inobatga olsa, mamlakatimiz uchun suv qanchalik qadrli, undan samarali foydalanish, suv xo'jaligini boshqarishga yangicha yondashuv zarur ekanligi ayon bo'ladi.. Shu bois ichki xo'jalik sug'orish tarmoqlarini texnik holatini yaxshilash, zamonaviy sug'orish tarmoqlari va inshootlari qurish, mavjudlarini ta'mirlash va qayta tiklash dolzarb muammolardan biridir.

Respublika bo'yicha sug'oriladigan yerlarni meliorativ va sho'rланish holati hamda salmog'ining tahlili, meliorativ holati yaxshi bo'lgan yerlar maydoni oshganligini va meliorativ holati qoniqarsiz bo'lgan yerlar maydoni kamayganligini ko'rsatdi.

Suv xo'jaligida mavjud muammolarni echishda menejment imkoniyatlaridan keng foydalanish yaxshi samara beradi. Bularni quyidagilarda e'tirof etish mumkin:

-suvdan oqilona foydalanishning muammolarini hal qilish maqsadida menejment, "Sug'oriladigan yerlarning melioratsiyasi", "Dehqonchilik", kurslarini ilg'or uslublaridan foydalanish, ularni amaga oshirish zarurligini iqtisodiy asoslab berish asosida suvdan foydalanish koeffitsentini oshirish yo'llarini belgilab beradi.

Bu esa ekin maydonining har bir gektariga to'g'ri keladigan ko'rsatkichlarini yaxshilash, suv sarfi, qishloq xo'jalik ishlab chiqarishining sarf-xarajatlarini keskin tushiradi, suv resurslarini taqchilligini pasaytirishga ta'sir ko'rsatadi, qishloq xo'jaligida ishlab chikarish samaradorligini oshirish imkonini beradi;

- suv xo'jaligida tashkiliy tadbirlarni ishlab chiqib, mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi, uning ratsional shakllarini asoslab beradi;

- ilg'or uslublardan foydalanib, suv xo'jaligi sohasidagi ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish samaradorligini oshirishni iqtisodiy jixatdan asoslab beradi;

- suv isrofgarchiligiga yo'l qo'ymaydigan texnologiyalarni (tomchilab sug'orish tizimi, oralatib sug'orishning yangi uslublari) ularni qo'llash sohalarini optimallashtirish asosida joriy etish yo'llarini belgilab beradi;

- yirik nasos stantsiyalarida, suv omborlari va gidrotexnik inshootlarida kompyuter texnologiyalari xamda boshqa elektron texnikalardan foydalanishni ko'zda tutuvchi boshqarishning masofaviy avtomatlashtirilgan tizimi majmuini yaratish va joriy etish yo'llarini belgilab beradi;

- turli suvni tejoyvchi xoriydagi va vatanimizdagi texnologiyalarni tajribaviy asosda sinovdan o'tkazish yo'li bilan O'zbekiston sharoitida qabul qilish mumkin bo'ladigan eng samarali texnologiyalarni respublika suv xo'jaligida keng ko'lamda joriy etishni iqtisodiy jixatdan asoslab beradi;

- sug'orish inshootlarini qurishning yangi materiallarini qidirib topish, tajriba uchastkalarini sinovdan o'tkazish, ulardan sug'orish tizimini ekspluatatsiya qilishda foydalanish bo'yicha texnik hujjatlarni tayyorlash ishlarini amalga oshiradi.

O'zbekiston Respublikasida suv resurslari cheklangan. Shuning uchun suv resurslarini butun chora- tadbir va usullarni qo'llagan holda tejash va samarali foydalanish muhim vazifa bo'lib qolmoqda. Chunki suv resurslarisiz xalq xo'jaligi taraqqiyotini ta'minlab bo'lmaydi.

Hozirgi kunda respublikamizda suv davlat mulki bo'lib, uni boshqaruvchi tashkilotlar davlatga qarashlidir. Bular O'zbekiston Respublikasi Suv xo'jaligi vazirligi, irrigatsiya tizimlari havza boshqarmalari va ularning tizimidagi irrigatsiya tizimi boshqarmalari hisoblanadi. Bu tashkilotlar sug'orish tizimlaridan

foydalanishda, suv taqsimotini amalga oshirishda O'zbekiston Respublikasining «Suv va suvdan foydalanish to'g'risida»gi qonuniga asoslangan holda ish yuritadi.

Hozirgi kunda mamlakatimizda suv resurslarini boshqarish asosan O'zbekiston Respublikasi suv xo'jaligi vazirligi ixtiyoridadir. Yuqoridan pastga qarab uning tarkibida faoliyat yurituvchi irrigatsiya tizimlari havza boshqarmalari, ular tizimidagi irrigatsiya tizimi boshqarmalari, yirik magistral kanallar va suv omborlari, viloyatlar tarkibida tumanlararo kanallar va suv omborlari, suvdan foydalanuvchi uyushmalari va boshqa tashkilotlar ish olib bormoqdalar.

Ma'lumki, suv resurslarini rejalashtirish va taqsimlash bilan O'zbekiston Respublikasi suv xo'jaligi vazirligi, uning tizimidagi irrigatsiya tizimlari havza boshqarmalari, ular tarkibidagi irrigatsiya tizimi boshqarmalari bevosita shug'ullanadilar.

Suvdan foydalanishni rejalashtirish uchun sug'orish mavsumi (vegetatsiya davri) boshlanishidan oldin suv iste'molchilari o'zlarining suvga bo'lgan ehtiyojlarini irrigatsiya tizimi boshqarmasiga beradilar. Boshqarma esa o'z navbatida tumanning suvga bo'lgan ehtiyojini umumlashtirib, reja tuzadi va uni irrigatsiya tizimlari havza boshqarmasiga topshiradi. Havza boshqarmasi esa tizim bo'yicha suvga bo'lgan ehtiyojini umumlashtirib reja tuzadi va bu rejani O'zbekiston Respublikasi suv xo'jaligi vazirligiga topshiradilar. Vazirlik ushbu ma'lumotlarni har tomonlama o'rganib chiqib, natijada respublika bo'yicha mavjud bo'lgan suv manbalarining imkoniyatini oldindan bashorat qilib, yirik suv iste'molchilari va viloyatlar bo'yicha suv taqsimlash ishlariga kirishadi. Bu vazifani odilona bajarish uchun viloyatlar va ichki manbalar bo'yicha suvning aniq limitlari belgilab chiqiladi. Manbada suvning ko'p yoki kam bo'lishi ro'y berganda limitlar miqdorini u yoki bu tomonga o'zgartirilishi mumkin.

Suv xo'jaligining yuqori darajada suv resurslari bilan ta'minlanganligi, ulardan samarali foydalanish, infratuzilmaning holati, qishloq xo'jaligini xududiy rivojlantirishning strategiya va taktikasiga hamda suv xo'jaligi inshootlaridan samarali foydalanish bo'yicha aniq tadbirlarni amalga oshirishga katta ta'sir ko'rsatadi.

Mamlakatimizda suv resurlarini boshqarish va ulardan oqilona foydalanish o'ziga xos jihatdan yondashuvni talab etadi. Buni esa ichki imkoniyatlarni inobatga olib bozor iqtisodiyoti tamoyillaridan kelib chiqqan holda amalga oshirish maqsadga muvofiq bo'ladi.

O'zbekiston Respublikasida suv xo'jaligini boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- Birinchidan, suv resurslarining zahiralari juda cheklanganligi.
- Ikkinchidan, suv resurslarining hududlar bo'yicha turlicha taqsimlanganligi.
- Uchinchidan, suv resurslarining hosil bo'lishi ko'p jihatdan tabiiy iqlim sharoitlariga bog'liqligi.
- To'rtinchidan, suv resurlarini boshqarish davlat ahamiyatiga molikligi.
- Beshinchidan, suv xo'jaligining mavsumiy xarakterga ega ekanligi.
- Oltinchidan, irrigatsiya va melioratsiya inshootlarini qurish va ta'mirlash ishlarini to'liq amalga oshirish, ko'p jihatdan davlat tomonidan ajratiladigan mablag'lar miqdoriga bog'liqligidir.

Bularning barchasi o'z navbatida suv resurslarini boshqarishning o'ziga xos xususiyatlarini belgilaydi va mamlakatimizda bozor munosabatlari qaror topgan sharoitda, ularni boshqarishga alohida yondashuvni va takomillashtirishni taqozo etadi.

Bugungi kunda suv xo'jaligini boshqarishni takomillashtirishning ob'ektiv zaruriyati quyidagilardan iborat:

- iqtisodiyotning barcha tarmoqlari singari suv xo'jaligida ham bozor munosabatlarining shakllanishi;
- turli mulkchilik shakllaridagi qishloq xo'jaligi mahsulotlari etishtiruvchilarning vujudga kelishi;
- suv resurslarining zahiralari cheklanganligi bois undan samarali foydalanishni tashkil etish;
- qishloq xo'jaligi mahsulotlari etishtiruvchilarning sug'orish suviga bo'lgan talabining o'sib borishi;

- irrigatsiya va melioratsiya tadbirlarini amalga oshirishda davlat tomonidan ajratilayotgan mablag'larining etishmasligi va suv xo'jaligi tashkilotlarining Suv xo'jaligini boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari uni samaradorligini baholashga ham o'ziga xos jihatdan yondashuvni talab etadi. Bu esa o'z navbatida suv xo'jaligi tizimini boshqarishga aloxida yondashuvni taqozo etadi.

Ma'lumki, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2003 yil 21 iyuldagi «Suv resurslarini boshqarishni tashkil etishni takomillashtirish to'g'risida»gi qarori bilan respublikamizda irrigatsiya tizimlarini boshqarishning ma'muriy – hududiy printsiptan havza printsiptiga o'tkazildi. Suv resurslarini boshqarishning hududiy printsiptan havza printsiptiga o'tish suv xo'jaligi tizimida quyidagi ijobiy natijalarga erishishga olib keldi va bir qator imkoniyatlarni yaratdi:

-bir necha ma'muriy hududlardan o'tadigan irrigatsiya tizimini bir havza boshqarmasi bilan boshqarish imkonini berdi;

-ma'lum irrigatsiya tizimi havzasi uchun suv resurslaridan maqsadli va samarali foydalanish, ilg'or texnologiyalarni keng joriy etish imkonini berdi;

-iste'molchilarni o'z vaqtida suv bilan uzluksiz ta'minlash, irrigatsiya va melioratsiya inshootlarining holatini yaxshilash, texnik ishonchliligini oshirishga keng sharoit yaratildi;

-suv manbai bo'yicha barcha iste'molchilarni ularning talabiga qarab proporsional ta'minlash imkonini berdi;

-iste'molchilar bo'yicha suv resurslaridan foydalanishning aniq hisobini ta'minlash bo'yicha yagona siyosat olib borishni ta'minladi;

-suvdan foydalanishni rejalashtirish va taqsimlashni hamda boshqarishni ilmiy asosda ishlab chiqish va amalga oshirishga sharoit yaratildi;

-suv manbai bilan suvni bevosita iste'molchilari o'rtasida ortiqcha oraliq bo'g'inlari bartaraf etildi;

- suv xo'jaligi tashkilotlarida rahbar va xodimlarning mas'uliyatini oshirish hamda suvdan foydalanish intizomiga rioya qilishini ta'minladi;

- byudjet mablag'laridan maqsadli foydalanishni nazorat qilishni engillashtirish va uning samaradorligini oshirish uchun zarur shart- sharoitlarni ta'minlash imkonini berdi.

Suv xo'jaligini boshqarishning hududiy prinsipiga o'tish natijasida suvdan foydalanish rejalarini ishlab chiqish, suv olish va undan foydalanish bo'yicha limitlarni belgilash, suv olish va undan foydalanish yuzasidan shartnomalar tuzish, suv resurslari balansini ishlab chiqish va hujjatlarda tubdan o'zgarishlar yuzaga keldi.

7.3. Marketing strategiyasini takomillashtirish asoslari.

Marketing strategiyasi va taktikasi va amaliy marketing faoliyatining mohiyatini oldindan belgilab beruvchi omil sifatida raqobatning roli va ahamiyatini inobatga olish qiyin. Marketing singari raqobat tushunchasi ham noaniq, shuning uchun uning universal ta'rifi yo'q. Raqobat - bu raqobat, tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi bozordagi raqobat, shu asosda mumkin bo'lgan maksimal foyda olish uchun tovarlarni ishlab chiqarish va sotish uchun yanada qulay sharoitlar. Shu bilan birga, raqobat ijtimoiy ishlab chiqarish nisbatlarini avtomatik ravishda tartibga solish mexanizmi hamdir. Bozorning atributi sifatida raqobat tabiiy ravishda bozordan kelib chiqadi va shu bilan birga uning mavjudligi va rivojlanishining ajralmas sharti bo'lib xizmat qiladi. Rivojlangan bozorda raqobat tendentsiyalari, amalda ko'rsatilgandek, monopolistik tendentsiyalarga qaraganda ancha barqaror va kuchliroqdir. Tanlovda yirik va kichik, kuchli va ba'zan zaif firmalar g'olib bo'lishadi. Monopoliya raqobatni siqib chiqarmaydi, chunki raqobatlashayotgan firmalar juda boshqacha. Raqobatni faqat kuchlilarning kuchsizlarga qarshi kurashi bilan kamaytirish mumkin emas - bu holda o'ta kuchli monopoliyalar haqiqatdan ham kuchsizroq raqiblarini quvib chiqarishi mumkin edi. Aslida, raqobat yanada murakkab asosga ega. Korxonalar bo'linmalarining har bir turi o'ziga xos xususiyatlarga ega: etakchi qudratli monopoliyalar kuchga ega, kichik firmalar egiluvchanlikka ega, ixtisoslashgan kompaniyalar bozorning maxsus segmentlari va uyalariga moslashuvchan, innovatorlar kashfiyotchilarning afzalliklariga ega va boshqalar. Bozorning o'ziga xos vaziyatlarida u yoki bu sifat hal qiluvchi ustunlikka ega bo'ladi. Bozor

munosabatlari ishtirokchilari va birinchi navbatda ishlab chiqaruvchilar uchun raqobat ob`ektiv ravishda majburiy bo`lib, ularni yangi texnologiyalarni muntazam ravishda tatbiq etishga, mehnat unumdorligini oshirishga va ishlab chiqarilgan mahsulotlar narxlarini pasaytirishga yoki cheklashga majbur qiladi. Boshqacha qilib aytganda, raqobat bizni muntazam ravishda individual ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishga, resurslarni tejashga va ishlatilgan ishlab chiqarish omillarini eng oqilona kombinatsiyasiga erishishga majbur qiladi. Raqobat muhitida har qanday bo`linmaning faoliyati ikki tomonlama nazoratga bo`ysunadi: firma ichidagi to`g`ridan-to`g`ri ichki nazorat va raqobatdosh firmalar tomonidan bozorda tashqi bilvosita nazorat, bozor faoliyatining yakuniy natijalari orqali. Nazoratning ikkinchi shakli qattiq, ammo xolisdir. Har qanday iqtisodiy birlikning imkoniyatlarini baholashning xolisligi va xolisligi shundan iboratki, pirovardida ushbu baho xaridor tomonidan amalga oshiriladi, u o`z manfaatlarini hisobga olgan holda u yoki bu raqobatchining tovarlariga ustunlik beradi.

Raqobat iqtisodiy nazoratning eng samarali va eng arzon usuli hisoblanadi, chunki bu jamiyat uchun eng kam xarajatlarga olib keladi. Ushbu turdagi nazorat, aytib o`tilganidek, ishlab chiqaruvchini doimiy ravishda ishlab chiqarish xarajatlari va narxlarini pasaytirishga, sotishni ko`paytirishga, buyurtmalar va iste`molchilar uchun kurashishga va mahsulot sifatini yaxshilashga majbur qiladi. Biroq, barcha raqobat bozorning samarali ishlashiga yordam bermaydi - adolatsiz raqobat iqtisodiyotga salbiy ta`sir ko`rsatmoqda. Tovar bozorlaridagi raqobat va monopolistik faoliyatni cheklash to`g`risida gi qonuni nohaq raqobatni taqiqlaydi, bu boshqa xo`jalik yurituvchi sub`ektlarga zarar etkazishi mumkin bo`lgan yolg`on, noto`g`ri va buzilgan ma`lumotlarni tarqatish bilan tavsiflanadi; boshqa firmalarning tovar belgilaridan, tovar nomlaridan, markirovkasidan va tashqi dizaynidan ruxsatsiz foydalanish; ilmiy-texnik, ishlab chiqarish, tijorat va boshqa ma`lumotlarni egalarining roziligisiz olish, ishlatish, oshkor qilish va h.k. Raqobatdoshlik mahsulot, ishlab chiqarish firmasi, sanoat va milliy iqtisodiyotning raqobatdoshligi bilan uzviy bog`liqdir. Raqobatdoshlikning universal, umumiy qabul qilingan ta`rifi yo`q. Odatda raqobatdoshlik deganda mamlakat iqtisodiyoti, sanoati yoki iqtisodiy birligining

iqtisodiy maqsadlariga erishishda raqibidan ustunlik qilish qobiliyati tushuniladi. Har qanday darajadagi iqtisodiy ob`ektning -raqobatdoshlikning eng muhim ko`rsatkichi uning raqobatdosh afzalliklari, ya`ni. raqiblarda mavjud bo`lmagan yoki kamroq aniqlangan fazilatlar. Firma (korxon) tengligi - bu samarali iqtisodiy faoliyat va uni raqobatdosh bozorda amaliy ravishda foydali amalga oshirish uchun imkoniyatdir. Amalga oshirish kompaniyada mavjud bo`lgan barcha vositalar, shu jumladan marketing bilan ta`minlanadi. Raqobatbardosh tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish va ularni samarali sotish firmaning hayotiyiligini, uning ishlab chiqarish, ilmiy-texnik, mehnat, moliyaviy salohiyatidan samarali foydalanish imkoniyatlarini umumlashtiruvchi ko`rsatkichdir. Boshqacha qilib aytganda, har qanday firma uchun raqobatdoshlik ko`rsatkichi uning deyarli barcha bo`linmalari ishining (ya`ni, uning ichki muhit holati) ishining natijalarini, shuningdek tashqi ta`sir omillarining o`zgarishiga ta`sirini aks ettiradi. Shu bilan birga, xaridorlarning (iste`molchilarning) xatti-harakatlari, ularning didi va afzalliklari o`zgarishiga kompaniyaning tezkor va etarlicha javob berish qobiliyati juda muhimdir. Firmaning raqobatdosh ustunliklarini ikki toifaga bo`lish mumkin: mahorat ustunligi va resurslar ustunligi. Birinchi toifa marketologlar va sotuvchilar ishining samaradorligi bilan bog`liq bo`lib, tadqiqot va dizayndagi nou-xaularni, marketing imkoniyatlaridan mohirona foydalanishni, sotishni ilgari surishni tashkil qilish qobiliyatini, ishlab chiqarish va savdo faoliyatidagi barcha bo`g`inlarning tashabbuskorligini o`z ichiga oladi. Raqobatda ustunliklarning paydo bo`lishiga hissa qo`shadigan manbalar ham xilma-xil bo`lishi mumkin: xom ashyo, energiya, butlovchi qismlardan foydalanish; moliya, xodimlar va malakalar; arzon narxlardagi ishlab chiqarish imkoniyatlari; rivojlangan ilmiy-texnikaviy, ishlab chiqarish, tijorat kooperatsiyasi tizimining mavjudligi.

Mahsulot raqobatdoshligi - xaridorning o`ziga xos ehtiyojini qondiradigan mahsulotning sifat va narx (narx) xususiyatlarining to`plami. Raqobatbardosh - bu iste`molchining kompleksi va tannarx xususiyatlari, uning bozorda muvaffaqiyatini belgilaydigan mahsulot, ya`ni. raqobatdosh analog tovarlarni almashtirish bo`yicha keng taklif oldida pulga almashtirish qobiliyati. Mahsulotning tengligi - bu ko`plab omillarning samaradorlik darajasini aks ettiruvchi sintetik ko`rsatkichdir:

konstruktorlik byurosi, kompaniyaning ishlab chiqarish faoliyati, uning subpudratchilari, marketing xizmati, vositachi va boshqalar. Biroq, mahsulotning bozorda tengligi nafaqat uning yuqori sifati va texnik darajasi, balki bozor maydonida va o'z vaqtida tovarlarni mohirona boshqarish, eng muhimi - bozor, xaridorlarning aniq guruhlarini talablarini maksimal darajada hisobga olish. Mahsulotning tengligi etkazib beruvchining bozor talablariga va xaridorlarning xatti-harakatlariga juda tezkor javobini oladi. Nafaqat kerakli miqdordagi iste'molchi qiymatidagi mahsulotni ishlab chiqarish va iste'molchilarga o'z vaqtida etkazib berish, balki uning xizmatini global darajada ta'minlash zarur. Shuningdek, biz raqobatdoshlik va sifat, raqobatdoshlik va texnik daraja tushunchalari o'rtasidagi yaqin aloqalarga qaramay, ular teng emasligini ta'kidlaymiz. Raqobatdoshlik tushunchasi mahsulotning sifat va texnik darajasi tushunchalariga qaraganda ancha kengroq, garchi ikkinchisi mahsulot raqobatdoshlikning eng muhim tarkibiy qismidir. Bundan tashqari, agar har bir qisqa vaqt ichida mahsulotning sifati uning o'zgarish xususiyatlarining ma'lum bir to'plami bo'lsa, u holda mahsulotning tengligi sotish shartlari, talab va taklif kabi muhim omillarning o'zgarishiga va raqobatdoshlikning xatti-harakatlariga qarab, uning xususiyatlari o'zgarishidan sezilarli darajada o'zgarishi mumkin.

