

**O`ZBEKISTON RESPUBLIKASI VAZIRLAR
MAHKAMASI HUZURIDAGI
BIZNES VA TADBIRKORLIK OLIY MAKTABI**

S.A.Salixov

**STRATEGIK VA OPERATSION
MENEJMENT**

O`QUV QO`LLANMA

TOSHKENT 2025

UO‘K:

KBK:

S.A.Salixov.

Strategik va operatsion menejment. O`quv qo`llanma. - T.:
“PUBLISHING HIGH FUTURE” OK nashriyoti, 2025. – 151 bet.

O`zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi biznes va
tadbirkorlik oliy maktabi

Taqrizchilar:

I.f.d. prof. – Obidjon Hafizovich Hamidov

PhD, prof. – Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich

Mazkur o`quv qo`llanmada strategik va operatsion menejment asoslari, tashkilotni boshqarishda strategik menejmentning mohiyati va mazmuni, strategik menejmentning asosiy vazifalari, strategik boshqaruvdagi yondashuvlar strategiyani ishlab chiqish darajalari, M. Porterning beshta raqobat kuchi va ularning korxona strategiyasini tanlashga ta`siri, raqobat tushunchasi, turlari va raqobat ustunliklarini tahlil qilish yo`llari, operatsion menejment haqida umumiy tushuncha, operatsion strategiya va samaradorlik, mahsulot va xizmatlar innovatsiyasini boshqarish, obyektlarning joylashuvi, rejalashtirish, bashorat qilish va nazorat tizimi, tejamkor ishlab chiqarish modeli- 5S modeli, jarayonlar texnologiyasi, jarayonlar hamda tovar va xizmatlar ishlab chiqarish quvvatini rejalashtirish, operatsiyani loyihalash: operatsiyalarning tuzilishi va ko`lami, korxona va tashkilotlarda strategik va operatsion jarayonlarni tahlili haqida ilmiy – nazariy bilimlar berilgan.

ISBN: 978-9910-623-55-4

©“PUBLISHING HIGH FUTURE” OK, 2025

Введение

В представленном учебном пособии раскрываются основы стратегического и операционного менеджмента. Особое внимание уделено сущности и содержанию стратегического менеджмента в управлении организацией, а также основным задачам и современным подходам стратегического управления. Рассматриваются уровни разработки стратегии (корпоративный, бизнес, функциональный и операционный), пять конкурентных сил М. Портера и их влияние на выбор стратегии предприятия, а также понятие конкуренции, её виды и методы анализа конкурентных преимуществ.

Кроме того, в пособии изложены ключевые положения операционного менеджмента: операционная стратегия и оценка её эффективности, управление инновациями в сфере продукции и услуг, вопросы размещения объектов, планирования, прогнозирования и контроля. Значительное внимание уделяется современным моделям и инструментам, в частности концепции бережливого производства — модели «5S».

Пособие также освещает технологии процессов, планирование производственных мощностей для выпуска товаров и оказания услуг, проектирование операций (включая процессы, технологии и участие персонала), структуру и масштаб операций. Завершающим блоком является анализ стратегических и операционных процессов, применяемых в деятельности предприятий и организаций.

Таким образом, учебное пособие формирует у читателей комплекс научно-теоретических знаний, необходимых для глубокого понимания стратегического и операционного менеджмента и их практического применения в современных условиях.

Introduction

This textbook presents the fundamentals of strategic and operational management. Particular attention is given to the essence and content of strategic management in organizational governance, as well as to the main tasks and modern approaches to strategic management. The levels of strategy development (corporate, business, functional, and operational) are examined, along with M. Porter's five competitive forces and their influence on the choice of enterprise strategy, as well as the concept of competition, its types, and methods of analyzing competitive advantages.

In addition, the textbook outlines the key aspects of operational management: operational strategy and its performance evaluation, the management of innovations in products and services, issues of facility location, planning, forecasting, and control. Considerable attention is devoted to modern models and tools, particularly the lean production concept — the “5S” model.

The textbook also addresses process technologies, capacity planning for the production of goods and services, operation design (including processes, technology, and human involvement), as well as the structure and scale of operations. The concluding section focuses on the analysis of

strategic and operational processes applied in the activities of enterprises and organizations.

Thus, the textbook provides readers with a comprehensive set of scientific and theoretical knowledge necessary for a deep understanding of strategic and operational management and its practical application in modern conditions.

ISBN

I BO'LIM. STRATEGIK MENEJMENT

I BOB. TASHKILOTNI BOSHQARISHDA STRATEGIK MENEJMENTNING MOHIYATI VA MAZMUNI

1.1. Strategik menejmentning mohiyati va predmeti

Strategik menejment – bu tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini belgilash, tashqi va ichki muhit tahlilidan kelib chiqib samarali strategiyalar ishlab chiqish hamda ularni amaliyotga tatbiq etish jarayonidir. Uning asosiy mohiyati – korxonaning resurslarini to'g'ri taqsimlash, raqobat ustunligini shakllantirish va bozor sharoitida barqaror rivojlanishni ta'minlashdir.