7.4. Korxonaning strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish.

Korxonaning strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish vazifasi ancha murakkabdir, chunki bunda bir kancha ichki va tashqi omillarni taxlil qilish kerak buladi. Eng asosiy omillarni ikkita katta guruxga ajratish mumkin:

1. Tarmoq xolatini va undagi rakobat shartlarini tavsiflovchi omillar.
2. Firmaning rakobat imkoniyatlarini, uning bozordagi pozitsiya va imkoniyatlarini tavsiflovchi omillar.

Marketing strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirishni amalga oshirish uchun tarmokdagi vaziyatning beshta klassik variantini va firma axvolining uchta klassik variantini kurib chikib, namoyish etish mumkin.

Tarmoqdagi sharoit variantlari:

1. Yangi va tez usayotgan tarmoklardagi rakobat.

2. Etuklik boskichida bulgan tarmoklardagi rakobat.
3. Depsinayotgan yoki tushkunlik xolatida bulgan tarmoklardagi rakobat.
4. Tarqoq tarmoklardagi rakobat.
5. Xalkaro bozorlardagi rakobat.

Korxonaxvolining variantlari:

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

Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

Yangi tarmoq - bu «oyoqqa turish»ning ilk bosqichida bo'lgan tarmoq. Yangi tarmoqlar strategiyani ishlab chiquvchilar oldiga alohida muammolar qo'yadi. Ular quyidagilar:

- yangi bozor yaxshi o'rganilmaganligi, statistik ma'lumotlar etarli bo'lmaganligi uchun uning kelajakdagi rivojlanish tendentsiyalarini aniq belgilash imkoniyati bo'lmaydi;
- nou-xaularning ko'p qismi patentlangan bo'lib, astoydil qo'riqlanadi, shuning uchun ulardan foydalanish imkoniyati bo'lmaydi;
- raqobat kurashida texnologiyalarning qaysinisi yutib chiqishi va qaysi tovarlar xaridorlarga ma'qul kelishi haqida bir xil fikrga kelish qiyin bo'ladi;
- har bir firma o'zining texnologiyasini, tovar turini va mahsulotni tarqatishga bo'lgan strategik yondoshuvini iste'molchilarga tan oldirishga harakat qiladi;
- ishlab chiqarish xajmlarining o'sishi bilan tajribaning egri chizig'i samarasi ishlab chiqarish xarajatlarini sezilarli darajada pasaytiradi;
- korxonalar o'z raqobatchilari haqidagi ma'lumotlarni etishmasligini doim xis qiladilar;
- ko'p xollarda korxonalarda xom ashyo va materiallar bilan ta'minlaydigan ishonchli ta'minotchilarni qidirish muammolari yuzaga keladi;
- juda ko'p kompaniyalar pul mablag'larini etishmasligini xis qiladilar va raqib korxonalariga qo'shib ketadilar yoki ularni sotib oladilar.

Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

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

Tavsiyalar:

1. Tavakkalchilik qilib va yaratuvchilikning dadil strategiyasidan foydalanib ilg'orlik uchun kurashishga birinchi bosqichda g'alabaga erishishga harakat qiling

2. Texnologik jarayonni takomillashtirish, mahsulot sifatini yaxshilash tashabbuslarini faol qo'llab-quvvatlang.

3. «Qaldirgochlik»ning har qanday ustunliklaridan foydalanishga harakat qiling.

4. Yangi iste'mol segmentlarini, tovarni iste'molchilarga etkazib berishning yangi vositalarini qidiring, faoliyatning geografik chegaralarini kengaytiring.

5. Reklamada asosiy urg'uni xaridorlarni tovar bilan tanishtirishdan asta-sekin ularda firma va tovar markasi haqida yaxshi fikr paydo qilishga ko'chiring.

6. Texnologik o'zgarishlarga tez reaksiya ko'rsating.

7. Bozorga xaridorlar guruhini jalb etish uchun narxlarni pasaytirishdan foydalaning.

8. Bozorga moliyaviy jixatdan baquvvat autsayderlar kirishini kuting. Bu tarmoqqa investitsiyalar qo'uyishdagi xavf kamayganda mumkin bo'ladi.

9. Kuchli raqobatchilar paydo bo'lishiga tayyorlaning.

Korxonada ilg'orlik uchun kurashda ilk galabadan keladigan bir daqiqalik manfaatni uzoq muddatli raqobat ustunligi va bozorda mustahkam pozitsiya yaratish extiyoji bilan muvofiqlashtirishi zarur.

Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.

Yangi tarmoqlarning tez sur'atlar bilan o'sishi uzoq davom etmaydi. Yetuklik bosqichiga o'tish davrida, tarmoqning raqobat muqitida sezilarli o'zgarishlar sodir bo'ladi. Bular quyidagilar:

1. Iste'mol talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltiradi.

2. Mijozlar injiqroq bo'lib boradilar va takroriy xaridlarida katta foyda talab qiladilar.

3. Raqobat ko'p xollarda xarajatlarga va xizmat ko'rsatish darajasiga katta ta'sir ko'rsatadi.

4. Ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirishda jiddiy muammolar paydo buladi.

5. Innovatsion jarayon va tovarlarni qo'llashning yangi usullarini izlash qiyinlashadi.

6. Xalqaro raqobat kuchayadi.

7. Tarmoqning daromadliligi pasayadi.

8. Raqobatning kuchayishi avvalgi raqobatchilarning bir-birga qo'shilib ketishlariga va bir-birlarini «yutib» yuborishlariga olib keladi.

Etuklik bosqichi rivojlanib borgan sari korxonalar o'zlarining strategik harakatlarini raqobatchilar orasida pozitsiyalarini mustahkamlashga yo'naltiradilar. Bunda ular quyidagi vositalardan foydalanadilar:

- Parametrik qatorlarini qisqartirish.
- Ishlab chiqarish jarayonini modernizatsiya qilishga e'tiborni qaratish.
- Xarajatlarni kamaytirishga e'tiborni kuchaytirish.
- Mavjud xaridorlarga sotuvni oshirish.
- Raqobatchi firmalarni past baholarda sotib olish.
- Xalqaro bozorga chiqish.

Nazorat savollari:

8- MAVZU: DIVERSIYALANGAN KORPORATIV STRATEGIYASI

REJA:

8.1. Diferversiyalashdan maqsad va uning strategiyalari.

8.2. Ko'p tarmoqli kompaniyaning korporativ strategiyasi.

8.3. Korporativ strategiyani ishlab chiqish.

8.4. Diversiyalangan firma strategiyasini aniqlash.

8.5.Bozorga kirish chiqish strategiyasi.

Tayanch so'z va iboralar: diversifikatsiya, diversifikatsiya strategiyalari, korporativ, kirish va chiqish strategiyasi, ko'p tarmoqli kompaniya.

8.1. Diferversiyalashdan maqsad va uning strategiyalari.

Diversifikatsiya - bu kompaniya o'z biznesini yanada rivojlantirish uchun barcha imkoniyatlarni (shu jumladan, integratsiya imkoniyatlarini) tugatganda juda istiqbolli strategiyadir. Diferversiyalashdan maqsad o'z kapitalining narxini oshirishdir. Bu bir nechta kompaniyalar birlashganda yuz beradi, ular bitta bosh kompaniya rahbarligi ostida ular yakka o'zi harakat qilgandan ko'ra yaxshiroq natijalarga erishishlari mumkin. Agar kompaniya bitta sanoatning kuchidan foydalangan holda qazib olayotgan bo'lsa, uni diversifikatsiya qilishning hojati yo'q. Ammo, agar o'sish salohiyati pasayishni boshlasa, bozor ulushini ko'paytirish yoki faoliyatning boshqa sohalariga diversifikatsiya qilish maqsadida bir yoki ikkita yangi faoliyat yo'nalishi bilan yanada tajovuzkor siyosat yuritish maqsadga muvofiqdir. Kompaniya tegishli tarmoqqa yoki u uchun mutlaqo yangi sohaga yo'nalishi mumkin; ahamiyatsiz miqyosda ham (jami daromadlar va foydaning 10 foizidan kamrog'i) va katta hajmlarda (50 foizgacha), o'z faoliyatini ham bir kichik hajmda ham tarqatmoqda. Sekin rivojlanayotgan sanoat tarmoqlarida kuchli raqobatbardosh mavqega ega kompaniyalar yangi biznesga kirib borish uchun asosiy nomzodlardir. Qimmatli qog'ozlar rentabelligini yaxshilash uchun diversifikatsiya qiluvchi kompaniya mustaqil biznesga qaraganda umumiy boshqaruv ostida ishlashga qodir bo'lgan korxonalariga o'tishi kerak, ya'ni. diversifikatsiya shu paytgacha aksiyalarning daromadlilikini yaxshilamaydi. Toki yagona korporativ tizimga birlashtirilgan firmalar guruhi ularning har biriga alohida ta'sir ko'rsatadigan natijalarga qadar.

Diversifikatsiyani baholashning uchta mezonlari:

1. Jozibadorlik mezonlari. Diversifikatsiya qilish uchun tanlangan soha sarmoyadan foyda olish nuqtai nazaridan etarlicha jozibali bo'lishi kerak. Jozibadorlik raqobat uchun qulay muhit va uzoq muddatli rentabellik uchun qulay bozor muhiti mavjudligi bilan belgilanadi.

2. “kirish qiymati” mezonlari. Foyda olish potentsialiga zarar etkazmaslik uchun yangi sohaga kirish narxi juda katta bo`lmasligi kerak. Sanoat qanchalik jozibali bo`lsa, uning kirib borishi shuncha qimmatga tushadi. Yangi sanoat uchun kirish uchun yuqori to`lovlar aktsiyalarning yuqori rentabelligini pasaytiradi.

3. Qo`shimcha imtiyozlar mezonlari. Diversifikatsiya kompaniyasi yangi biznes yo`nalishida raqobatbardosh ustunlikka ega bo`lish uchun bir oz harakat qilishi kerak yoki yangi biznes yo`nalishi kompaniyaning amaldagi biznesida raqobatbardosh ustunlikni saqlab qolish uchun ma`lum imkoniyatlarni yaratishi kerak.

Diversifikatsiya strategiyalari. Oltita diversifikatsiya strategiyasi mavjud:

1. *Yangi sohaga kirish strategiyasi* - qo`shma korxonani noldan sotib olish. Mavjud firmani egallab olish eng ommabop usul bo`lib, maqsadli bozorga tezroq kirib borish afzalligi bor. Agar firma bilimi kam bo`lsa-da, lekin juda ko`p kapitalga ega bo`lsa, unda uning narxi maqbul chegaralarda qolishi sharti bilan kuchli kompaniya sotib olgani ma`qul. Shu bilan bir qatorda, agar xaridor zaif firmani kuchli kompaniyaga aylantira olsa va kerakli pul va nou-xauga ega bo`lsa, zaif kompaniya uzoq muddatli investitsiyalar uchun eng yaxshi variant bo`lishi mumkin. Sotib olish yo`li bilan yangi sohaga kirishda asosiy to`siqlardan biri bu kirish mezonlari narxiga mos keladigan narxda kuchli pozitsiyani topish muammosi. Noldan diversifikatsiya qilish bosh kompaniyaning umumiy boshqaruvi ostida tanlangan sohada yangi kompaniyani yaratishni o`z ichiga oladi.

Yangi kompaniyani yaratish quyidagi holatlarda eng jozibali variant hisoblanadi:

- 1) bunga etarli vaqt bo`lganida;
- 2) raqobatdosh firmalar yangi kelganning bozorni egallashga bo`lgan urinishlariga to`g`ri munosabatda bo`lmaydilar;
- 3) shu tarzda bozorga kirish boshqa kompaniyani sotib olishdan ko`ra arzonroq bo`ladi;
- 4) firma samarali ishlashi uchun zarur bo`lgan tajribaga ega bo`lsa;
- 5) yangi ishlab chiqarish quvvatlarini yaratish sohadagi talab va taklif nisbatlariga salbiy ta`sir ko`rsatmaydi.

Qo`shma korxonalar kamida uchta holatda foydali bo`lishi mumkin:

1) qo`shma korxonalar - bu faqat iqtisodiy bo`lmagan narsalarni qilishning yaxshi usuli;

2) qo`shma korxonalar resurslarni to`plashda qulay raqobatbardosh ustunliklarga ega bo`lgan tuzilmani yaratishda qulaydir.

2. *Turdosh tarmoqlar diversifikatsiyasi.* Turdosh diversifikatsiya tegishli ishlab chiqarish va strategik muvofiqlashtirishga ega kompaniyalar o`rtasida amalga oshiriladi. Birodarlarni diversifikatsiyalashni jozibador qiladigan narsa strategik moslashtirishni raqobatdosh ustunlikka aylantirish qobiliyatidir. Tegishli tarmoqlarni diversifikatsiya qilishning eng keng tarqalgan usullari quyidagilardir:

- Sotish imkoniyatlari va reklama faoliyati bilan birgalikda foydalanish mumkin bo`lgan sohaga kirish;

- Nou-xaularni bir faoliyatdan boshqasiga o`tkazish;

- Asosiy faoliyatni davom ettirish uchun yangi tarmoqlarda firmalar sotib olish;

- strategik muvofiqlashtirish, miqyos tejamkorligi va raqobatbardosh ustunlik.

Tegishli tarmoqlar o`rtasida strategik muvofiqlashtirish quyidagilar orqali raqobatbardosh ustunlik potentsialini yaratadi:

1) ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish;

2) asosiy ko`nikma va tajribani, texnologik xususiyatlarni samarali uzatish;

3) umumiy brend nomidan foydalanish qobiliyati.

Faoliyat ko`lamini tejashga yo`naltirilgan tarmoqlarni boshqarish xarajatlarini markazlashgan boshqaruv yordamida kamaytirish va mavjud ichki munosabatlar tufayli ishlab chiqarish jarayonining istalgan bo`g`inida xarajatlarni kamaytirish mumkin bo`lganda paydo bo`ladi. Bozorga mos keladi. Agar turli tarmoqlarning alohida aloqalari mahsulotlarni bir xil iste`molchilar tomonidan ishlatilishi, umumiy dilerlik va chakana savdo tarmoqlari orqali taqsimlanishi yoki ular bozorga chiqarilishi va shu kabi usullar bilan bozorga chiqarilishi bilan bir-biriga to`g`ri keladigan bo`lsa, unda ushbu tarmoqlar bozorning dolzarbligi hisoblanadi.

1. Ishlab chiqarishga muvofiqligi. Faoliyat yo`nalishlarini taqsimlash va logistika, tadqiqot va tajriba-konstruktorlik, tayyor mahsulotlarni yig`ish yoki

biznesni boshqarish sohasida ishlab chiqarish tajribasini uzatish imkoniyati mavjud bo`lganda, biznesning turli xil turlari ishlab chiqarishga mos keladi. Boshqaruvning muvofiqligi. Ushbu turdagi yozishmalar turli ishlab chiqarish zvenolari ishlab chiqarishni tashkil qilish, xodimlarni boshqarishda o`xshash muammolarga duch kelganda yuzaga keladi, bu esa boshqaruv tajribasini bir zvenodan ikkinchisiga o`tkazishga imkon beradi. Strategik moslashtirishdan foydalanish. Yaqindan bog`liq bo`lgan biznes sohaslarida strategik muvofiqlashtirishni hisobga olgan holda erishilgan raqobatbardosh ustunlik, maxsus ishlab chiqarishga nisbatan qo`shimcha imkoniyatlar yaratadi. Raqobat ustunligining qo`shimcha manbai, shu bilan bog`liq bo`lgan diversifikatsiya bilan, $2 + 2 = 5$ aktsiyalarning daromadlariga ta`sir ko`rsatishga imkon beradi.

3. *Turdosh bo`lmagan tarmoqlarga diversifikatsiya qilish strategiyasi.* Yaxshi foyda olish imkoniyatiga ega bo`lgan turdosh bo`lmagan tarmoqlarga. Tez moliyaviy daromad olish imkoniyatini taqdim etadigan 3 turdagi kompaniyalar mavjud:

- qiymati past baholangan kompaniyalar,
- moliyaviy qiyinchiliklarga duch kelgan kompaniyalar;
- katta o`shish imkoniyatlariga ega, ammo investitsiya imkoniyatlaridan mahrum bo`lgan kompaniyalar.

Turdosh bo`lmagan tarmoqlarga diversifikatsiyaning ijobiy va salbiy tomonlari. Turdosh bo`lmagan tarmoqlarga diversifikatsiya qilishda kompaniya moliyaviy xavflarni ko`p sohalarda taqsimlashi, moliyaviy foyda va`da qilgan har qanday korxonaga mablag `kiritishi va turli xil tsiklli rivojlanayotgan tarmoqlarda ishtirok etish orqali daromadlarini barqarorlashtirishi mumkin. Bir-biriga bog`liq bo`lmagan tarmoqlarga diversifikatsiya qilish quyidagi nuqtai nazardan juda jozibali: Ishbilarmonlik xavfi turli xil sanoat tarmoqlari bo`yicha tarqalgan bo`lib, bu kompaniyani har qanday faoliyat sohasida yuzaga kelishi mumkin bo`lgan muammolarga kamroq bog`liq qiladi. Shu sababli, bog`liq bo`lmagan tarmoqlarga diversifikatsiyani moliyaviy xavflarni taqsimlashning tegishli diversifikatsiyasiga nisbatan samaraliroq usuli deb hisoblash mumkin, chunki investitsiyalar butunlay boshqa faoliyat turlari bo`yicha taqsimlanishi mumkin. Kompaniyaning moliyaviy

resurslarini rentabellik jihatidan eng jozibali istiqbolga ega bo`lgan sohaga investitsiya qilish mumkin. Foyda darajasi past bo`lgan tarmoqlarning mablag`lari yuqori o`shish va foyda salohiyatiga ega kompaniyalarni sotib olish va kengaytirish uchun yo`naltirilishi mumkin. Umuman olganda, kompaniyaning ichki me`yori sezilarli darajada barqarorlashdi, chunki bir sohadagi qiyin paytlar boshqasi tomonidan qisman qoplanishi mumkin.

Korxonalar menejmenti kam baholangan kompaniyalarning haqiqiy qiymatini aniqlash bo`yicha tajriba orttirgani sayin, korporatsiyaning moliyaviy holati va aktsiyalarning rentabelligi yaxshilanadi. Bir-biriga bog`liq bo`lmagan tarmoqlarga diversifikatsiya qilishning asosiy ikkita kamchiliklari keng ko`lamli diversifikatsiya qilingan korporatsiyani boshqarish murakkabligi va raqobatbardosh ustunlikning qo`shimcha manbai sifatida strategik moslashuvdan foydalana olmaslikdir. Keng diversifikatsiya qilingan taqdirda, kompaniya rahbariyati quyidagilarga qodir bo`lishi kerak:

- daromadli sotib olishni muvaffaqiyatsiz bo`lganidan farqlash; □ sohada biznes yuritish uchun qobiliyatli menejerlarni tanlash; Reasonable oqilona strategik takliflarni tan olish;

- Ayrim korxonalar ishlamay qolganda va ishlayotganida oqilona choralar ko`rish.

Nazariy jihatdan bir-biriga bog`liq bo`lmagan tarmoqlarga diversifikatsiya qilish savdo tsiklining turli bosqichlarida sotish hajmi va foydasida ko`proq barqarorlikni nazarda tutgan bo`lsa-da, amalda iqtisodiyotning tsiklik xususiyatiga bog`liq bo`lmagan modelni yaratish urinishlari muvaffaqiyatli bo`lmadi. Faqat bir nechta jozibali tarmoqlar tsikl tebranishlari bo`yicha bir-birining qarama-qarshi fazalarida joylashgan.

Turdosh bo`lmagan tarmoqlarga diversifikatsiya qilish eng maqbul strategiya bo`lishi mumkin. Kompaniya yoqimsiz sohalardagi korxonalar ulushini kamaytirish uchun diversifikatsiya qilishni rejalashtirgan va aniq texnologiyalar yukiga tushmagan holatlarda mantiqan to`g`ri keladi. Turdosh bo`lmagan tarmoqlar va bozor ulushi narxlari bo`yicha diversifikatsiya. Turdosh bo`lmagan diversifikatsiya - bu

bozor ulushi narxlarini shakllantirishga moliyaviy yondashuv; tegishli diversifikatsiya - bu strategik yondashuv. Bunga bog'liq d) birlashishdan qo'shimcha raqobatdosh ustunliklarga ega bo'lish. Portfelga kiritilgan tarmoqlarni strategik tanlash va paydo bo'layotgan raqobatbardosh ustunliklardan foydalanish orqali aksiyalarning bozor qiymatini oshirish uchun korporatsiya menejmenti butun korxonalar guruhidan foyda olish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak, bu bitta korxonani boshqarishdan ko'ra ancha qiyin. Turdosh bo'lmagan tarmoqlarga diversifikatsiya qilingan kompaniyaning bozor narxining o'sishiga erishish uchun menejment korporativ portfelni yaratish va yaxshi menejment bo'yicha tajribaga ega bo'lishi kerak. Bu quyidagilarni anglatadi:

- Investitsiya qilingan kapitalning tez qaytarilishini ta'minlaydigan yangi faoliyat sohaslariga kirib borish qobiliyati;
- Sotib olingan kompaniya uchun yaxshi narx uchun savdolashish qobiliyati;
- Oldindan sotib olingan korxonalarni gullab-yashnagan davrining eng yuqori cho'qqisida sotish va bundan o'z narxiga qo'shimcha mukofot olish imkoniyati;
- Moliyaviy istiqbollari noaniq bo'lgan tarmoqlardan korporativ mablag'larni yo'naltirish qobiliyati;
- Filial kompaniyalar ishini boshqarish qobiliyati.

Agar kompaniya rahbariyati aloqador bo'lmagan diversifikatsiya strategiyasining amalga oshirilishini ta'minlasa va foyda va dividendlar uchun kurashda boshqa firmalarni chetlab o'ta olsa, aksiyalarning bozor narxi barqaror ravishda ko'tariladi.

4. Korxonalarni sotish va tugatish strategiyalari. Agar ushbu yo'nalish korporatsiyaning strategik siyosatiga to'g'ri kelmasa yoki u o'zining jozibadorligini yo'qotgan bo'lsa, ma'lum bir korxonani sotish masalasi ko'rib chiqilishi kerak. Korporatsiya faoliyatining o'ziga xos yo'nalishi jozibadorligini yo'qotganda, ushbu vaziyatdan eng muvaffaqiyatli chiqish yo'li biznesni sotishdir. Korxonadan qutulishning ikki yo'li mavjud. Bosh kompaniya shunchaki moliyaviy va ma'muriy jihatdan ushbu biznesdan chiqib ketishi mumkin, aksiyalarning bir qismini saqlab qoladi yoki ulardan butunlay xalos bo'ladi. Yoki korporatsiya korxonani to'g'ridan-

to`g`ri tashqariga sotishi mumkin, ammo bu holda xaridorni topish kerak. Barcha strategik alternativalar orasida likvidatsiya eng yoqimsiz va eng og`riqli protsedura hisoblanadi, ayniqsa yakka tartibdagi korxonalar uchun, chunki ular uchun mavjudlikni to`liq to`xtatish kerak. Umidsiz vaziyatlarda muddatidan oldin tugatish bankrotlikdan ko`ra aksiyadorlarning manfaatlariga xizmat qiladi.

Qayta tiklash, tejash va portfelni qayta qurish bo`yicha korporativ strategiyalar. Korxonalarni tiklash strategiyasi zararli biznesni tiklashga qaratilgan. Ushbu strategiyaning maqsadi umumiy ko`rsatkichlarning pasayishiga “eng katta hissa” qo`shadigan korxonalar muammolarini hal qilish orqali umuman korporatsiyani tiklashdir. Qayta tiklash strategiyasi buzilish sabablari qisqa muddatli, zararli korxonalar jozibador istiqbolga ega bo`lgan tarmoqlarga tegishli bo`lgan hollarda eng maqbul bo`ladi va ulardan xalos bo`lish uzoq muddatli ma`noga ega emas. Korporativ iqtisodiyot strategiyasi diversifikatsiya ko`lamini kamaytirish va korxonalar sonini kamaytirishga qaratilgan. Odatda u kompaniya rahbariyati korporatsiya juda xilma-xilligi to`g`risida xulosa qilgan va asosiy yo`nalishlarga e`tibor qaratish zarur bo`lgan hollarda qo`llaniladi. Portfelni qayta qurish strategiyasiga korporatsiya biznes portfelidagi tarkib va foiz nisbatlarini ko`rib chiqish kiradi. Qayta tuzilishga ehtiyoj quyidagi hollarda paydo bo`lishi mumkin: korporatsiyaning strategik tahlili shuni xulosa qilishimizga imkon beradi: kompaniyaning uzoq muddatli istiqbollari sekin rivojlanayotgan, raqobatbardosh zararli korxonalarining ko`pligi portfelda mavjudligi natijasida o`z jozibadorligini yo`qotdi; bir yoki bir nechta muhim sohalar qiyin paytlarni boshdan kechirmoqda; kompaniyaning yangi rahbariyati korporatsiyaning strategik pozitsiyasini qayta ko`rib chiqishga qaror qildi; yangi sohada mavqega ega bo`lish uchun yangi texnologiyalar yoki mahsulotlar paydo bo`ladi va portfel tarkibini o`zgartirish talab etiladi; kompaniya shunday yirik korxonani sotib olish imkoniyatiga ega, bu loyihani moliyalashtirish uchun bir nechta sho`ba korxonalar sotilishi kerak.

5. Transmilliy diversifikatsiya qilish strategiyalari. O`ziga xos qora transmilliy diversifikatsiya - bu portfeldagi ko`plab biznes va milliy bozorlarning ko`pligi. Strategik muvofiqlashtirishning maqsadi har qanday faoliyat sohasi va har qanday

milliy bozorda barqaror raqobatbardosh ustunliklarni ta`minlash uchun korporatsiya resurslari va imkoniyatlaridan maksimal darajada foydalanishni ta`minlashdir.

TMK tarixi. 1960 yillarning boshlariga qadar. TMKlar turli mamlakatlarda bir qator mutlaqo mustaqil sho`ba korxonalar ko`rinishida mavjud bo`lgan va har bir bunday korxonalar faqat milliy qonunchilikning o`ziga xos shartlariga rioya qilishi shart bo`lgan, chunki korporatsiya rahbariyatining vazifasi asosan moliyalashtirishni amalga oshirish, korxonalar o`rtasida texnologiyalar almashinuvi va eksportni muvofiqlashtirishga qisqartirildi. Milliy javobgarlik strategiyasi kontekstida korporatsiyaning raqobatbardosh ustunliklari birinchi navbatda texnologiya, tovar belgilari va boshqalarni o`tkazish imkoniyatiga asoslangan edi. Biroq, milliy ishonchnomaga asoslangan TMKlar 1970-yillarda boshlangan. ularning samaradorligini yo`qotish. Asosiy milliy raqobatchilarning strategiyasi shundan iborat ediki, milliy bozorlarda pozitsiyalarni kuchaytirish ularga sifatli xususiyatlarga ega bo`lgan tovarlarni ilgari surish orqali amalga oshirildi.

1980-yillarda. Raqobat ustunligining yana bir manbai paydo bo`ldi: ko`plab tarmoqlar bo`yicha kuchli raqobatdosh mavqega ega bo`lish uchun turdosh tarmoqlarda diversifikatsiya qilishning strategik afzalliklaridan foydalanish. Diversifikatsiyalangan TMKlar yagona sanoat bilan taqqoslaganda yanada mukammal shaklga aylandi. Ko`p millatli korporatsiya o`xshash texnologiyalarga ega bo`lgan sohada global diversifikatsiya qilish natijasida yanada raqobatbardosh ustunliklarga ega bo`lishi mumkin. DTMKning raqobatbardosh ustunliklari manbalari. Ko`p millatli korporatsiya, shuningdek, miqyos tejashga erishishi va natijada bitta brenddan foyda ko`rishi mumkin bo`lsa, tegishli ish jarayoni bilan rivojlangan sanoat tarmoqlariga diversifikatsiyadan foyda ko`rishi mumkin. Turli tarmoqlarga yo`naltirilgan ko`p millatli korporatsiya geografik kengayishidan qat`i nazar, bir tarmoqli kompaniyalardan ustun turadi. Masalan, Yaponiya televizorlari, stereo uskunalari ishlab chiqaruvchi Sanyo kompaniyasi, mahsulot, sotish va texnologik afzalliklarga yo`naltirilgan diversifikatsiya orqali, oxir-oqibat Zenith (televizorlar va noutbuklar) va Maytag (maishiy texnika) kabi kompaniyalarni to`sib qo`yishi mumkin. DTMKning raqobatdosh ustunliklari, qoida tariqasida,

texnologiyalar, miqyos tejamkorligi, yagona brend almashinuvi hamda bozorlarni rivojlantirishda demping siyosatini amalga oshirishga asoslangan.

6. Kombinatsiyalashgan diversifikatsiya strategiyalari Eng ommalashganlari - kompaniyani diversifikatsiya qilishda biznes portfelini shakllantirishning quyidagi variantlari: dominant yo`naltirilgan kompaniya, uning resurslari asosan bitta asosiy sohada to`plangan, ammo biznes portfelida faoliyatning boshqa yo`nalishlari bo`yicha oz sonli korxonalar mavjud; Bir nechta asosiy biznes yo`nalishlari (ikkitadan beshtagacha), o`zaro bog`liq bo`lgan juda ko`p tarmoqli kompaniya; Portfelida ko`plab tegishli asosan korxonalarni o`z ichiga olgan keng ko`lamli kompaniya; Ko`p tarmoqli kompaniya, bir-biriga bog`liq bo`lmagan bir nechta sohalarda diversifikatsiya qilingan, ammo har bir sohada bir qator tegishli bizneslarni o`z ichiga oladi, ya`ni. bog`liq korxonalarining bir-biriga bog`liq bo`lmagan bir nechta guruhlari.

8.2. Ko`p tarmoqli kompaniyaning korporativ strategiyasi.

Ko`p tarmoqli kompaniyaning korporativ strategiyasida har bir sohada kerakli pozitsiyalarga erishish va bo`linma faoliyatini yaxshilashni tavsiflaydi. Ko`p tarmoqli biznes doirasida strategik iqtisodiy zonalar (SIZ) ajratiladi - barcha zonalar uchun umumiy bo`lgan ba`zi strategik muhim elementlarni taqsimlashga asoslangan biznes zonalarini guruhlash. Bunday elementlarga raqobatchilarning bir-birini qoplashi, nisbatan yaqin strategik maqsadlar, strategik rejalashtirish, umumiy muvaffaqiyat omillari va texnologik imkoniyatlarni taqsimlash qobiliyati kiradi. Aslida, diversifikatsiyalangan biznes - bu korporativ boshqaruv bilan o`zaro bog`liq bo`lgan yagona biznesning kompleksidir. SIZ kontseptsiyasining boshqaruv ahamiyati shundaki, u ko`p tarmoqli kompaniyalarga turli xil biznes yo`nalishlarini tashkil etishni ratsionalizatsiya qilishga imkon beradi. SIZlar, shuningdek, korporativ strategiyani tayyorlashning murakkabligini va tarmoqlar bo`yicha firma biznes yo`nalishlarining o`zaro ta`sirini kamaytirishga yordam beradi. SIZ bozor sharoitining alohida segmenti sifatida qaralishi mumkin, unga kompaniya kirish huquqi mavjud yoki ega bo`lishni xohlaydi.

Ko'p tarmoqli kompaniyaning korporativ strategiyasining to'rtta muhim jihatlariga e'tiborni qaratish lozim:

1. To'liq diversifikatsiya qilish bo'yicha harakatlar. Birinchi diversifikatsiya qilish qoidasi shundaki, SZH portfeli turli xil SIZlardan (yangi, etuk va hk) iborat bo'lishi kerak. Ushbu strategiyaning bir qismi diversifikatsiya tor (oz sonli tarmoqlarda) yoki keng (ko'plab sohalarda) bo'ladimi va kompaniyaning tanlangan tarmoqlarda o'zini qanday tutishini hal qiladi.

2. Ko'p tarmoqli kompaniyani boshqarish va mavjud SIZ qo'shma faoliyatini kengaytirish. Mavjud SIZlarda joylashgandan so'ng, korporativ strategiya SBA-ni ishga yollash ko'rsatkichlarini yaxshilash yo'llariga qaratilishi kerak. Uzoq muddatli raqobatbardosh pozitsiyani va shu bilan rentabellikni mustahkamlash, shuningdek SIZga sarmoya kiritish to'g'risida qarorlar qabul qilinishi kerak. To'liq portfelni boshqarish rejasi odatda eng maqbul SIZlarning tez o'sishi, boshqa SIZlarni qo'llab-quvvatlash, potentsiali zaif SIZlarda restrukturizatsiyani tashkil etish va uzoq muddatli istiqbolga ega bo'lmagan SIZlarni echib olish strategiyasini o'z ichiga oladi.

3. Sinergiyani kuchaytirish yo'llarini izlash (umumiy maqsadga erishish uchun birgalikdagi harakatlar, bu butunlik uning qismlari yig'indisidan ko'proq narsa degan tamoyilga asoslanadi. Sinerizm deganda, umumiy natija uni tashkil etuvchi omillar yig'indisidan oshib ketishini anglatadi.) Nisbatan bog'liq bo'lmagan SIZ orasida va uni raqobatdosh ustunlikka aylantirish bilan bog'liq bo'lgan diversifikatsiya bilan ba'zi bir SIZlar o'xshash yoki bir-birini to'ldiruvchi texnologiyalardan, shunga o'xshash harakatlardan, bir xil tarqatish kanallaridan, bir xil mijozlardan yoki sinergiyaning turli ko'rsatkichlaridan foydalanadilar. Bu texnologiyani uzatish uchun qulay imkoniyatlar yaratishga, xarajatlarni kamaytirish, raqobatdosh maqomini oshirishga oid keng tajribaga ega bo'lishga imkon beradi va raqobatdosh ustunliklarning muhim manbai hisoblanadi (ya'ni, $2 + 2 = 5$ ta'sirini ta'minlash kerak).

4. Investitsiyalarning ustuvor yo'nalishlarini belgilash va korporatsiya resurslarini eng jozibali SIZga yo'naltirish.

8.3. Korporativ strategiyani ishlab chiqish.

Korporativ strategiya kompaniyaga raqobatbardosh ustunliklarni yaratishda va shu bilan doimo o'zgarib turadigan bozorlarda etakchilikni qo'lga kiritishda va saqlab qolishda yordam beradi. Kompaniyani rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha xizmatlar - bu kompleks echim, shu jumladan Boshqarma tomonidan strategik qarorlar qabul qilish uchun asoslantirilgan axborot bazasini tayyorlash va strategik boshqaruv vositalarini Kompaniya amaliyotiga joriy etish, shuningdek, zamonaviy iqtisodiy beqarorlik sharoitida Kompaniyaning barqarorligini ta'minlash. Loyiha Kompaniyaning top-menejerlari ishtirokida amalga oshirilmoqda, bu esa strategik rivojlanishning muhim masalalari bo'yicha Kompaniya yuqori menejmentining muvofiqlashtirilgan pozitsiyasini ta'minlaydi.

Korporativ strategiyani ishlab chiqish. Rivojlanish maqsadlari va ketma-ketligi. Korporativ strategiya korxonani kelajakdagi rivojlanishining umumiy (strategik) maqsadlariga erishishni ta'minlash uchun ishlab chiqilgan. U korxonaga maqsadlariga erishishni ta'minlaydigan strategik harakatlarning boshqaruv darajalari va uning faoliyatining funktsional yo'nalishlari bo'yicha tuzilishini o'z ichiga oladi. Strategiya - bu korxonaga resurslarini taqsimlash va maqsadli bozorlarda uzoq muddatli raqobatbardosh ustunliklarga erishish bo'yicha boshqaruv qarorlari va harakatlar to'plamidir. Strategiyani ishlab chiqish jarayonida quyidagilar ko'rsatiladi: raqobatbardosh ustunliklarni ta'minlash va iqtisodiy faoliyatning rejalashtirilgan samaradorligini hisobga olgan holda korxonaning umumiy rivojlanish maqsadlariga erishishni ta'minlaydigan bozor pozitsiyasi, ushbu pozitsiyaga erishish va uni saqlab qolish uchun zarur strategiyalar.

Strategiyani aniqlash zanjiri - bu korxonani rivojlantirishning asosiy strategik muammolarini va uzoq muddatli istiqbolda kerakli natijaga erishish uchun tegishli harakatlarning tegishli dasturlarini aniqlash va muntazam ravishda namoyish etish. Bunday muammolarning ahamiyati tashqi muhitning imkoniyatlari va tahdidlariga, shuningdek korxonaning raqobatchilariga nisbatan kuchli va zaif tomonlariga qarab farq qiladi. Shuning uchun strategiyani aniqlash uchun hal qilish muhim va dolzarb

muammolarni aniqlab olish juda muhimdir, ularning echimi qisqa va uzoq muddatli istiqbolda korxonaning rivojlanishining belgilangan maqsadlariga erishishni belgilaydi.

Korxonani rivojlantirish strategiyasini shakllantirish jarayoni bosqichlarda amalga oshiriladi: korxonaning asosiy (umumiy deb ham ataladigan) strategiyasini shakllantirish, raqobat strategiyasini (strategiyasini) shakllantirish, funktsional va operatsion (joriy) strategiyalarni shakllantirish. Rivojlanishning umumiy strategiyasini shakllantirish ikkita asosiy vazifani hal qilishni ko'zda tutadi: korxonaning umumiy rivojlanishi (uning kapitalining o'sishi) bilan bog'liq alternativlarni tanlash, shuningdek, faoliyatni birlashtirish va (yoki) diversifikatsiya qilish to'g'risida qaror qabul qilish. Diversifikatsiya to'g'risida qaror qabul qilishda ma'lum bir biznesni rivojlantirish uchun mas'ul bo'lgan korxonaning asosiy tarkibiy bo'linmalari (tarkibiy bo'linmalari) aniqlanadi va ular o'rtasida resurslarni qanday taqsimlash to'g'risida qaror qabul qilinadi.

Raqobat strategiyasini shakllantirish korxonaning ishbilarmonlik faoliyatining asosiy yo'nalishlari (aniq biznes) rivojlanishini aniqlashni ta'minlaydi. Biznes strategiyasi deb nomlangan ushbu strategiyalar raqobatdosh ustunliklarini shakllantirish va mustahkamlash, yangi imkoniyatlardan foydalanish va tashqi muhit tomonidan belgilanadigan tahdidlardan himoya qilish orqali maqsadli bozorda (bozorlarda) korxonaning ma'lum bir pozitsiyasini egallash va ushlab turish bo'yicha aniq harakatlar (strategiyalar) ni belgilaydi. Biznes strategiyasining asosiy elementi kompaniya faoliyatidagi kuchli tomonlarni rivojlantirish va uning zaif tomonlarini mumkin bo'lgan kompensatsiyalash (kamaytirish) hisoblanadi. Ko'p tarmoqli korxonalar (korporatsiya) har bir biznes bo'linmasi (tarkibiy bo'linmasi) bo'yicha biznes strategiyasini ishlab chiqadi. Korxonaning har bir funktsional yo'nalishi bo'yicha funktsional strategiyalar ishlab chiqiladi. Ular raqobatchilarga nisbatan korxonaning kuchli tomonlarini rivojlantirish va mustahkamlash va uning zaif tomonlarini kamaytirishga qaratilgan. Bunday strategiyalarga misollar: Ar-ge strategiyasi, marketing strategiyasi, innovatsiya, moliyaviy, ishlab chiqarish, kadrlar strategiyasi va boshqalar.

Strategiyani ishlab chiqish quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

1. Korxonani rivojlantirishning umumiy strategiyasini ishlab chiqish (asosiy alternativani tanlash) va korxonani integratsiyalashuvi va (yoki) diversifikatsiyasi to`g`risida qaror qabul qilish;
2. Amalga oshirilishi kutilayotgan geografik mintaqani tanlash;
3. Raqobatning asosiy strategiyalaridan birini aniqlash: mahsulotning (xizmatning) o`ziga xos turiga nisbatan xarajatlar bo`yicha etakchilik, farqlash yoki bozor taqchilligi.
4. Muayyan biznes bilan shug`ullanishi kerak bo`lgan bozor ulushini (bozor pozitsiyasini) aniqlash.
5. Marketing kontseptsiyasi uchun asos bo`lishi kerak bo`lgan mahsulot-bozor munosabatlarining ta`rifi (bozorga kirish, bozorni rivojlantirish, mahsulotni rivojlantirish yoki diversifikatsiya qilish).
6. Mahsulot ta`rifi (mahsulot assortimenti), narx siyosati va narx.
7. Korxonani rivojlantirishda dOPI bozorini egallash va ushlab turish strategiyasini tanlash: raqobat yoki bozorni kengaytirish.
8. Raqobatni mag`lub etish uchun zarur bo`lgan malaka va amaliy tajribani aniqlash.
9. Korxonaning bozor mavqeiga erishish va tanlangan strategiyani amalga oshirish uchun hamkorlik zaruriyati va imkoniyatini aniqlash.

Korporativ strategiya, ayniqsa, iqtisodiyotdagi tarkibiy o`zgarishlar (hozirgi iqtisodiy inqiroz tarkibiy o`zgarishlarning eng yorqin namunasi) yoki mijoz-kompaniyaning sanoatida muhim ahamiyatga ega. Kompaniya bozordagi mavqeini yo`qotishni boshlagan bo`lsa, bu ham zarur. Yoki Kompaniyaning yuqori menejmenti Kompaniyaning “to`xtab turishini” va kelajakda rivojlanish uchun aniq yo`nalishga ega emasligini tushunadi. Korporativ strategiya har doim bosh direktor yoki direktorlar kengashi yoki boshqaruv kengashining savoliga javob beradi.

- Korporativ strategiyani joriy qilishdan kutiladigan samara:
- Kompaniya faoliyati, strategik maqsadlari va ularga erishish yo`llarining tavsifi;

- Strategik rivojlanish masalalari bo'yicha Kompaniya rahbariyatining kelishilgan pozitsiyasi;
- Bozor va unda Kompaniyaning pozitsiyasi to'g'risida tizimli ma'lumot olish;
- Strategiyani amalga oshirish bo'yicha kelishilgan maqsadlar va chora-tadbirlar tizimi;
- Strategiyani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslardan foydalanishning optimal rejasi;
- Asosiy vakolatlar va raqobatdosh ustunliklardan samarali foydalanish;
- Resurslarni taqsimlash, yangi biznesni sotib olish, yangi bozorga chiqish, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha strategik qarorlarni qabul qilish uchun ob'ektiv ma'lumot;
- Kompaniyaning investitsiya jozibadorligini oshirish.

Nazorat savollari:

1. Zamonaviy korxonalar diversifikatsiya qilishning qanday usullaridan foydalanishlari mumkin?
2. Bog'liq bo'lgan diversifikatsiya strategiyasini amalga oshirish xususiyatlari qanday?
3. Bog'liq bo'lmagan diversifikatsiya strategiyasining maqsadlari nimadan iborat?
4. Bog'liq va bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyaga misollar keltiring.
5. Bog'liq va bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyaning ijobiy va salbiy tomonlari qanday?
6. Belorussiyaning o'rmon xo'jaligi sohalarida bog'liq va bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyadan foydalanish maqsadga muvofiqmi?
7. Biznesni tugatish strategiyalari qanday sharoitlarda amalga oshirilishi kerak?
8. Portfelni sozlash, qisqartirish va qayta qurish strategiyasining farq qiluvchi xususiyatlari qanday?
9. Xalqaro diversifikatsiya strategiyasining asosiy elementlari qanday?
10. Xalqaro diversifikatsiya rivojlanishining qaysi bosqichlari ajralib turadi?

9- MAVZU: DIVERSIYALANGAN KOMPANIYALARNING STRATEGIK TAHLILI¹²

REJA:

- 9.1. Amaldagi strategiyani aniqlash.
- 9.2. Biznes portfelini tahlil qilish.
- 9.3. Hayotiy tsikl matritsasi.
- 9.4. Bo`linishlar o`zgaruvchanligi, sinergetik ta`sirni aniqlash.

Tayanch so`z va iboralar: matritsa, evolyutsiya, diversifikatsiyalangan, korporativ, kirish va chiqish strategiyasi, ko`p tarmoqli kompaniya.

9.1. Amaldagi strategiyani aniqlash.

Tarmoqlarining uzoq muddatli jozibadorligini taqqoslash.
Bo`linmalarning raqobatbardoshligini taqqoslash. Bitta profilli kompaniyada menejment faqat bitta soha bilan shug`ullanadi, faqat uning o`ziga xos xususiyatlarini hisobga oladi va faqat bitta raqobat strategiyasini ishlab chiqadi. Diversifikatsiyalangan kompaniyani boshqarish turli sohalardagi turli xil faoliyat turlari bo`yicha strategiyalarni yaratishi va keyinchalik ularni bitta ko`p tarmoqli kompaniyalar strategiyasiga qo`shib qo`yishi kerak. Kompaniyaning asosiy faoliyatidagi barcha o`shish imkoniyatlari tugamaguncha, diversifikatsiya strategik ustuvor yo`nalishga aylanmasligi kerak. Ko`p tarmoqli kompaniyalarning korporativ boshqaruvi oldida turgan strategik muammolarni yaxshiroq tushunish uchun biz diversifikatsiyadan so`ng to`rtta rivojlanish strategiyasini ko`rib chiqamiz.

Keyinchalik diversifikatsiya qilish orqali faoliyat ko`lamini kengaytirish. Bir qator kompaniyalarni biznes portfelidan chiqarish yo`li bilan toraygan diversifikatsiya. Korxonalarni qayta qurish va inqirozni tiklash strategiyasi. Ko`p millatli diversifikatsiya. Kompaniyani diversifikatsiya qilish bazasini kengaytirish

¹² Ushbu mavzuni yoritishda Коновалова Анна Юрьевна «Стратегический менеджмент» электронный учебно-методический комплекс” dan foydalanildi.
http://www.kgau.ru/distance/mf_06/strat_managment/02_05.html

strategiyasi. Ko'pgina farmatsevtika va yuqori texnologiyali kompaniyalar sotib olish va sotib olish orqali raqobat doirasini kengaytirdilar va o'zlarining tajribalarini yangi faoliyat sohaslariga kengaytirdilar. So'nggi yillarda Internet-biznesga kirib borish juda moda.

Diversifikatsiya bazasini toraytirish bo'yicha diversifikatsiya strategiyasi

Boshqarishga qiynalgan keng ko'lamli kompaniyalar, ba'zida resurslarni yo'naltirish va faqat asosiy tarmoqlarga e'tiborni qaratish uchun ma'lum bo'linishlarni ajratishga qaror qilishadi. Diversifikatsiya bazasini qisqartirish to'g'risida qaror korporatsiya rahbariyati tomonidan qabul qilinadi, shunda korporatsiya juda katta bo'lganligi aniq bo'lib qolganda va rentabellikni saqlab qolish uchun yagona shart - bu harakatlarning bir necha tanlangan yo'nalishlarda to'planishi. Ushbu echim asosiy bo'linmalar bilan strategik moslashuv elementlariga ega bo'lmagan yoki kompaniyaning umumiy faoliyatiga katta hissa qo'shish uchun juda kichik bo'linmalarni kamaytirishni o'z ichiga oladi. Korporativ resurslarni bir necha muhim yo'nalishlarda kontsentratsiya qilish resurslar va boshqaruv salohiyatining tarqalishi bilan keng diversifikatsiyaga qaraganda samaraliroq. Kompaniya o'zining strategik maqsadlariga rioya qilishni to'xtatgan yoki investitsiya jozibadorligini yo'qotgan bo'linmalardan qat'iyon voz kechishi kerak.

Qayta qurish va inqirozdan qutulish

Qayta qurish korporatsiya biznes portfelining tarkibini tubdan o'zgartirishga olib keladi. Portfel muammolari turli sabablarga ko'ra paydo bo'ladi: kompaniyaning umumiy faoliyatini yomonlashtiradigan bir yoki bir nechta bo'linmalardagi katta yo'qotishlar; yoqimsiz sohada juda ko'p kompaniyalar; umumiy iqtisodiy tanazzulning kompaniyaning barcha bo'linmalari faoliyatiga salbiy ta'siri; kompaniyaning barcha daromadlarini o'zlashtiradigan yuqori foiz stavkalari bo'yicha katta miqdordagi qarz; unga qilingan umidlarni oqlamagan noto'g'ri sotib olish; kompaniyaning bir yoki bir nechta asosiy yo'nalishlarining hayotiyligiga tahdid soladigan yangi texnologiyalar paydo bo'lishi. Ko'p millatli diversifikatsiya strategiyalari Ko'p millatli diversifikatsiya strategiyalari turli sohalar va milliy bozorlar bilan ajralib turadi va shuning uchun ularni ishlab chiqish va amalga oshirish

juda qiyin. Menejment har bir soha uchun strategiyani yaratishi kerak (aniqrog`i, har bir milliy bozor uchun uning xususiyatlarini hisobga olgan holda sanoat strategiyasining turli xil variantlari). Bundan tashqari, raqobatdosh ustunliklarni mustahkamlash va rentabellikni oshirishda firmalararo va transmilliy hamkorlik va strategik muvofiqlashtirishning rolini hisobga olish zarur. Bundan tashqari, ko`p qirrali transmilliy korporatsiyalar (DMK) odatda bir nechta mamlakatlarda va turli qit`alarda ishlaydi. Shu sababli, bozorlar geografiyasi har bir bo`linmaning raqobatbardosh holatining xususiyatlarida ham iz qoldiradi, bu esa strategiyani ishlab chiqishni murakkablashtiradi va ko`pincha DIOCning turli bo`linmalarini o`zaro raqobatlashishga majbur qiladi.

Amaldagi strategiyani aniqlash Kompaniyaning amaldagi strategiyasi va uning ustuvor yo`nalishlarini aniq tushunish biznes portfelining kuchli va kuchsiz tomonlarini baholash hamda strategiyani takomillashtirish yoki qayta ko`rib chiqish bo`yicha tavsiyalar berish imkonini beradi. Hozirgi strategiyani baholashda tahlil qilinishi kerak bo`lgan diversifikatsiyalangan kompaniyaning asosiy xususiyatlarini ko`rib chiqamiz. Diversifikatsiya darajasi (har bir bo`linmaning kompaniyaning umumiy sotish va operatsion foydasidagi ulushi; diversifikatsiya bazasi - keng yoki tor). Diversifikatsiyaning tabiati (bog`liq, bog`liq bo`lmagan, birlashtirilgan). Operatsiyalar geografiyasi (milliy, ko`p millatli, global). Yangi tarmoqlarni rivojlantirishda yangi kompaniyalarning biznes portfelida mavjudligi.

Portfelda zaif yoki yoqimsiz birliklarning mavjudligi. Sanoatning asosiy tarmoqlarida ishlash va pozitsiyalar.

Raqobatbardosh ustunlikni oshiradigan firmalararo va tarmoqlararo strategik muvofiqlashtirish.

O`tgan yillardagi har bir bo`limga kapital qo`yilmalar ulushi kompaniyaning rivojlanishining ustuvor yo`nalishlari ko`rsatkichi sifatida.

Tarmoqning uzoq muddatli jozibadorligini taqqoslash Ko`p tarmoqli kompaniyaning biznes portfeli va strategiyasini baholashda uning ishlab chiqarishi joylashgan tarmoqlarning jozibadorligi juda katta rol o`ynaydi. Korxonalarining rentabellik

istiqbollari ushbu sohalarning jozibadorligi bilan bevosita bog'liqdir. Sanoatning jozibadorligi uchta parametr bilan baholanadi.

1. Kompaniyaning biznes portfelida namoyish etilgan har bir sohaning jozibadorligi. Menejment soha holatini, raqobatbardosh vaziyatni va kompaniyaning o'sish istiqbollarini xolisona baholashi kerak. Ideal holda, kompaniya ishlaydigan har bir soha ushbu sinovdan o'tishi kerak.

2. Tarmoqlarning qiyosiy jozibadorligi. Menejment biznes portfelidagi eng jozibali va eng yoqimsiz tarmoqlarni aniqlaydi, biznes portfelining umumiy jozibadorligini baholaydi va bo'linmalarni moliyalashtirish to'g'risida qaror qabul qiladi (birinchi navbatda, sohaning uzoq muddatli jozibadorligi mezonlarini ajratib ko'rsatish kerak. Har bir mezon baho (og'irlik) oladi; bu erda noto'g'ri taxmin qilish kerak. Jozibadorlikning barcha mezonlarining ekvivalenti to'g'risida. Maksimal ball kompaniyaning maqsadlariga erishishda boshqalarga qaraganda yaxshiroq hissa qo'shadigan va vaziyatga mos keladigan mezonlarga beriladi. Barcha og'irliklar yig'indisi 1,0 bo'lishi kerak. Keyin har bir mezon kompaniya uchun besh darajali yoki o'n balli shkala bo'yicha ahamiyat darajasiga qarab baholanadi (jozibadorligi qanchalik yuqori bo'lsa, Bal qancha yuqori bo'lsa.) Jozibadorlikning tortilgan reytingi vazni reytingga ko'paytirish yo'li bilan olinadi. Masalan, 8 ballik reyting 0,25 vaznga ko'paytirilib, natijada 2,00 baholangan bo'ladi. Soha uchun tanlangan har bir parametr uchun barcha ko'rsatkichlarning yig'indisi yakuniy p bo'ladi (jozibadorlik reytingi.)

3. Barcha tarmoqlarning umumiy jozibadorligi. Ushbu parametrni baholash ushbu sohalarda diversifikatsiya qilishning maqsadga muvofiqligini, biznes portfelining ma'lum bir tarkibi uchun o'sish imkoniyatlarini, biznes portfelini qayta qurish zarurligini aks ettiradi. Agar tahlillar shuni ko'rsatadiki, foydaning asosiy qismi yoqimsiz sohalardagi bo'linmalar tomonidan ishlab chiqarilgan bo'lsa, unda kompaniya jozibador tarmoqlarda o'z mavqeini mustahkamlashi kerak.

Bo'linmalarning raqobatbardosh kuchini taqqoslash Ushbu bosqichda menejerlar biznes portfelidagi har bir kompaniyani sohadagi mavqei va kuchli raqobatchiga aylanish imkoniyati nuqtai nazaridan tahlil qiladilar. Ushbu tahlil turli

kompaniyalarning kuchli tomonlarini taqqoslaydi va raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlarini aniqlaydi. Har bir bo`linmaning raqobatbardosh kuchi va mavqeini sanoatning jozibadorligini baholash uchun ishlatiladigan protsedura yordamida aniqlash mumkin. Ko`p tarmoqli korporatsiya bo`linmalarining raqobatbardoshligini baholash va taqqoslash bir qator ko`rsatkichlarni o`rganishga asoslangan. Bozorning nisbiy ulushi. Nisbiy ishlab chiqarish xarajatlari (raqobatchilar bilan taqqoslaganda). Mahsulot xususiyatlari jihatidan raqobatbardoshlik. Asosiy etkazib beruvchilar va mijozlarga bosim o`tkazish imkoniyatlari. Yetkazib beruvchilar va / yoki mijozlar bilan alyanslar va hamkorlik. Boshqa biznes bo`limlari bilan strategik muvofiqlashtirish. Kompaniyaning raqobatbardosh aktivlari va vakolatlarini tarmoq muvaffaqiyatining asosiy omillari bilan muvofiqlashtirish. Ism va brendlarning mashhurligi va obro`si. Nisbatan rentabellik. Raqobatdoshlikning boshqa ko`rsatkichlariga bozor va iste`molchi to`g`risida noyob bilimlar, noyob ishlab chiqarish texnologiyalari, ta`minot zanjirlarini boshqarish tajribasi, marketing qobiliyatlari, yaxshi moliyaviy baza va oqilona menejerlar kiradi.

9.2. Biznes portfelini tahlil qilish.

BCG, GE, hayot tsikli matritsasi Matritsalarini yaratish. Boston maslahat guruhi (BCG) matritsasini yaratish BCG matritsasi kompaniya faoliyat yuritadigan turli strategik biznes sohalarini (SZH) taqqoslash uchun qulay usuldir. BCG matritsasi kompaniyaning bozordagi istiqbollarni aniqlash uchun aslida bitta ko`rsatkichdan foydalanadi - talabning o`shishi. Gorizontal ravishda asl nusxada so`ralgan kompaniyaning bozor ulushi raqibning bozor ulushiga nisbatan ishlatiladi. Har bir SZH uchun kelajakdagi o`shish sur`ati taxmin qilinadi, bozor ulushi hisoblab chiqiladi va olingan natijalar tegishli hujayralarga to`g`ri keladi. BCG diagrammasi kompaniyaning tegishli iqtisodiy zonalardagi kelgusi faoliyati uchun quyidagi echimlar to`plamini taklif etadi:

- “yulduzlarni” mustahkamlash va himoya qilish;
- agar iloji bo`lsa, ularni ushlab turish uchun jiddiy sabab bo`lmasa, “itlardan” xalos bo`ling;

➤ “naqd sigirlar” uchun kapital qo`yilmalarni qattiq nazorat qilish va ortiqcha pul mablag`larini kompaniya yuqori menejmenti nazorati ostida o`tkazish zarur;

➤ “Yovvoyi mushuklar” ma`lum bir sarmoyalar bilan yulduzlarga aylanishi mumkinligini aniqlash uchun maxsus tadqiqotlar o`tkaziladi.

BCG matritsasi ikkita funktsiyani bajarishga yordam beradi: bozorda mo`ljallangan pozitsiyalar to`g`risida qaror qabul qilish va kelajakda strategik mablag`larni turli iqtisodiy zonalar o`rtasida taqsimlash.

Shakl: 1. Boston maslahat guruhining matritsasi (BCG). BCG matritsasining afzalliklari orasida birinchi navbatda uning soddaligini ta`kidlash lozim. Matritsa turli xil SBA-larni tanlashda, strategik pozitsiyalarni belgilashda va yaqin kelajak uchun resurslarni taqsimlashda juda foydalidir. Biroq, soddaligi tufayli BCG matritsasi ikkita muhim kamchiliklarga ega: barcha SZH, kompaniyaning BCG matritsasi yordamida tahlil qilinadigan pozitsiyasi, hayot aylanishining rivojlanishining bir xil bosqichida bo`lishi kerak; SZH doirasida raqobat shunday qo`llanilishi kerakki, ishlatilgan ko`rsatkichlar kompaniyaning raqobatdosh pozitsiyasining mustahkamligini aniqlash uchun etarli bo`ladi. Jozibadorlik-raqobatdoshlik matritsasi yoki General Electric-McKinsey sanoatning jozibadorligi-bo`linadigan raqobatbardoshlik matritsasi ko`p tarmoqli kompaniyaning investitsiya ustuvorliklarini aniqlashga yordam beradi. Eng yuqori investitsiya ustuvorligi matritsaning yuqori chap burchagidagi uchta katakchadagi bo`linmalarga beriladi, ya`ni. yuqori raqobatbardosh va eng jozibali sohalarda. Ushbu birliklarning strategiyasi o`shish va kengayishga yo`naltirilgan bo`lishi kerak; investitsiya fondlarining muhim qismi ularga o`tkaziladi. Uch kvadratni chapdan o`ngga va pastdan yuqoriga diagonal egallagan bo`linmalar o`rta investitsiya ustuvorligini oladi. Bunday bo`linmalarga sarmoyalar aniq sharoitlarga qarab tanlangan holda amalga oshiriladi: faoliyat ko`lami, rentabellik, strategik va resurslarga muvofiqligi, kompaniyaning umumiy strategiyasi va boshqalar. O`rtacha investitsiya ustuvorligi bo`lgan kompaniyalar turli jozibadorlikka ega.

Shakl: 2. General Electric - McKinsey matritsasining tuzilishi

General Electric - McKinsey matritsasi 3x3 o`lchamiga ega. O`qlar bo`ylab bozorning jozibadorligi va kompaniyaning ushbu bozordagi nisbiy ustunligi yoki kompaniya biznesining kuchli tomonlarini integral baholashlar o`rnatiladi. General Electric-McKinsey matritsasi X o`qida kompaniya tomonidan boshqariladigan parametrlar, navbati bilan Y o`qida - nazoratsiz. Matritsa o`lchamining 3x3 ga ko`tarilishi nafaqat taqqoslangan biznes turlari bo`yicha batafsilroq tasnif berishga, balki strategik tanlov uchun yanada keng imkoniyatlarni ko`rib chiqishga imkon berdi. Matritsada strategik pozitsiyalarning uchta yo`nalishi ajratilgan: G`oliblar maydoni. G`oliblar sohasiga kiradigan barcha biznes turlari bozorning jozibadorligi va kompaniyaning bozordagi afzalliklari bilan taqqoslaganda yaxshiroq yoki o`rtacha ko`rsatkichlarga ega. Yo`qotuvchilarning maydoni. Bu o`qlar bo`ylab chizilgan kamida bitta va eng yuqori parametrlardan biriga ega bo`lmagan biznes turlari. O`rta yoki chegara hududi. Bular ma`lum sharoitlarda o`sishi va “g`olib” ga aylanishi yoki qisqarishi va “yutqazuvchi” ga aylanishi mumkin bo`lgan biznes turlari. General Electric-McKinsey matritsasi yordamida portfelni tahlil qilish usullarining asosiy kamchiliklari quyidagilardan iborat: bozor munosabatlarini hisobga olishdagi qiyinchiliklar (bozor chegaralari va miqyosi), juda ko`p mezon. Omillar soni o`sib borishi bilan ularni o`lchash qiyinlashadi; pozitsiyani baholashning sub`ektivligi; modelning statik xususiyati; tavsiyalarning juda umumiyliigi, ko`plab variantlardan strategiyalarni tanlashdagi qiyinchiliklar.

9.3. Hayotiy tsikl matritsasi

Life Cycle Matrix Matrix Arthur D. Little taniqli boshqaruv konsalting kompaniyasi Artur D. Little tomonidan ishlab chiqilgan. Ushbu model sektorning etukligi (sanoatning hayot aylanishi) va raqobatchilarga nisbatan pozitsiyasini aks ettiruvchi ikkita o`zgaruvchiga asoslangan. Raqobatchilarga nisbatan sektorning etukligi va pozitsiyasini ko`rsatadigan ekspert baholari korxonaga yo`nalishini, uning iqtisodiy faoliyati shakllarini belgilaydi. Bu aynan kompaniyaning mahsulot siyosatining asosidir. Hayotiy tsikl kontseptsiyasining o`zi strategik rejalashtirishning ajralmas qismidir. Adabiyotda hayot tsiklining ikki turi mavjud: talab hayot aylanishi;

texnologiyaning hayot aylanishi. Hayotiy tsikl kontseptsiyasi barcha texnologiyalar va mahsulotlar uchun bozorda mavjud bo'lgan bir necha bosqichlarning mavjudligiga asoslanadi. Ushbu bosqichlar quyidagicha (3-rasm):

1. Tug'lish - bir necha kompaniyalar etakchilikni qo'lga kiritishga intilib, o'zaro raqobatlashadigan sanoat shakllanishining notinch davri;

2. O'sishni jadallashtirish - bu bozorda qolgan raqobatchilar o'z g'alabalari samarasini olish davri. Ushbu davrda talab odatda o'sib boradi, taklifdan ustun turadi;

3. O'sishning sekinlashishi - bu talabning to'yinganligining dastlabki belgilari paydo bo'ladigan va taklif talabdan oshib ketadigan davr;

4. Yetuklik - talabni to'ldirishga erishiladigan va ortiqcha ortiqcha imkoniyatlar mavjud bo'lgan vaqt davri;

5. Zaiflashish - bu talabning pasayishi (ba'zan nolga), uzoq muddatli demografik va iqtisodiy sharoitlar (masalan, yalpi milliy mahsulot yoki aholi sonining o'sish sur'atlari) bilan oldindan belgilanadi va eskirganlik darajasi yoki mahsulot iste'molining pasayishi.

Ushbu modelning ko'p qirraliligi har qanday korporatsiya biznesining ma'lum bir turi yuqorida tavsiflangan hayot aylanishi bosqichlaridan birida bo'lishi mumkinligi bilan tasdiqlanadi va shuning uchun uni ushbu aniq bosqichga muvofiq tahlil qilish kerak.

9.4. Bo'linishlar o'zgaruvchanligi, sinergetik ta'sirni aniqlash

Korporatsiya faoliyatining turli jihatlarini tahlil qilish asosida rahbariyat kompaniya resurslarini taqsimlash to'g'risida qaror qabul qiladi va har bir bo'linma uchun strategik yo'nalishni tanlaydi. Biroq, birinchi navbatda qaysi bo'linmalar birinchi navbatda moliyaviy va boshqa ko'makka muhtojligini, qolganlari esa moliyalashtirilishi mumkinligini aniqlash kerak. Reytingni tuzishda menejerlar har bir bo'limning raqobatbardoshligini oshiradigan resurslarni taqsimlash sxemasini tanlashlari kerak. Resurslar almashinuviga, tarmoqlarni birlashtirishga va yangi investitsiyalarni jalb qilishga alohida e'tibor berilishi kerak, ayniqsa ular ushbu birlik samaradorligini oshirishga yordam bersa. Ko'p tarmoqli kompaniyadagi bo'limlarning reytingi ularning har biri uchun to'g'ri moliyaviy strategiyani tanlashga

yordam beradi. Investitsiya va o`lish strategiyasi faol ravishda kengaytirilishi kerak bo`lgan bo`limlarga mos keladi; mustahkamlash va himoya qilish - bosh kompaniyaning resurs bazasi yordamida mavqei mustahkamlanishi kerak bo`lgan birliklar; qayta ko`rib chiqish va joylashishni o`zgartirish strategiyasi - yo`nalishi tubdan o`zgarishni talab qiladigan birliklarga; nihoyat, ajratish uchun nomzodlarga resurslarni ajratib olish va ajratish strategiyasi qo`llaniladi. Bo`limni ajratish to`g`risidagi qaror barcha mumkin bo`lgan mezonlarni tahlil qilish asosida qabul qilinadi: sanoatning jozibadorligi, raqobatbardosh mavqei, strategik va resurslarga muvofiqligi, samaradorlik (foйда, sarmoyalar rentabelligi, iqtisodiy qo`shilgan qiymat, pul ishlab chiqarish), korporativ strategik yo`nalish va uzoq muddatli maqsadlarga muvofiqligi, aksiyalar qiymatining oshishiga hissa qo`shadi.

Korporativ biznes portfelining umumiy ko`rsatkichlarini doimiy ravishda yaxshilash uchun menejment yoqimsiz tarmoqlardan resurslarni yanada istiqbolli yo`nalishlarga samarali ravishda taqsimlashi kerak. Aktivlarni bo`shatishning yaxshi usuli samarasiz birliklarni ajratishdir. Qo`shimcha resurslarning ikkinchi manbai – “naqd sigirlar” dan tushumlar va yopiq korxonalaridan resurslarni olib chiqish. Korporativ resurslar odatda quyidagi tadbirlarga yo`naltiriladi: mavjud bo`linmalarni mustahkamlash yoki kengaytirish; yangi tarmoqlarni rivojlantirish uchun yangi sotib olishlar; uzoq muddatli ilmiy-tadqiqot ishlarini moliyalashtirish; uzoq muddatli qarzni to`lash; dividend to`lash; o`z bepul aksiyalarini sotib olish. Dastlabki uchta variant aksiyalar qiymatini oshirishga qaratilgan strategik yondashuvni anglatadi, oxirgi uchtasi moliyaviy.

Xulosa

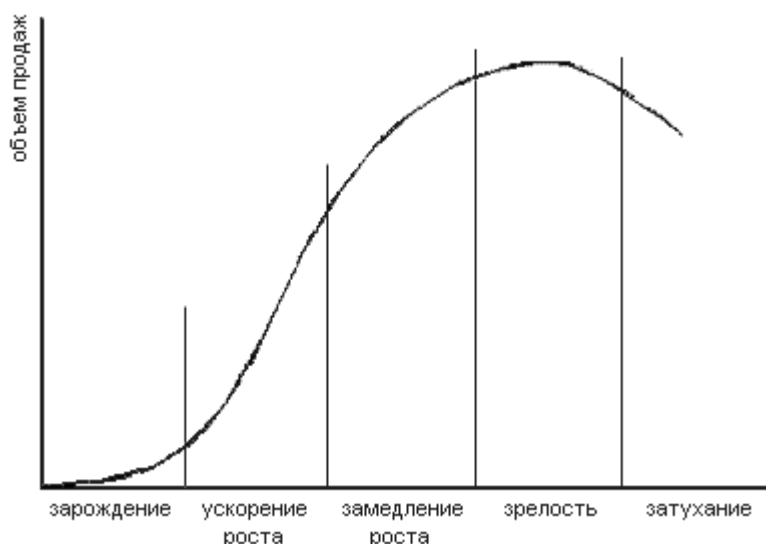
Ko`p tarmoqli kompaniyada menejerlar doimiy ravishda ikkita asosiy omilni tahlil qilishlari kerak.

- Kompaniya ishlaydigan tarmoqlarning jozibadorligi.
- Joriy biznes portfelini saqlab qolgan holda kelgusi bir necha yil ichida kompaniyaning rentabelligi istiqbollari.

Soha qanchalik jozibali bo`lsa, kompaniya uchun shuncha foydali bo`ladi. Ammo sanoatning jozibadorligi hali muvaffaqiyat kafolati emas.

Nazorat savollari:

1. Korxonalarning joriy strategiyasini belgilash qanday omillarga bog'liq?
2. Matritsali tahlil yordamida diversifikatsiyalangan portfelni baholashni tushuntiring.
3. O'rta korxonalar evolyutsiyasining matritsasi tahlili.
4. Diversifikatsiyalangan korxonaning strategiyasini aniqlang.
5. Biznes portfelini tahlil qilish modellari qanday?
6. Sinergetik effekt tushunchasini bering. Misol keltiring.
7. Naqd pul sigirlariga sarmoya kiritishingiz kerakmi? Nima uchun "Iklar"; dan qutulish kerak?



boshlanish

o'sishni

tezlashtirish o'sishning kechikishi yetuklik yemirilish Sotish hajmi

10- MAVZU: SUV XO`JALIGI SOHASIDAGI SUBYEKTLARGA STRATEGIYANI TADBIQ ETISH

REJA:

10.1. Suv xo`jaligi sohasidagi subyektlarning faoliyatiga strategik menejmentni kiritishning iqtisodiy asoslari.

10.2. Suv xo`jaligi sohasidagi subyektlarning biznes strategik turlari.

10.3. Suv xo`jaligi sohasidagi subyektlarning strategiyasini ishlab chiqish, strategiyani aniqlashni bosqichlari.

Tayanch soʻz va iboralar: strategiya, tasavvur, menejment, missiya, diversifikatsiya.

10.1. Suv xo`jaligi sohasidagi subyektlarning faoliyatiga strategik menejmentni kiritishning iqtisodiy asoslari

Oʻzbekiston Respublikasi Orol dengizi havzasida joylashgan boʻlib, uning asosiy suv manbai Amudaryo va Sirdaryo daryolari, shuningdek, ichki daryo va soylar hamda yer osti suvlaridir. Orol dengizi havzasidagi barcha manbalarning oʻrtacha koʻp yillik suv oqimi 116 mlrd kub metrni tashkil etadi, shundan 67,4 foizi Amudaryo havzasida va 32,6 foizi Sirdaryo havzasida shakllanadi. Jumladan, yer osti suvlarining umumiy zaxirasi 31,2 mlrd kub metrni tashkil etib, uning 47,2 foizi Amudaryo havzasiga, 52,8 foizi esa Sirdaryo havzasiga toʻgʻri keladi.

“Amudaryo” va “Sirdaryo” havzalari suv resurslaridan kompleks foydalanish va ularni muhofaza qilish sxemalariga muvofiq Oʻzbekiston Respublikasi uchun oʻrtacha koʻp yillik suv olish limiti 64 mlrd kub metrni tashkil etadi. Shu bilan birgalikda, 1980-yillarda respublikaning yillik suv isteʼmoli koʻp yillik limit doirasida boʻlib, soʻnggi yillarda global iqlim oʻzgarishi, shuningdek, transchegaraviy suvdan foydalanish muammolari tufayli foydalanilgan oʻrtacha yillik suv miqdori 51 — 53 mlrd kub metrni, jumladan, 97,2 foizi daryo va soylardan, 1,9 foizi kollektor tarmoqlaridan, 0,9 foizi esa yer ostidan foydalanib, ajratilgan suv olish limitiga nisbatan 20 foizga qisqargan.

Respublikada sugʻoriladigan yer maydoni 4,3 mln gektarni tashkil etib, jami suv resurslarining oʻrtacha 90-91 foizi qishloq xoʻjaligida, 4,5 foizi, kommunal-maishiy xoʻjalik sohasida, 1,4 foizi sanoatda, 1,2 foizi baliqchilikda, 0,5 foizi issiqlik energetikasida, 1 foizi esa iqtisodiyotning boshqa tarmoqlarida foydalanilgan.

Respublika hududi oʻziga xos tuproq va iqlim sharoitiga ega boʻlib, tabiiy drenajning yetishmasligi, yer osti suvlari minerallasuvi darajasining yuqoriligi natijasida bir qator hududlar “birlamchi shoʻrlangan”. Shu bilan birga, suv

resurslaridan oqilona foydalanmaslik va boshqa antropogen omillarning salbiy ta'siri natijasida ayrim hududlarda yerlarning "ikkilamchi sho'rlanishi" kuzatilib, 45,7 foiz sug'oriladigan yer maydoni turli darajada sho'rlangan.

Iqtisodiyot tarmoqlari, jumladan, qishloq xo'jaligini suv bilan ishonchli ta'minlash, shuningdek, yerlarning meliorativ holatini yaxshilash maqsadida respublikada o'ziga xos suv xo'jaligi tizimi barpo qilingan.

Suv xo'jaligi tizimida 28,4 ming km irrigatsiya tizimi va ulardagi 54 432 ta har xil gidrotexnika inshootidan, shuningdek, umumiy hajmi 19,4 mlrd kub metr bo'lgan 70 ta suv ombori va sel omboridan foydalanib kelinmoqda.

Suv resurslarining nomutanosib taqsimlanishi va sug'oriladigan yerlarning murakkab relyefga ega ekanligi natijasida sug'oriladigan yerlarning 60 foiziga yaqin qismiga 1 687 ta nasos stansiya yordamida suv yetkazib berilib, ularning yillik elektr energiyasi iste'moli 8 mlrd .kVt.s ni tashkil etadi.

Bundan tashqari, suv iste'molchilari uyushmalari, fermer xo'jaliklari va klastyerlar tomonidan jami 155,2 ming km sug'orish tarmog'i va 10 280 tadan ziyod nasos agregatlari ishlatilmoqda. Sug'orish ehtiyojlari uchun jami 12,4 mingta, jumladan suv xo'jaligi tizimida 4 153 ta sug'orish quduqlaridan foydalanilmoqda.

Sug'oriladigan yerlarning meliorativ holatini yaxshilash uchun umumiy uzunligi 142,9 ming km, shundan 106,2 ming km ochiq va 36,7 ming km yopiq gorizontall kollektor-drenaj tarmog'i, shuningdek 172 ta meliorativ nasos stansiyasi, 3 897 ta vertikal drenaj quduq ishlatilmoqda.

Global iqlim o'zgarishi natijasida Markaziy Osiyoda so'nggi 50-60 yil davomida muzliklar maydoni taxminan 30 foizga qisqargan. Taxminlarga ko'ra, harorat 2^oSga ortganda muzliklar hajmi 50 foizga, 4^oSga isiganda esa 78 foizga kamayadi. Hisob-kitoblarga ko'ra, 2050 yilgacha Sirdaryo havzasida suv resursi 5 foizga, Amudaryo havzasida 15 foizgacha kamayishi kutilmoqda. O'zbekistonda 2015-yilgacha bo'lgan davrda suvning umumiy taqchilligi 3 mlrd kub metrdan ortiqni tashkil qilgan bo'lsa, 2030-yilga borib 7 mlrd kub metrni, 2050 yilga borib esa 15 mlrd kub metrni tashkil qilishi mumkin.

Tahlillar iqlim o'zgarishi O'zbekistonda suv taqchilligini yanada keskinlashtirishini, 2000, 2008, 2011, 2014 va 2018-yillardagi kabi qurg'oqchilikning davomiyligi va davriyligi ko'payishiga olib kelishini hamda iqtisodiyotning suv resurslariga bo'lgan ehtiyojini qondirishda jiddiy qiyinchiliklarni keltirib chiqarishi mumkinligini ko'rsatmoqda. Keyingi 15 yil ichida aholi jon boshiga suv ta'minoti 3 048 kub metrdan 1 589 kub metrga qisqardi.

Shu bilan birgalikda, respublikada aholi soni yiliga o'rtacha 650 — 700 ming nafarga oshib, 2030-yilga borib 39 mln nafarga yetishi, ularning sifatli suvga bo'lgan talabi 2,3 mlrd kub metrdan 2,7 — 3,0 mlrd kub metrga (18 — 20 foiz) yetishi kutilmoqda. Bu esa kommunal sohani yildan yilga suvga bo'lgan talabini ortishiga olib keladi.

So'nggi yillarda sanoat va energetika sohalari faol rivojlanib, ularning suvga bo'lgan talabi yil sayin oshib bormoqda. Hisob-kitoblarga ko'ra bu sohalarning yillik umumiy suv iste'moli 1,9 mlrd kub metrdan 2030-yilga borib 3,5 mlrd. kub metrga (1,8 barobar) yetadi.

Respublikada barpo qilingan aksariyat suv xo'jaligi infratuzilma obyektlarining xizmat ko'rsatish muddati 50-60 yildan ortib, ularning texnik holati yildan-yilgan yomonlashmoqda. Xususan, irrigatsiya tizimi kanallarining 66 foiz qismi tuproq o'zanli bo'lib, suvning filtratsiya hisobiga yo'qolishi yuqoriligicha qolmoqda. Bundan tashqari, 77 foiz irrigatsiya tizimi kanallari ta'mirlash va tiklashni, 20 foiz qismi esa rekonstruksiya qilishni talab etadi.

Suv iste'molchilari uyushmalari va fermer xo'jaliklarining 77 foiz sug'orish tarmog'i tuproq o'zanli bo'lib, 44 foiz tarmoq ta'mirlash va tiklashga, 10 foiz tarmoq esa rekonstruksiya qilishga muhtoj.

Mavjud lotok tarmoqlarining asosiy qismi 30 yildan ziyod xizmat ko'rsatib ularni o'z vaqtida ta'mirlash ishlari amalga oshirilmaganligi, shuningdek, xizmat muddatlarini o'tib ketganligi natijasida ularning 70 foizi rekonstruksiya qilish va almashtirishni talab qiladi. Suv iste'molchilarining suv olish joylari esa aksariyat holda suvni boshqarish va hisobga olish vositalari bilan jihozlanmagan.

Natijada irrigatsiya tizimi va sug'orish tarmoqlarining foydali ish koeffitsiyenti o'rtacha 0,63, bir qator hududlarda esa undan ham past bo'lib, asosiy manbalardan olinadigan suvning 35 — 40 foizi sug'orish tarmoqlarida yo'qotilmoqda.

Suv xo'jaligi tashkilotlari hisobidagi 1 687 ta nasos stansiyalarining 74 foizi 30 yildan, 20 foizi 20 yildan, 6 foizi 10 yildan ortiq xizmat qilmoqda yoki 94 foiz nasos stansiyalari normativ xizmat muddatini (16 — 18 yil) o'tab bo'lib, ularni modernizatsiya qilish va almashtirish, jami 2 887 km bosimli quvurlarning 10,3 foiz qismi esa birinchi navbatda almashtirishni talab etib, oqibatda ularni ishlatishda avariya holatlari ko'plab kuzatilmoqda, shuningdek, elektr energiyasi sarfi yuqoriligicha qolmoqda.

Respublika bo'yicha sug'oriladigan yerlarning 45,3 foizi turli darajada, shundan 31,1 foizi kuchsiz, 12,2 foizi o'rtacha, 2 foizi esa kuchli darajada sho'rlangan, 24,4 foiz maydonda esa yer osti suv sathi 2 m va undan yuqorida joylashgan.

Keyingi yillarda kuzatilgan suv tanqisligi, yerlarning meliorativ holatining yomonligi va boshqa tashkiliy chora-tadbirlar o'z vaqtida ko'rilmaganligi bois 560 ming gektar sug'oriladigan yer maydonining suv ta'minoti darajasi pastligicha qolmoqda, jami 298,5 ming gektar sug'oriladigan yer maydoni esa foydalanishdan chiqib ketgan.

14,5 ming kilometr kollektor-drenaj tarmoq, 93 ta meliorativ nasos stansiya va 1 530 ta vertikal drenaj quduqni rekonstruksiya qilish va yangidan qurishni talab etmoqda.

Respublikada 2019-yildan boshlab suv tejoychi sug'orish texnologiyalarini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning yangi tizimi joriy qilindi. Natijada 77 470 gektar maydonda tomchilatib, 1 123 gektar maydonda yomg'irlatib, 2 000 gektar maydonda esa diskret usulda sug'orish texnologiyalari joriy qilindi.

Hozirgi paytda suv xo'jaligi tizimidagi ekspluatatsiya tashkilotlari, ayniqsa tuman irrigatsiya bo'limlarining moddiy-texnika bazasi (meliorativ texnika, transport vositalari, tashkiliy ta'minoti) hanuz pastligicha qolmoqda.

Suv xo'jaligi tashkilotlarini saqlash xarajatlari davlat budjeti mablag'laridan amalga oshirib kelinmoqda. Lekin keyingi yillarda ajratilgan mablag'ning 70 foizi

elektr energiyasi xarajatlarini qoplashga yoʻnaltirilib, irrigatsiya tizimini taʼmirlashtirish ishlariga ajratilgan mablagʻ ulushi 2,9 foizni tashkil etib, pastligicha qolmoqda.

Suv isteʼmolchilari uyushmalari faoliyatini qoʻllab-quvvatlash va moliyalashtirish tizimi talab darajasida tashkil etilmaganligi natijasida ularning kreditorlik va debitorlik qarzdorliklari yuqoriligicha qolmoqda.

10.2. Suv xoʻjaligi sohasidagi subyektlarning biznes strategik turlari

Funksional strategiyalar qisqa muddatli harakatlarga moʻljallangan, bunda har bir funksional boʻlinma uzoq muddatli strategiyani roʻyobga chiqarishi uchun uni amalga oshirishi kerak. Bunday strategiyalar faoliyatning muhim yoʻnalishlari uchun ishlab chiqilishi kerak. Bir tomondan ular uzoq muddatli strategiyani ruyobga chiqarishga moʻljallangan. Boshqa tomondan, funksional strategiyalar oʻrtasidagi munosabatni oʻrnatadi. Funksional strategiyalar suv xoʻjaligi korxonalarini uchun qulay boʻlib, ushbu sohaning oʻziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda ishlab chiqiladi. Funksional strategiyalar odatda boʻlinmalar darajasida ishlab chiqiladi va shu sababli bu strategiyalarni ishlab chiqishga, uzoq muddatli strategiyani ishlab chiqishga qaraganda ancha koʻp xodimlar jalb qilinadi. Funksional strategiyalar barcha boʻlimlar bilan oʻzaro muvofiqlashtirilgan boʻlishi kerak.

Suv xoʻjaligi korxonalarining faoliyati sohasidagi funksional strategiyalari (taʼminot, ishlab chiqarish, saqlash) quyidagi qarorlarni oʻz ichiga oladi:

- ishlab chiqarish tizimini tuzish yoki modifikatsiyalash;
- investitsiya va operatsion faoliyat natijalari urtasida optimal balansga erishish;
- zarur texnika vositalarini jalb etish va ulardan samarali foydalanish;
- ishlab chiqarish jarayonlarini qisqa muddatli rejalashtirish;
- xom ashyo va materiallar taʼminotini rejalashtirish.

Suv xoʻjaligi korxonalarida strategiyani ishlab chiqish bir nechta takliflar va chegaralashlarga asoslanadi. Nazoratning yoʻnalishlaridan biri, dastlabki takliflarning qanchalik oʻzgarishsiz qolganligini kuzatish bilan boʻliq. Eng avvalo bu tashqi muhit omillariga va sohani rivojlantirish harakatlariga taalluqli takliflarga tegishli boʻladi.

Kuzatishga taalluqli bo'lgan muhim omillar, strategiyani ishlab chiqish jarayonida aniqlanishi kerak.

Ikkinchi tur – kutilmagan holatlar nazorati. Xodisalarning kelgusida rivojlanishi to'rtinchi turdagi takliflar tuzilmasida muammolar bo'lishi mumkin, ular shunga olib keladiki, sharoit keskin o'zgaradi va strategiyani amalda qo'llashda qiyinchiliklar tu'dirishi yoki noxush holatlarga olib kelishi mumkin. Bunga kutilmagan sharoitlarda (fors-major sharoitlari) harakatlarni rejalashtirish va strategiyaning keyingi natijalariga ularning ta'siri kiradi.

Nazoratning uchinchi turi – strategiyaning qo'llanishi nazorati. Qo'llash rejasi bir qator qadamlarni tashkil qiladi, masalalar, dasturlar, ular o'zaro boflangan va belgilangan muddatlarda moliyalashtirilishi kerak. Bu erga strategiya «ideologiyasi»ga rioya qilish va oraliq maqsadlarga erishish nazorati kiradi

10.3. Suv xo'jaligi sohasidagi subyektlarning strategiyasini ishlab chiqish, strategiyani aniqlashn bosqichlari

So'nggi yillarda yer va suv resurslaridan samarali foydalanish, suv resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish, suv xo'jaligi obyektlarini modernizatsiya qilish va rivojlantirish bo'yicha izchil islohotlar amalga oshirilmoqda.

Shu bilan birga, global iqlim o'zgarishi, aholi sonining va iqtisodiyot tarmoqlarining o'sishi, ularning suvga bo'lgan talabi yil sayin oshib borishi tufayli suv resurslarining taqchilligi yildan-yilga kuchayib bormoqda.

Foydalanilgan o'rtacha yillik suv miqdori 51 — 53 mlrd kub metrni, jumladan, 97,2 foizi daryo va soylardan, 1,9 foizi kollektor tarmoqlaridan, 0,9 foizi esa yer ostidan foydalanib, ajratilgan suv olish limitiga nisbatan 20 foizga qisqargan.

Suv xo'jaligi obyektlarini modernizatsiya qilish, yirik suv xo'jaligi obyektlarini raqamli texnologiyalar asosida boshqarilishini tashkil etish, resurs tejaydigan zamonaviy texnologiyalarni keng joriy qilish, sohaga xorijiy investitsiyalarni jalb qilishni kengaytirish hamda ajratilayotgan mablag'lardan maqsadli va samarali foydalanishni ta'minlash yo'nalishini amalga oshirishda:

Suv xo‘jaligi obyektlarini modernizatsiya qilish, ularni ta‘mirlash-tiklash hamda qurish va rekonstruksiya qilish ishlarini tizimli amalga oshirish, irrigatsiya tizimi va sug‘orish tarmoqlarida suvning yo‘qolishini kamaytirish, suv inshootlarining texnik holatini yaxshilash va ishonchliligini oshirish:

irrigatsiya tizimi va sug‘orish tarmoqlarini modernizatsiya qilish, betonlashtirish va filtratsiyaga qarshi boshqa tadbirlarni amalga oshirish, ularning bir qismini bosqichma-bosqich quvurli va suvni boshqarishga qulay bo‘lgan boshqa tizimlarga o‘tkazish;

gidrouzel va boshqa yirik gidrotexnika inshootlarini rekonstruksiya qilish va ta‘mirlash, yirik gidrouzellar va irrigatsiya tizimini raqamli texnologiyalar asosida avtomatlashtirilgan boshqaruvga o‘tkazish;

lotok tarmoqlarini qayta tiklash, lotoklarni mahalliy iqlim sharoitiga mos kompozit va polimer materiallar asosida ishlab chiqarishni joriy qilish;

suv iste‘molchilarining bosh suv olish joylarini suvni boshqarish va hisobga olish vositalari bilan bosqichma-bosqich jihozlash;

Suv xo‘jaligi nasos stansiyalarining energiya samaradorligini oshirish va foydalanish xarajatlarini kamaytirish, shuningdek, nasoslarni foydali ish koeffitsientini oshirish:

nasos stansiyalarni bosqichma-bosqich modernizatsiya qilish, shu jumladan, eskirgan nasos, elektrodvigatel va transformatorlar hamda ularning boshqaruv tizimini energiya tejamkor uskunalarga almashtirish, muqobil energiya manbai, shu jumladan, quyosh batareyalaridan foydalanishni yo‘lga qo‘yish, bosimli quvurlarni kapital ta‘mirlash va yangilash;

nasos stansiyalarida raqamli texnologiya asosida elektr energiyasi iste‘moli va suv sarfining “onlayn” rejimida monitoringini olib borish;

suv xo‘jaligiga xalqaro moliyaviy institutlar va xorijiy davlatlarning kredit va grant mablag‘lari, shuningdek, to‘g‘ridan to‘g‘ri investitsiyalarni jalb qilish, davlat budjeti xarajatlarini kamaytirish;

suv xo‘jaligi obyektlari texnik holatini uchuvchisiz uchish apparatlari yordamida o‘rganish, loyiha-qidiruvi ishlarini raqamlashtirish hamda sifatini yaxshilash;

irrigatsiya va melioratsiya obyektlarini qurish va rekonstruksiya qilish bo'yicha loyiha-qidiruv ishlarini ilmiy-amaliy kuzatuvini ta'minlash va sifatini yaxshilash;

suv xo'jaligi obyektlarining modernizatsiyalash va qurishga, ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik ishlanmalarga va ilg'or texnologiyalarni joriy etishga xarajatlarni ko'paytirish.

Suv xo'jaligida bozor iqtisodiyoti tamoyillarini, jumladan, suvni yetkazish xarajatlarining bir qismini bosqichma-bosqich suv iste'molchilari tomonidan qoplash tizimini joriy qilish, tushgan mablag'larni suv xo'jaligi obyektlarini o'z vaqtida sifatli ta'mirlash-tiklash, raqamli texnologiyalarni joriy qilish hamda samarali boshqarishga yo'naltirish yo'nalishini amalga oshirishda:

Suvni yetkazib berish bo'yicha xarajatlarni suv iste'molchilari tomonidan qoplashni suv resurslaridan foydalanganlik uchun soliq stavkalari miqdoriga bosqichma-bosqich qo'shish orqali amalga oshirish. Bunda quyidagi asosiy tamoyillarni e'tiborga olish lozim:

tariflarni belgilashda suvni tejashni rag'batlantirish va yetkazib berilgan suvning hajmli yoki boshqa qulay o'lchovlari bo'yicha amalga oshirishni e'tiborga olish;

tariflarni suvni yetkazib berish xarajatlari hamda davlat ijtimoiy-iqtisodiy siyosatining ustuvorligiga qarab differentsiyalash;

tariflarni suvni turli hududlarga yetkazib berishning respublika bo'yicha o'rtacha xarajatlarga (suvni nasos orqali yetkazib berishda elektr energiyasi, kanallarni ekspluatatsiya qilish va saqlash xarajatlari) ko'ra belgilash hamda barcha qishloq xo'jaligi ishlab chiqaruvchilarga bir xil belgilash;

Suvni yetkazib berish xarajatlarini qoplash bo'yicha tariflarning shaffofligini ta'minlash;

Suv yetkazib berish xarajatlarni suvdan foydalanganlik solig'iga qo'shimcha ravishda kiritishda suv iste'moli hajmi va suv yetkazib berish xarajatlaridan kelib chiqqan holda suv uchun differentsiyalashgan soliq stavkalarini hisoblash uslubiyatini ishlab chiqish;

Qishloq xo'jaligida suvni yetkazib berish bo'yicha pulli xizmatlarga bosqichma-bosqich o'tish;

solliq solish va jarimalar tizimini takomillashtirish va suvdan yanada oqilona foydalanish va uning sifatini oshirish imkoniyatini yaratish;

kelajakda turli toifadagi suv iste'molchilari uchun ularning sohaviy va texnologik xususiyatlarini hamda qaytar suvlarning sifatini, shu jumladan, minerallasuv darajasi va boshqa ifloslantiruvchi moddalarni hisobga olgan holda suv uchun solliq stavkalari va jarimalarni hisoblash uslublarini takomillashtirish.

Suv xo'jaligi sohasi uchun malakali kadrlarni tayyorlash, xodimlarning malakasini oshirish tizimini takomillashtirish, ta'lim, ilm-fan va ishlab chiqarish sohalari o'rtasidagi o'zaro hamkorlikni rivojlantirish hamda ilm-fan yutuqlari va nou-xaularni ishlab-chiqarishga joriy qilish yo'nalishini amalga oshirishda:

Suv xo'jaligini boshqarish sohasidagi muhandis-texnik xodimlarni o'qitish va tayyorlash, suv xo'jaligining barcha tarmoqlarida suv resurslarini barqaror boshqarish va ulardan oqilona foydalanish, sug'oriladigan yerlarning meliorativ holatini yaxshilash, shuningdek, suvni tejaydigan zamonaviy texnologiyalarni joriy etish va keng qo'llash masalalarini samarali hal eta oladigan mutaxassislarni tayyorlash. Bunda:

boshqaruvni va xizmat ko'rsatishni takomillashtirish zaruratiga e'tibor qaratgan holda, o'quv jarayonini ishlab chiqarishga maksimal darajada yaqinlashtirish bilan zamonaviy o'qitish usullarini joriy etish orqali sohaga tegishli oliy va o'rta ta'lim muassasalarida o'quv jarayonlari samaradorligini oshirish;

yangi va mavjud mutaxassislar uchun suv xo'jaligini boshqarishning turli sohalarida qisqa, o'rta va uzoq muddatli davr uchun maxsus o'quv modullarini ishlab chiqish;

taniqli mahalliy va xorijiy olimlar hamda mutaxassislarni jalb qilgan holda suv xo'jaligining yetakchi mutaxassislari va yetakchi kadrlari uchun malaka oshirishning barqaror tizimini yaratish va zamonaviy o'quv texnologiyalari va masofaviy o'qitish usullarini o'quv jarayoniga joriy etish;

suv resurslarini rejalashtirish va boshqarishda iqlim o'zgarishini yumshatish va moslashish hamda oldindan ogohlantirish tizimlarini yaratish bo'yicha xabardorlikni oshirish;

suv xo‘jaligi tizimi xodimlariga ish haqi to‘lashni respublikadagi o‘rtacha darajaga yetkazish orqali sohada kadrlar qo‘nimsizligining oldini olish va sohaning jozibadorligini oshirish, ish haqi to‘lanishi xodimning faoliyati natijalariga bog‘liqligini ta‘minlash;

suv xo‘jaligida amaliy, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarini moliyalashtirish tizimini takomillashtirish;

Loyiha tashkilotlarining salohiyatini oshirish, modernizatsiya qilingan sug‘orish tizimlarini loyihalashtirish va amalga oshirish, tegishli loyiha-smeta hujjatlari va sotib olish hujjatlarini tayyorlash bo‘yicha bilimlarni oshirish. Bunda:

loyihalarni sohaviy ekspertizadan o‘tkazishda tegishli qurilish norma va qoidalariga mos ravishda shaharsozlik normalari va qoidalari, atrof-muhitga ta‘sir va yumshatish choralari muvofiq muhandislik-geologik tadqiqotlar o‘tkazishga alohida e‘tibor berish;

gidrotexnika inshootlarida zamonaviy qurilish materiallaridan foydalanishni yanada kengaytirish, ilmiy tadqiqotlarni tashkil etish, uning asosida ilg‘or texnologiyalar va innovatsion materiallardan foydalanishni tartibga soluvchi idoraviy normativ hujjatlarni ishlab chiqish;

zamonaviy sug‘orish tizimlarining huquqiy va normativ bazasini xalqaro standartlar va texnik standartlarga muvofiq takomillashtirish;

mavjud onlayn kurslar, treninglar va seminarlardan, shu jumladan, xorijiy tillardagi materiallardan foydalanib xalqaro mutaxassislar va ushbu sohadagi ilmiy va ta‘lim tashkilotlarining tadqiqotchilarini jalb qilgan holda yetakchi muhandislar uchun malaka oshirish tizimini yaratish;

rivojlangan mamlakatlardagi yetakchi xorijiy universitetlar va kompaniyalarda obyektarni loyihalashtirish, o‘quv dasturlari, malaka oshirish kurslari va stajirovkalarda qatnashish orqali alohida mutaxassislar va loyihalash institutlari tomonidan ilg‘or xorijiy tajribalarni egallash tizimini ishlab chiqish;

irrigatsiya va suv muammolari ilmiy-tadqiqot instituti, Ilmiy-axborot markazi va boshqa ixtisoslashtirilgan muassasalar mutaxassislarini jalb qilgan holda Toshkent irrigatsiya va qishloq xo‘jaligini mexanizatsiyalash muhandislari institutida suv

inshootlarini qurish va rekonstruksiya qilish bo'yicha loyiha-qidiruv va pudrat ishlari uchun loyiha guruhlarini va ilmiy qo'llab-quvvatlash guruhlarining faol ishlashi uchun shart-sharoitlar yaratish;

suv xo'jaligi obyektlari qurish va rekonstruksiya qilish bo'yicha loyiha-qidiruv ishlarini ilmiy-texnik jihatdan kuzatish ishlarini tizimli tashkil qilish, ilm-fan yutuqlari va innovatsion g'oyalarni amaliyotga tatbiq etish hamda loyiha-qidiruv ishlarini sifatini yaxshilash;

xalqaro standartlar hamda zamonaviy loyihalash uslublarini o'zlashtirish maqsadida loyiha tashkilotlari mutaxassislarini xorijiy mamlakatlarning yetakchi ishlab chiqarish va ta'lim muassasalarida malakasini oshirish ishlarini tashkil etish;

ilmiy izlanishlarni o'tkazish va joriy etishning samaradorligini ta'minlash.
Bunda:

suv xo'jaligi tizimidagi ilmiy va ta'lim muassasalari, shu jumladan Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti, Irrigatsiya va suv muammolari ilmiy-tadqiqot instituti va boshqa ixtisoslashtirilgan muassasalarning moliyaviy, moddiy-texnik bazasini mustahkamlash va salohiyatini oshirish;

suv xo'jaligi sohasidagi dolzarb muammolar bo'yicha ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlanmalarini moliyalashtirish ko'lamini kengaytirish, shu jumladan xalqaro tashkilotlar va xorijiy davlatlarning grant mablag'larini jalb etishni jadallashtirish;

ilmiy va ilmiy-texnik faoliyatni qo'llab-quvvatlash maqsadida suv xo'jaligi obyektlarini qurish va rekonstruksiya qilish bo'yicha loyiha-qidiruv ishlari qiymatining hisob-kitobiga loyiha-qidiruv ishlari umumiy qiymatining 10 foizigacha miqdorda qo'shimcha mablag'lar kiritish amaliyotini joriy etish;

suvni tejaydigan texnologiyalarni namoyish qilish maydonlarida ilmiy jamoalar tomonidan amaliy tadqiqotlar o'tkazilishi uchun qulay shart-sharoitlar yaratish;

xorijiy va xalqaro ilmiy-tadqiqot institutlari va milliy ilmiy-tadqiqot institutlari o'rtasida yaqin hamkorlik o'rnatish, shu jumladan, xorijiy va xalqaro institutlarda amaliyotlar o'tash;

suv va energiyani tejaydigan texnologiyalarni, shuningdek muqobil energiya manbalaridan foydalanish sohasida tadqiqotlar va namoyish maydonchalarini yaratish;

zamonaviy suvni tejaydigan texnologiyalarni joriy etishga yo'naltirilgan ilmiy-tadqiqot va konsalting ishlarini rag'batlantirish va kengaytirish;

suv resurslarini rejalashtirish jarayonida iqlim o'zgarishi tendensiyalarini modellashtirishni o'z ichiga olgan tadqiqotlar o'tkazish va iqlim o'zgarishiga moslashish rejalarini ishlab chiqishda amaliy tadqiqotlar o'tkazish.

Nazorat savollari.

Vaziyatli topshiriqlar

1-Vaziyatli topshiriq

«Aquarius» V.M.Glumakov, M.M.Maksimsov, N.I.Malyshev

Rossiya kompyuter ishlab chiqarishining kashshofi (kompyuterni yig`ish haqida gapirish to`g`ri bo`lar edi) Aquarius System Inform bu biznesni deyarli tark etayotganini va Rossiyada chet el kompyuterlarini sotishga e`tibor qaratayotganini e`lon qildi. Rossiya bozoriga Fujitsu, Digital, Aquarius kabi taniqli kompyuter ishlab chiqaruvchilari kirib kelishi rejalashtirilganligi sababli, savdo biznesida muvaffaqiyatga erishishga umid qilishdi. Vaziyat tahlil qilindi, «ishlab chiqarish» biznesiga qaytish uchun zarur shart-sharoitlar paydo bo`lguncha koptok kompyuterlarini ishlab chiqarishga qaror qilindi.

Kompaniya shaxsiy kompyuterlarni yig`ishni 1990 yilda boshlagan. Keyinchalik bu inqilobiy ish edi. Va shuncha narsa emas, chunki o`sha paytda qo`shma korxonaga maqomiga ega bo`lgan «Aquarius» kompaniyasi sovet firmalarining aksariyati amalga oshirganidek, kompyuter uskunalarni import qilmasdan, ishlab chiqarish bilan shug`ullanishga qaror qildi, lekin birinchi navbatda kompaniya o`z zavodini ochdi. Ivanova 30 viloyati, Shuyadagi kompyuterlarni yig`ish. Aquarius kompaniyasining tashabbuslari haqida juda ko`p g`ayratli sharhlar mavjud edi. Bashoratlar nihoyatda nekbin edi.

Shuyadagi zavodning quvvati oyiga 10 ming dona kompyuter ishlab chiqarish imkoniyatini yaratdi. O`sha paytdagi iqtisodiyot sharoitida rejalashtirilgan ta`minot tizimiga moslashish muhim edi. «Aquarius» firmasi Sovet Ittifoqi bo`ylab shaxsiy kompyuterlarni etkazib berishni amalga oshiradigan «Soyuz Komplekt» bilan foydali shartnoma tuzishga muvaffaq bo`ldi. Shartnomaga muvofiq Soyuz Komplekt Aquarius`dan 35 ming dona shaxsiy kompyuter sotib olishi kerak edi. Bundan tashqari, bu ko`rsatkich avtomatik ravishda 75 mingga o`sdi, ammo rublning «qulashi» va kompyuterlar uchun butlovchi qismlarga oshirilgan bojxona to`lovlarining kiritilishi «Soyuz Komplekt» bilan rublda tuzilgan shartnomani

umuman foydasiz qildi. «Aquarius» firmasi shartnomani buzish va jarimalarni to`lash uchun bordi.

Shundan so`ng firma bozordan xaridor izlashi kerak edi. Bu uni oyiga 1000 ta kompyuterga ishlab chiqarishni qisqartirishga majbur qildi. Keyinchalik, vaziyat yanada murakkablashdi. Natijada ishlab chiqarish oyiga 200-300 kompyutergacha, ishchilar soni esa uch baravarga kamaydi - 150 kishidan 50 kishiga. Zavod yo`qotishsiz ishlashi uchun oyiga 1,5 ming dona kompyuter ishlab chiqarish zarur edi. Kompaniya bunday miqdorni sotolmadi. Kassa apparatlari ishlab chiqarishni boshlashga urinish qilingan. Ammo bu kerakli natijani bermadi. Ishlab chiqarishni qisqartirish sharoitida kompaniya rahbariyati xodimlarni saqlab qolishga harakat qildi, ammo baribir ishchilarni ishdan bo`shatish uchun borishga to`g`ri keldi. Oxir-oqibat, zavodda faqat malakali montajchilar qoldi, agar ular kompyuterlarga buyurtma berilsa, ularni yig`ishlari kerak edi. Akparius kompaniyani diversifikatsiya qilishga qaror qilganligi sababli qiyinchiliklarni engishga muvaffaq bo`ldi. O`z kapitalini kompyuter ishlab chiqarishidan moliyalashtirishga, shuningdek savdo va qurilishga qayta yo`naltirish orqali firma yillik aylanmasi taxminan 100 million dollarni tashkil etdi.

Shu bilan birga, kompyuter yo`nalishi ulushi tovar aylanmasining atigi to`rt dan bir qismini tashkil etdi, bu qurilishdagi aylanmaning ulushi bilan taqqoslandi (20%) va investitsiya loyihalari bilan bog`liq bo`lgan oborot ulushidan kam (umumiy tovar aylanmasining 32%). Faoliyatlarning xilma-xilligi tashkiliy tuzilmaning o`zgarishiga olib keldi. «Aquarius» qo`shma korxonasi o`rniga biznesning ma`lum sohalarida, masalan, qurilish, kompyuter biznesida va hokazolarda faoliyat yuritadigan 10 ta mustaqil mustaqil firmalar guruhi paydo bo`ldi, ularga aktsiyalarning nazorat paketiga egalik qiluvchi xolding kompaniyasi rahbarlik qildi.

Savollar 1. Qanday qilib Aquarius boshqaruvini strategik deb hisoblash mumkin? 2. Aquarius qanday qilib tashqi muhit bilan muvozanatni o`rnatdi? 3. Tashqi muhit o`zgarishi bilan firmaning «istaklari» qay darajada bekor qilindi?

Amaliy vaziyat 3 Bu Sony yoki Missiyaning inson o`lchovi Muallif (lar): Dmitriy Yurkevich, Menejment va menejer jurnali Bu Sony afsonaviy korporatsiya

menejerlarining yangi avlodi 1946 yil 7 may kuni kechqurun yonib ketgan do`konning to`rtinchi qavatida yig`ilganlarga javobidir. urush boshlangan Tokioning yuragida Masaru Ibuki va Akio Morita rahbarligida ruhi va boshqaruv uslubi bilan ajralib turadigan kompaniyani tashkil etish. Uning boshlang`ich kapitali atigi 500 dollarni tashkil etdi, ammo Sony muvaffaqiyatining asosiga aylangan ushbu nomoddiy aktivlarning qiymati - iste`dod, ijodiy kuch va umumiy ish uchun fidoyilikni o`lchash qiyin. Keyinchalik sehrli brend yo`q edi va kompaniya xodimlari atigi 20 kishidan iborat edi. Ammo bu allaqachon Sony edi ...

Bu Sony - bu buyuk korporatsiya korporativ ruhi va falsafasining eng qisqa ifodasidir, shuningdek, kelajakka qaraydi, uning Sony 32 yildan beri har kuni yaratib kelayotgan kichik, ammo 32 ta juda muhim qismi. Missiyaning insoniy tomoni Yaponiyaning boshqaruv uslubi menejment g`oyalarini ilgari surish sohasida ishlaydigan mahalliy mualliflarning e`tiboridan mahrum emas. Biroq, bu qiziqish, kamdan-kam istisnolardan tashqari, yuzaki. Ular yaponlarning menejment usullari va mehnat axloqining o`ziga xosligi, umrbod bandlik tizimi va boshqalar haqida gapirishadi. Yapon menejmentining «o`ziga xos xususiyatlari». Ko`pincha

Bir qator bo`sh iboralar, raqamlar, sana, diagramma va jadvallarda, odatdagidek, biznesga g`ayratli, ommalashtiruvchi yondoshishda bo`lgani kabi, o`ta muhim tafsilotlar va muammolar yo`qoladi. Ulardan biri Yaponiya kompaniyalari missiyalarini shakllantirishdir. Sony-ning misoli - ehtimol eng mashhur yapon korporatsiyasi - buning eng yaxshi tasdig`idir. Rossiya va Ukrainada ushbu mavzu bo`yicha yozilgan deyarli yagona material Moskva davlat universiteti professori E. Komarovga tegishli. Rus tadqiqotchisi tomonidan olib borilgan bir qator qiziqarli kuzatishlar va xulosalarga qaramay, ba`zi juda muhim tafsilotlar uning ko`rish doirasidan tashqarida qoldi. Gap nafaqat u foydalangan manbalarning cheklangan sonida (aslida maqola faqat Sony asoschilaridan biri A.Moritaning kitobiga asoslangan), balki «missiya» tushunchasini juda erkin talqin qilishda ham. Keling, bu haqda batafsilroq to`xtalamiz. ular «Yapon iqtisodiy mo`jizasi» haqida gapirishadi, xursand bo`lmasdan emas, balki Chiqayotgan Quyosh mamlakati korporatsiyalarining Amerika bozoriga kengayishi. Bir so`z bilan aytganda,

«yaponcha boshqarish uslubi» haqiqatdan uzoq stereotiplardan iborat boʻlgan boshqaruv nazariyasi va amaliyotining odatiy joylaridan biriga aylandi.

«Missiya - bu» orzu «ning bir turi, undan korxonalar maqsadlari va strategiyalari, uning ish uslubi raqsi boshlanadi» (Komarov, 2001), - materialni ochadigan ushbu obrazli taʼrifda koʻrinib turganidek, ikki xil tushunchalar chalkashib ketgan: «missiya» va «koʻrish» Sony missiyasining genezisi, bu jarayonda «inson omili» ning oʻrni toʻgʻrisida muallifning umumlashtirishi qiziqroq. «Sony missiyasini tahlil qilish tabiiy ravishda uning manbai toʻgʻrisida savol tugʻdiradi. Shubhasiz aytish mumkinki, missiya kompaniyaning asoschilarining tashqi koʻrinishi bilan belgilanadi, ular ham uning rahbarlariga aylandi. Agar majoziy formulaning tiliga tarjima qilingan boʻlsa, unda shunday koʻrinadi

Missiya = (bilim, zukkolik, gʻayrat) x (sezgi, jasorat, jasorat).

Birinchi qavsni Personal Capital One, ikkinchisini Capital Capital deb atash mumkin. Ikkalasining birlashishi tabiiy ravishda missiyaning paydo boʻlishiga olib keldi. Aynan tadbirkorlarning oʻz kompaniyasining asosiy maqsadi toʻgʻrisida xabardorligi uning vazifasini belgilashga olib keldi. « Va bundan tashqari: «Strategik menejment boʻyicha zamonaviy ishlarda, negadir missiyaning paydo boʻlishining bu insoniy tomoni yoʻq va faqat» kompaniya - tashqi muhit «ning sirli aloqasiga eʼtibor qaratiladi. Oʻziga xos kompaniya va tashqi muhit qandaydir tarzda missiya mualliflari boʻlgan odamlar tomonidan qabul qilinadi. «

Soʻnggi xat muallifning missiyaning «insoniy tomoni» ga juda muhim oʻrin berilgan strategik menejment va marketing boʻyicha adabiyotlar bilan juda yuzaki tanishganligidan dalolat beradi. Biroq, Sony-ning vazifasi uning asoschilari tomonidan «shakllangan» degan xulosaga qoʻshilmaslik mumkin emas. Bundan tashqari, bu boshqa baʼzi yapon kompaniyalari uchun amal qiladi. Biroq, bu erda gap A.Morita va M.Ibuki yorqin tandemining «tashqi koʻrinishi» (shaxsiy fazilatlari) haqida emas, balki ularning dunyoqarashi haqida boʻlishi kerak. Bu Xirosima va Nagasakidan keyingi yapon elitasi vakillarining dunyoqarashi, hech boʻlmaganda uning apokaliptik tuygʻularni engib oʻtib, kelajakka qarashlarini oʻz ichiga olgan qismi. Va bu erda rus muallifi har ikkala «shaxsiy kapital» ni oldindan belgilab

qoʻygan missiyaning muhim bir manbasini sogʻinib qolganligi aniqlandi. Bu vatanparvarlik va mamlakat tarixidagi oʻz shaxsiy vazifalarini anglash. “... Xirosimadan keyin ... men Yaponiyaga kelajak uchun tejashga qodir boʻlgan barcha isteʼdodlar kerak boʻlishini toʻliq angladim. Hatto shuni aytishim mumkinki, oʻsha paytda ham, yoshligimda, bu kelajakda qandaydir rol oʻynashim kerakligini his qildim” (Morita, 1990).

M. Ibuka va A. Moritada isbotlash uchun bir narsa bor edi: mamlakatdan oldin (uning soʻnggi harbiy burchidan - oʻz joniga qasd qilishdan qochgan A. Morita aslida qochqin edi), uning oilalari va vatandoshlari, bosqinchilar va dunyo. Ularning Yaponiyadagi qiyofasi urushgacha boʻlgan stereotiplardan tubdan farq qilar edi, demak, ularning mamlakati va urushdan keyingi faoliyati umuman boshqacha boʻlishi kerak edi. Juda muhim savol: bu revanshist dunyoqarashmi? Yoʻq, agar xalqlarning qarama-qarshiligi haqida gapiradigan boʻlsak. Ha, agar biz oʻzimizdan oldin qasos olish haqida gapiradigan boʻlsak. Ular yangi firma ochayotgani yoʻq - yangi Yaponiyani barpo etishgan. «B-29 Yaponiya sanoatini yer bilan yakson qildi va noldan qurish har doim tiklashdan osonroq», dedi A. Morita ancha vaqt oʻtgach Playboyga bergan intervyusida.

«Tokio tsushin kogyo kabushiki kaisa» ruhi Sony nomi 1958 yilgacha paydo boʻlmagan. Ammo hatto mavjudligining dastlabki bosqichida ham qisqa toʻlqinli radioeshittirishlarni qabul qilish uchun ibtidoiy plyonkalarni ishlab chiqaradigan Tokio Communications Engineering Corporation (uning nomi inglizchaga tarjima qilingan) inson kapitaliga ega edi: bu Sony - bu allaqachon Sony edi! Kompaniyaning vazifasi «mahsulot gʻoyasi» ga boʻlgan cheksiz ishonchga asoslangan edi. Morita, uni haqli ravishda marketing dahosi deb atashiga qaramay, unga kunlarining oxirigacha sodiq qoldi. Bugungi kunda u utopiya, sharqona xususiyatlarga oʻxshab koʻrinishi mumkin, ammo bu mafkura Sony kompaniyasini Amerika bozorida muvaffaqiyat qozonishiga olib keldi.

Biroq, korporatsiya asoschilarining «idealizmi» da marketing sababi ham boʻlgan. M. Ibuka va A. Morita oʻzlarining kichik kompaniyalari uchun allaqachon taniqli tovarlarni ishlab chiqarishda muvaffaqiyat faqat vaqtinchalik boʻlishini yaxshi

bilishgan - urushgacha bo'lgan biznes gigantlari: «uyg'onish» ga qadar: Toshiba, Mitsui va boshqalar. Shuning uchun innovatsiyalar bu erda yagona maydon edi. Sony raqobatbardosh strategik ustunlikka erishishi mumkin. Biroq, Sony missiyasi faqat jarayonni innovatsiyalar va innovatsiyalarni boshqarish bilan cheklanib qolmasligi kerak. Bu yangilik uchun yangilik emas edi. Bu kompaniyalar missiyasining asosiy tezisiga aylangan odamlar uchun qilingan yangilik edi: «Agar odamlar birgalikda ishlash va o'zlarining texnik qobiliyatlaridan foydalanib, o'zlarining ichki istaklarini bajarish uchun qat'iy niyat bilan birlashishlari uchun sharoit yaratish mumkin bo'lsa, unda bunday tashkilot katta zavq bag'ishlashi mumkin edi. va foyda «.

“Hech qanday nazariya, dastur yoki davlat siyosati korxonani muvaffaqiyatli qila olmaydi; buni faqat odamlar qila oladi »(Morita 1990). Keyinchalik Sony Spirit manifesti paydo bo'ldi, bu kompaniyaning missiyasiga aylandi. Undan eng muhim parchalar. Dastlab, Sony kashshof ekanligi va hech qachon boshqalarga ergashmasligi ta'kidlangan. «Oldinga siljish bilan Sony dunyoga xizmat qilishni xohlaydi» va shu bilan «kompaniya doimo noma'lum narsalarga intiladi». «Biz yana ta'kidladik:» Kashshofning yo'li qiyinchiliklarga to'la, ammo ko'plab qiyinchiliklar va to'siqlarga qaramay, Sony xodimlari har doim uyg'unlikda va ishtirok etish quvonchini chambarchas bog'lashadi. Missiyaning insoniy tomoni. Yaponiyaning boshqaruv uslubi menejment sohasida ishlaydigan mahalliy mualliflarning e'tiboridan mahrum emas. Biroq, bu qiziqish kamdan-kam istisnolardan tashqari, yuzaki bo'lib, ular yaponlarning menejment usullari va ish axloqining o'ziga xos xususiyati, umrbod bandlik tizimi va boshqalar haqida yapon menejmentining «o'ziga xos xususiyatlari» haqida gapirishadi. Ular ko'pincha «yapon iqtisodiy mo'ljizasi» haqida, Amerika bozorida Chiqayotgan Quyosh mamlakati korporatsiyalarining kengayishi tafsilotlarini xushnud qilmasdan xursand bo'lmasdan emas. Bir so'z bilan aytganda, «yapon boshqaruv uslubi» haqiqatdan uzoq stereotiplardan iborat boshqaruv nazariyasi va amaliyotining odatiy joylaridan biriga aylandi.

Bir qator bo'sh iboralar, raqamlar, sana, diagramma va jadvallarda, odatdagidek, biznesga g'ayratli, ommalashtiruvchi yondoshishda bo'lgani kabi, o'ta muhim tafsilotlar va muammolar yo'qoladi. Ulardan biri Yaponiya kompaniyalari

missiyalarini shakllantirishdir. Sony-ning misoli - ehtimol eng mashhur yapon korporatsiyasi - buning eng yaxshi tasdig'idir. Rossiya va Ukrainada ushbu mavzu bo'yicha yozilgan deyarli yagona material Moskva davlat universiteti professori E. Komarovga tegishli. Rus tadqiqotchisi tomonidan olib borilgan bir qator qiziqarli kuzatishlar va xulosalarga qaramay, ba'zi juda muhim tafsilotlar uning ko'rish doirasidan tashqarida qoldi. Gap nafaqat u foydalangan manbalarning cheklangan sonida (aslida maqola faqat Sony asoschilaridan biri A.Moritaning kitobiga asoslangan), balki «missiya» tushunchasini juda erkin talqin qilishda ham. Keling, bu haqda batafsilroq to'xtalamiz. «Missiya - bu» orzu «ning bir turi, undan korxonalar maqsadlari va strategiyalari, uning ish uslubi raqsi boshlanadi» (Komarov, 2001), - materialni ochadigan ushbu obrazli ta'rifda ko'rinib turganidek, ikki xil tushunchalar chalkashib ketgan: «missiya» va «ko'rish» «. Sony missiyasining genezisi, bu jarayonda «inson omili» ning o'rni to'g'risida muallifning umumlashtirilishi qiziqroq.

«Sony missiyasini tahlil qilish tabiiy ravishda uning manbai to'g'risida savol tug'diradi. Shubhasiz aytish mumkinki, missiya kompaniyaning asoschilarining tashqi ko'rinishi bilan belgilanadi, ular ham uning rahbarlariga aylandi. Agar majoziy formulaning tiliga tarjima qilingan bo'lsa, unda quyidagicha ko'rinadi:

Missiya = (bilim, ixtiro, g'ayrat) x (sezgi, jasorat, shijoat).

Birinchi qavsni Personal Capital One, ikkinchisini Capital Capital deb atash mumkin. Ikkalasining birlashishi tabiiy ravishda missiyaning paydo bo'lishiga olib keldi. Aynan tadbirkorlarning o'z kompaniyasining asosiy maqsadi to'g'risida xabardorligi uning vazifasini belgilashga olib keldi. « Va bundan tashqari: «Strategik menejment bo'yicha zamonaviy ishlarda, negadir missiyaning paydo bo'lishining bu insoniy tomoni yo'q va faqat» kompaniya - tashqi muhit «ning sirli aloqasiga e'tibor qaratiladi. O'ziga xos kompaniya va tashqi muhit qandaydir tarzda missiya mualliflari bo'lgan odamlar tomonidan qabul qilinadi.

So'nggi xat muallifning missiyaning «insoniy tomoni» ga juda muhim o'rin berilgan strategik menejment va marketing bo'yicha adabiyotlar bilan juda yuzaki tanishganligidan dalolat beradi. Biroq, Sony-ning vazifasi uning asoschilari tomonidan «shakllangan» degan xulosaga qo'shilmaslik mumkin emas. Bundan

tashqari, bu boshqa ba`zi yapon kompaniyalari uchun amal qiladi. Biroq, bu erda gap A.Morita va M.Ibuki yorqin tandemining «tashqi ko`rinishi» (shaxsiy fazilatlari) haqida emas, balki ularning dunyoqarashi haqida bo`lishi kerak. Bu Xirosima va Nagasakidan keyingi yapon elitasi vakillarining dunyoqarashi, hech bo`lmaganda uning apokaliptik tuyg`ularni engib o`tib, kelajakka qarashlarini o`z ichiga olgan qismi. Va bu erda rus muallifi har ikkala «shaxsiy kapital» ni oldindan belgilab qo`ygan missiyaning muhim bir manbasini sog`inib qolganligi aniqlandi. Bu vatanparvarlik va mamlakat tarixidagi o`z shaxsiy vazifalarini anglash.

“... Xirosimadan keyin ... men Yaponiyaga kelajak uchun tejashga qodir bo`lgan barcha iste`dodlar kerak bo`lishini to`liq angladim. Hatto shuni aytishim mumkinki, o`sha paytda ham, yoshligimda, bu kelajakda qandaydir rol o`ynashim kerakligini his qildim ”(Morita, 1990). M. Ibuka va A. Moritada isbotlash uchun bir narsa bor edi: mamlakatdan oldin (uning so`nggi harbiy burchidan - o`z joniga qasd qilishdan qochgan A. Morita aslida qochqin edi), uning oilalari va vatandoshlari, bosqinchilar va dunyo. Ularning Yaponiyadagi qiyofasi urushgacha bo`lgan stereotiplardan tubdan farq qilar edi, demak, ularning mamlakati va urushdan keyingi faoliyati umuman boshqacha bo`lishi kerak edi. Juda muhim savol: bu revanshist dunyoqarashmi? Yo`q, agar xalqlarning qarama-qarshiligi haqida gapiradigan bo`lsak. Ha, agar biz o`zimizdan oldin qasos olish haqida gapiradigan bo`lsak. Ular yangi firma ochayotgani yo`q - yangi Yaponiyani barpo etishgan.

«B-29 Yaponiya sanoatini yer bilan yakson qildi va noldan qurish har doim tiklashdan osonroq», dedi A. Morita ancha vaqt o`tgach Playboyga bergan intervyusida. «Tokio tsushin kogyo kabushiki kaisa» ruhi Sony nomi 1958 yilgacha paydo bo`lmagan. Ammo hatto mavjudligining dastlabki bosqichida ham qisqa to`lqinli radioeshittirishlarni qabul qilish uchun ibtidoiy plyonkalarni ishlab chiqaradigan Tokio Communications Engineering Corporation (uning nomi inglizchaga tarjima qilingan) inson kapitaliga ega edi: bu Sony - bu allaqachon Sony edi!

Kompaniyaning vazifasi «mahsulot g`oyasi» ga bo`lgan cheksiz ishonchga asoslangan edi. Morita, uni haqli ravishda marketing dahosi deb atashiga qaramay,

unga kunlarining oxirigacha sodiq qoldi. Bugungi kunda u utopiya, sharqona xususiyatlarga o`xshab ko`rinishi mumkin, ammo bu mafkura Sony kompaniyasini Amerika bozorida muvaffaqiyat qozonishiga olib keldi. Biroq, korporatsiya asoschilarining «idealizmi» da marketing sababi ham bo`lgan. M. Ibuka va A. Morita o`zlarining kichik kompaniyalari uchun allaqachon taniqli tovarlarni ishlab chiqarishda muvaffaqiyat faqat vaqtinchalik bo`lishini yaxshi bilishgan - urushgacha bo`lgan biznes gigantlari: «uyg`onish» ga qadar: Toshiba, Mitsui va boshqalar. Shuning uchun innovatsiyalar bu erda yagona maydon edi. Sony raqobatbardosh strategik ustunlikka erishishi mumkin. Biroq, Sony missiyasi faqat jarayonni innovatsiyalar va innovatsiyalarni boshqarish bilan cheklanib qolmasligi kerak. Bu yangilik uchun yangilik emas edi. Bu kompaniyalar missiyasining asosiy tezisiga aylangan odamlar uchun qilingan yangilik edi: «Agar odamlar birgalikda ishlash va o`zlarining texnik qobiliyatlaridan foydalanib, o`zlarining ichki istaklarini bajarish uchun qat`iy niyat bilan birlashishlari uchun sharoit yaratish mumkin bo`lsa, unda bunday tashkilot katta zavq bag`ishlashi mumkin edi. va foyda «.

“Hech qanday nazariya, dastur yoki davlat siyosati korxonani muvaffaqiyatli qila olmaydi; buni faqat odamlar qila oladi »(Morita 1990). Keyinchalik Sony Spirit manifesti paydo bo`ldi, bu kompaniyaning missiyasiga aylandi. Undan eng muhim parchalar. Dastlab, Sony kashshof ekanligi va hech qachon boshqalarga ergashmasligi ta`kidlangan. «Oldinga siljish bilan Sony dunyoga xizmat qilishni xohlaydi» va shu bilan «kompaniya doimo noma`lum narsalarga intiladi». «Biz yana ta`kidladik:» Kashshofning yo`li qiyinchiliklarga to`la, ammo ko`plab qiyinchiliklar va to`siqlarga qaramay, Sony xodimlari har doim hamjihatlikda ishtirok etish quvonchi va ushbu maqsadga erishish uchun o`zlarining noyob iste`dodlarini qo`shganliklari bilan faxrlanishlari bilan har doim uyg`un va chambarchas bog`liqdirlar. Sony har bir kishining (o`z o`rnida bo`lgan odamning) qobiliyatini hurmat qilish va rag`batlantirishdir va u har doim odamning eng yaxshi tomonlarini ochib berishga intiladi, unga ishonadi va doimo o`z qobiliyatlarini rivojlantirish imkoniyatini beradi. Bu Sony-ning hayotiy kuchi «« (o`sha erda).

Vision-Missiya-Falsafa Yuqorida keltirilgan iqtibos Sony kompaniyasining missiyasining Yaponiya korxonalarining tashkiliy madaniyati bilan tez-tez bog`liq bo`lgan o`ziga xos «chumoli uyasi» qiyofasi bilan qanchalik bog`liqligini ko`rsatadi. Sony Spirit nafaqat deklaratsiya, balki tadbirkorlik tiliga tarjima qilingan sharqiy hayot falsafasidir. Bu bilan bog`liq bo`lib, missiyalarni Yaponiya boshqaruv uslubi nuqtai nazaridan talqin qilishning bir qiyinligi. G`arb kompaniyalaridan farqli o`laroq, ularning missiya bayonotlari ijtimoiy mas`uliyatli marketing kontseptsiyasi kengroq ishbilarmon doiralarga kiritilgandan keyingina paydo bo`la boshladi, Yaponiya korporatsiyalari misolida biz ratsional axloq bilan emas, balki organik an`anaviy falsafa bilan shug`ullanmoqdamiz. Ehtimol, bu yaponlarning raqobatchilariga nisbatan asosiy strategik ustunligi edi: ular tadbirkorlikning ma`nosini ancha chuqur angladilar, ya`ni. ularni nafaqat jamoa ichida, balki butun jamiyat ichida birlashtirgan, raqobat nomi bilan emas, balki yaratilish bilan birlashtirgan hayratomuz missiya tuyg`usiga ega edi, bunda yakuniy natija ko`pincha ushbu so`z ma`nosining xilma-xilligi jihatidan «yo`l» dan kam ahamiyatga ega edi («tao») sharqiy falsafiy va diniy an`analarda).

Ushbu yondashuv vahiy, missiya, strategiya, e`tiqod va ruh tushunchalarini ajratib bo`lmaydigan o`ziga xos strategik «sinkretizm» ga olib keladi. Yaponiya kompaniyalari o`z missiyalarini o`zgaruvchan bozor sharoitlari yoki iste`molchilarning ustuvor yo`nalishlariga muvofiq ravishda o`zgartirishi mantiqiy emas, chunki ularning falsafasi mutlaq printsiplarga asoslanadi. Bu an`anaviy va shu bilan birga kelajakka nazar tashlaydi: «Istiqbolli rahbarlarning uzoq muddatli rejalarini qo`llab-quvvatlash bizning tizimimizning muhim ustunligi bo`lib xizmat qiladi ... Bu bizga G`arbda kamdan-kam uchraydigan hodisa - kompaniya falsafasini yaratish va saqlashga imkon beradi ... Kompaniyaning ideallari o`zgarmaydi ... Men kompaniyani tark etganimda, Sony falsafasi mavjud bo`lib qoladi »(Morita, 1990) - Nima uchun? Chunki bu Sony.

Savollar 1. Sony missiyasi nimaga asoslangan? 2. Kompaniyaning vazifasi, qarashlari va falsafasi qanday bog`liqdir? 3. Rossiya korxonalarida missiyadan muvaffaqiyatli foydalanishni bering.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 10-iyuldagi "O'zbekiston Respublikasi suv xo'jaligini rivojlantirishning 2020 — 2030-yillarga mo'ljallangan konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risi"dagi PF-6024-sonli Farmoni,

3. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 488 b.

4. Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 104 b.

5. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 56 b.

6. Mirziyoev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 48 b.

7. N.Q. Yo'ldoshev Strategik menejment. O'quv qo'llanma 2010.-305b.

8. J.Jalolov, I.Hotamov, I.Ahmedov "Zamonaviy tashqi iqtisodiy faoliyat asoslari", TDIU, -Toshkent, 2008, - 270 b.

9. Бахретдинова Х.А., Хасанов Б.У., Максумханова А. Стратегический менеджмент в водном хозяйстве. Учебное пособие. Ташкент. ТИИМ. 2008 г.

10. Soliev A., Buzrukxonov S. Marketing, Bozorshunoslik. Darslik. –T.: Iqtisod-Moliya, 2010.- 424 b.

11. Yo'ldoshev N.Q. "Strategik menejment". O'quv-uslubiy majmua, T.:TDIU, 2012.-b.

12. Stephen P. Robbins., Mary Coulter. "Management" 2012.672p.

13. Philip Kotler., Gari Armstrong. "Prinsiples of marketing"2014.719p .

14. H.Raxmatullaeva "Strategik menejment" fanidan O'quv-Uslubiy Majmua, TMI. 2018 y.

15. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland.
16. Видяпина В.И. Бакалавр экономики. Том 2. М.: Юрайт, 1999. 342 с.
17. Маркетинговая стратегия: курс МВА: пер. с англ. /О. Уолкер мл., Х. Бойд мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. М.: Вершина, 2006. 492 с.
18. Котлер Ф. Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е Европ. изд. М.; СПб. Издательский дом «Вильямс», 2000. 944 с.
19. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. СПб.: Питер, 2005. 736 с.: ил. (Серия «Учебники для вузов»).
20. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2010.-432 стр.
21. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.:РДЛ, 2006.-317 стр.
22. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2009. – 224 стр.
23. Фаттахов А.А. Стратегии маркетинга в оптовой торговле и пути повышения ее эффективности. Учебник. – Т.: Фан, 2008.-200 стр.
24. И.Б.Гурков Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие.-М.: ТЕИС, 2009.-250 стр.
25. Береза Е.Н. Формирование маркетинговой стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок: Дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Санкт-Петербург, 2008. 128 с.
26. Петров В.В. Стратегическое управление. Саратов: СГТУ, 2004. 288 с.
27. Танташев Р.А Ростроение маркетинговой стратегии рредрриятия, ориентированного на tsелевой ротребительский сегмент. Научный журнал, 2017 год.
28. Завьялов Р.С. «Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах» ИД «ИНФРА-М», 2007 год.

29. Коновалова Анна Юрьевна. «Стратегический менеджмент» электронный учебно-методический комплекс
http://www.kgau.ru/distance/mf_06/strat_managment/02_05.html
30. Попова Л.Н. Стратегический менеджмент. Сборник задач и практических ситуаций. Уральский государственный университет. 2007 г.
31. <https://www.instagram.com/investment.profi/>
32. <https://medium.com/@dmitry.a.kozlovsky>
33. <http://www.management.com.ua/strategy/str017.html>
34. www.lex.uz (O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi)
35. www.management.ru (Rossiya menejerlar assosatsiyasi rasmiy portali)
36. www.norma.uz (O'zbekiston axborot huquqiy portali)
37. www.marketing.ru (Rossiya marketologlar milliy assosatsiyasi rasmiy portali)
38. www.ziyonet.uz (Ziyonet ta'lim portali)

Mundarija

		Betlar
1- mavzu	“Suv xo’jaligida strategik menejment” fanining predmeti, metodi va vazifalari.....	
1.1	“Suv xo’jaligida strategik menejment” fanining predmeti va mazmuni.....	
1.2.	“Suv xo’jaligida strategik menejment” faninin mohiyati, maqsad va vazifalari.....	
1.3.	Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari.....	
1.4.	Maqsadli strategik jarayon tahlili.....	
2- mavzu	Strategiya yaratishning vazifalari.....	
2.1.	Strategik menejmentning vazifalari.....	
2.2.	Korxonalar va tashkilotlar faoliyati yo’nalishlarini belgilash omillari.....	
2.3.	Strategiyani ishlab chiqish uslubi.....	
2.4.	Strategiyani yaratishga bo’lgan turli xil yondashuvlar	
2.5.	Iste’molchilarga yo’naltirilgan marketing strategiyalarni loyihalash.....	
3-mavzu	Suv xo’jaligi sohasida umumiy vaziyat va undagi raqobatning tahlili.....	
3.1.	Suv xo’jaligi tashkilotlari va ularning iqtisodiy holatini tahlil qilish.....	
3.2.	Tashkilotni ta’riflovchi umumiy iqtisodiy ko’rsatkichlarni tahlil qilish.....	
3.3.	Tarmoqdagi raqobat strategiyasini ishlab chiqishda klassik yondashuv.....	
3.4.	Korxonalar xarajatlarini strategik boshqarish modeli.....	
3.5.	Tashkilotni raqobatbardoshligiga ta’sir etuvchi omillar.....	

4-mavzu	Suv xo'jaligi holatining tahlili.....	
4.1.	Suv xo'jaligi tashkilotlari holatini tahlil qilish uslubi.....	
4.2.	Suv xo'jaligi tashkilotlarida ishlab chiqarishning muhim samaradorlik ko'rsatkichlarini tahlil qilish uslubi.....	
4.3.	SWOT tahlil orqali kompaniya holatini baholash.....	
4.4.	Suv xo'jaligi tashkilotlarida xarajatlar raqobatbardoshligini baholash.....	
5-mavzu	Strategiya va raqobat ustunligi.....	
5.1.	Raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi.....	
5.2.	Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi.....	
5.3.	Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish.....	
5.4.	Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.....	
5.5.	Birinchi harakatlanuvchining strategiyalari.....	
6-mavzu:	Рақобатли кучлар ва улар таркибидаги ўзгаришларнинг сабаблари	
6.1.	Suv xo'jaligi sohasidagi subyektlarning raqobat kuchlari.....	
6.2.	Raqobat kuchlarining tahlil etish usullari.....	
6.3.	Raqobat muhiti tarkibidagi o'zgarishlarning sabablari.....	
6.4.	Strategik guruhlar kartasini tuzishning algoritmi.....	
6.5.	Raqobatchilarning maqsadlari va strategiyasi tahlili.....	
7-mavzu	Strategik menejmentda marketing strategiyasini mavjud vaziyatga moslashtirish.....	
7.1.	Suv xo'jaligi sohasidagi sub'ektlarning marketing faoliyatini tashkil qilish va boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari.....	
7.2.	Suv xo'jaligi sohasidagi sub'ektlarning strategik menejmentdagi o'rni.....	
7.3.	Marketing strategiyasini takomillashtirish asoslari.....	

7.4.	Korxonada strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish.....	
8-mavzu	Diversiyalangan korporativ strategiyasi.....	
8.1.	Diferversiyalashdan maqsad va uning strategiyalari.....	
8.2.	Ko'p tarmoqli kompaniyaning korporativ strategiyasi.....	
8.3.	Korporativ strategiyani ishlab chiqish.....	
8.4.	Diversiyalangan firma strategiyasini aniqlash.....	
8.5.	Bozorga kirish chiqish strategiyasi.	
9- mavzu	Diversiyalangan kompaniyalarning strategik tahlili.....	
9.1.	Amaldagi strategiyani aniqlash.....	
9.2.	Biznes portfelini tahlil qilish.....	
9.3.	Hayotiy tsikl matritsasi.....	
10-mavzu	Suv xo'jaligi sohasidagi subyektlarga strategiyani tadbiq etish	
10.1.	Suv xo'jaligi sohasidagi subyektlarning faoliyatiga strategik menejmentni kiritishning iqtisodiy asoslari.....	
10.2.	Suv xo'jaligi sohasidagi subyektlarning biznes strategik turlari.....	
10.3.	Suv xo'jaligi sohasidagi subyektlarning strategiyasini ishlab chiqish, strategiyani aniqlash bosqichlari.....	
	Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.....	

Содержание

		СТР
1- тема	Предмет, метод и задачи дисциплины «Стратегический менеджмент в водном хозяйстве».	
1.1	Предмет и содержание дисциплины «Стратегический менеджмент в водном хозяйстве».	
1.2.	Сущность, цели и задачи предмета «Стратегический менеджмент в водном хозяйстве»	
1.3.	Цель стратегического управления и его виды	
1.4.	Целевой анализ стратегических процессов	
2- тема	Задачи создания стратегии	
2.1.	Задачи стратегического менеджмента.....	
2.2.	Факторы, определяющие деятельность предприятий и организаций	
2.3.	Методика разработки стратегии	
2.4.	Различные подходы к созданию стратегии	
2.5.	Проектирование маркетинговой стратегии, ориентированной на потребителя	
3- тема	Анализ общей ситуации в сфере водного хозяйства и конкуренции в ней.	
3.1.	Анализ водохозяйственных организаций и их экономического потенциала	
3.2.	Проанализировать общеэкономические показатели, характеризующие организацию.....	
3.3.	Классический подход к разработке конкурентной стратегии в отрасли	
3.4.	Модель стратегического управления затратами предприятия	
3.5.	Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации	

4- тема	Анализ состояния водных ресурсов	
4.1.	Методика анализа состояния водохозяйственных организаций.....	
4.2.	Методика анализа важных показателей эффективности производства в водохозяйственных организациях.	
4.3.	Оценить состояние компании посредством SWOT анализа....	
4.4.	Suv xo'jaligi tashkilotlarida xarajalar raqobatbardoshligini baholash.....	
5- тема	Стратегия и конкурентное преимущество	
5.1.	5 общих стратегий конкуренции.....	
5.2.	Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество.....	
5.3.	Использовать наступательную стратегию, чтобы сохранить конкурентное преимущество.....	
5.4.	Использовать защитные стратегии для защиты конкурентного преимущества.....	
5.5.	Стратегии первого движения	
6- тема	Конкурентные силы и причины изменения их состава.....	
6.1.	Конкурентные силы субъектов водохозяйственных организаций.....	
6.2.	Методы анализа конкурентных сил	
6.3.	Причины изменения состава конкурентной среды	
6.4.	Алгоритм отображения стратегических групп	
6.5.	Анализ целей и стратегий конкурентов	
7- тема	Адаптация маркетинговой стратегии в стратегическом управлении к текущей ситуации	
7.1.	Особенности организации и управления маркетинговой деятельностью субъектов в сфере водного хозяйства	

7.2.	Роль водохозяйственных организаций в стратегическом управлении	
7.3.	Основы совершенствования маркетинговой стратегии	
7.4.	Адаптация стратегии предприятия к существующим условиям.....	
8- тема	Диверсифицированная корпоративная стратегия	
8.1.	Цель диверсификации и ее стратегии.....	
8.2.	Корпоративная стратегия многопрофильной компании	
8.3.	Разработать корпоративную стратегию	
8.4.	Определение стратегии диверсифицированной фирмы	
8.5.	Стратегия входа и выхода из рынка	
9- тема	Стратегический анализ диверсифицированных компаний	
9.1.	Определить действующую стратегию.....	
9.2.	Анализ бизнес-портфеля.....	
9.3.	Матрица жизненного цикла.....	
10- тема	Реализация стратегии для водохозяйственных предприятий.....	
10.1.	Экономические основы внедрения стратегического управления в деятельность водохозяйственных организаций ..	
10.2.	Стратегические типы хозяйствующих субъектов в сфере водного хозяйства.....	
10.3.	Этапы разработки стратегии, определение стратегии субъектов в сфере управления водными ресурсами.	
	Список использованной литературы	

List of tables

		Pages
1-theme	The functions and methods of “Strategic management on water resources”.....	
1.1	The predmets and means of “Strategic management on water resources”	
1.2.	The functions and purposes of “Strategic management on water resources”	
1.3.	The purposes and types of “Strategic management on water resources”	
1.4.	The analysis on strategic process.....	
2- theme	The functions of creating a strategy.....	
2.1.	The functions of strategic management.....	
2.2.	Factors determining the activities of enterprises and organizations...	
2.3.	Stategy development method.....	
2.4.	Different approaches to strategy creation.....	
2.5.	Designing consumer-oriented marketing strategies.....	
3-theme	Analysis of the general situation in the field of water management and competition in it.....	
3.1.	Analysis of water management organizations and their economic situation.....	
3.2.	Analysis of general economic indicators that rate the organization ...	
3.3.	A classic approach in developing a competitive strategy in the industry.....	
3.4.	Strategic cost management model.....	
3.5.	Factors effecting the competitiveness of the organization.....	
4-theme	Analysis of the state of water resources.....	
4.1.	Method of analysis of the state os water management organizations...	

4.2.	Method of analysis of important production efficiency indicators in water management organizations.....	
4.3.	Assess the state of the company through SWOT analysis.....	
4.4.	Assessment of cost competitiveness in water management organizations.....	
5-theme	Strategy and competitive advantage.....	
5.1.	5 general strategies of competition.....	
5.2.	Vertical integration strategy and competitive advantage.....	
5.3.	Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish.....	
5.4.	Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.....	
5.5.	Birinchi harakatlanuvchining strategiyalari.....	
6- theme	Рақобатли кучлар ва улар таркибидagi ўзгаришларнинг сабаблари	
6.1.	Suv xo`jaligi sohasidagi subyektlarning raqobat kuchlari.....	
6.2.	Raqobat kuchlarining tahlil etish usullari.....	
6.3.	Raqobat muhiti tarkibidagi o`zgarishlarning sabablari.....	
6.4.	Strategik guruhlar kartasini tuzishning algoritmi.....	
6.5.	Raqobatchilarning maqsadlari va strategiyasi tahlili.....	
7- theme	Strategik menejmentda marketing strategiyasini mavjud vaziyatga moslashtirish.....	
7.1.	Suv xo`jaligi sohasidagi sub`ektlarning marketing faoliyatini tashkil qilish va boshqarishning o`ziga xos xususiyatlari.....	
7.2.	Suv xo`jaligi sohasidagi sub`ektlarning strategik menejmentdagi o`rni.....	
7.3.	Marketing strategiyasini takomillashtirish asoslari.....	
7.4.	Korxonaga strategiyasini mavjud sharoitga ko`niktirish.....	
8- theme	Diversiyalangan korporativ strategiyasi.....	

8.1.	Diferversiyalashdan maqsad va uning strategiyalari.....	
8.2.	Ko`p tarmoqli kompaniyaning korporativ strategiyasi.....	
8.3.	Korporativ strategiyani ishlab chiqish.....	
8.4.	Diversiyalangan firma strategiyasini aniqlash.....	
8.5.	Bozorga kirish chiqish strategiyasi.	
9- theme	Diversiyalangan kompaniyalarning strategik tahlili.....	
9.1.	Amaldagi strategiyani aniqlash.....	
9.2.	Biznes portfelini tahlil qilish.....	
9.3.	Hayotiy tsikl matritsasi.....	
10- theme	Suv xo`jaligi sohasidagi subyektlarga strategiyani tadbiq etish	
10.1.	Suv xo`jaligi sohasidagi subyektlarning faoliyatiga strategik menejmentni kiritishning iqtisodiy asoslari.....	
10.2.	Suv xo`jaligi sohasidagi subyektlarning biznes strategik turlari.....	
10.3.	Suv xo`jaligi sohasidagi subyektlarning strategiyasini ishlab chiqish, strategiyani aniqlashn bosqichlari.....	
	Foydalanilgan adabiyotlar ro`yxati.....	