Zamonaviy boshqaruv nazariyasi vakillari (A. Chandler¹, I. Ansoff², M. Porter³, G. Mintzberg⁴ va boshqalar) strategik menejmentni boshqaruv tizimining markaziy elementi sifatida ta'kidlaydi. Chandlerning fikriga ko'ra, “strategiya – bu korxonaning uzoq muddatli maqsadlari va vazifalarini aniqlash hamda ularni amalga oshirish uchun zarur resurslarni taqsimlashdir”.

Tashkilot faoliyatini faqatgina operativ boshqaruv darajasida nazorat qilish yetarli emas. Globallashtirish, texnologik o'zgarishlar va kuchli raqobat sharoitida uzoq muddatli istiqbolni ko'ra bilish va unga mos strategiya ishlab chiqish zarur. Shu bois strategik menejmentning ahamiyati kundan-kunga ortib bormoqda. Strategik menejmentning mohiyati, avvalo, tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan qarorlar tizimidan iboratdir. Bu jarayonda tashkilotning

¹ Harvard University Press, Belknap Press // <https://doi.org/10.2307/j.ctvjghwrj> The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business ALFRED D. CHANDLER

² https://www.researchgate.net/publication/309583072_Strategic_management_Classic_edition

³ MICHAEL E. PORTER THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS// COMPETITIVE STRATEGY TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS

⁴ https://www.researchgate.net/publication/317615592_Mintzberg_Management_Folklore

mavjud resurslari, imkoniyatlari va tashqi muhit omillari o‘zaro uyg‘unlashtiriladi. Strategik menejment nafaqat maqsadlarni belgilash, balki ularni amalga oshirish mexanizmlarini ishlab chiqish va muntazam nazorat qilishni ham o‘z ichiga oladi.

Har qanday tashkilot o‘z faoliyatining asosiy yo‘nalishini belgilovchi missiyaga ega bo‘lishi lozim. Missiya – bu tashkilotning jamiyat oldidagi vazifasi, mavjud bo‘lish sababi bo‘lib xizmat qiladi. Vision esa kelajakda erishilishi rejalashtirilgan ideal holatni ifodalaydi.

Tashkilot boshqaruvida missiya va vision tushunchalari markaziy o‘rin egallaydi. Ular nafaqat strategik rejalashtirishning boshlang‘ich nuqtasi, balki tashkilotning uzoq muddatli barqarorligi va ijtimoiy ahamiyatini belgilovchi omillardir.

Missiya — bu tashkilotning mavjud bo‘lish sababidir, jamiyat oldidagi vazifasi va iste’molchilarga taqdim etayotgan qiymatini ifodalovchi konseptual tushunchadir. Strategik menejment nazariyotchilaridan A. Chandler missiyani tashkilotning asosiy faoliyat sohalarini aniqlash bilan bog‘lagan bo‘lsa, I. Ansoff uni tashkilotning tashqi muhitdagi o‘rni va uzoq muddatli maqsadlari bilan bog‘laydi.

Missiya orqali tashkilot:

- o‘z faoliyatining asosiy yo‘nalishini belgilaydi;
- jamiyat, mijoz va hamkorlar oldidagi majburiyatlarini aniq ko‘rsatadi;
- xodimlar uchun umumiy qadriyatlar va me‘yorlarni shakllantiradi.

Missiyasiz tashkilot boshqaruv tizimi strategik yo‘nalishdan mahrum bo‘ladi. Boshqacha qilib aytganda, u o‘z kuch va resurslarini oqilona yo‘naltira olmaydi va barqaror rivojlanishga erisha olmaydi. Shu

bois ko‘plab zamonaviy korxonalar missiyasini ijtimoiy va ekologik qadriyatlar bilan uyg‘unlashtirishga intiladi.

Vision esa tashkilotning kelajakdagi ideal holatini tasvirlaydi. U strategik istiqbol va orzularni ifodalab, tashkilot qanday ko‘rinishga ega bo‘lishini ko‘rsatadi. G. Mintzberg visionni “tashkilotning kelajakka oid orzulari va yo‘nalishini ifodalovchi tasavvur” sifatida ta’riflagan.

Visionning asosiy vazifalari:

- tashkilotning uzoq muddatli rivojlanish manzarasini belgilash;
- rahbarlar va xodimlarni umumiy maqsadlarga ilhomlantirish;
- tashqi muhitda tashkilotning raqobatbardoshligini ta’minlaydigan kelajak strategiyasini shakllantirish.

Missiya va vision tushunchalari inson omilidan ajralmagan holda ishlab chiqilib, amalga oshiriladi. Chunki tashkilotning asosiy subyekti ham, obyekti ham insondir. Agar tashkilot missiyasi insonlarning ehtiyojlari va qadriyatlari bilan uyg‘unlashsa, vision esa ularning orzu-intilishlariga mos keladigan bo‘lsa, bunday tashkilotning barqaror rivojlanishi ta’minlanadi.

Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, muvaffaqiyatli korxonalar missiya va visionni faqat hujjat sifatida emas, balki korporativ madaniyatning asosiy elementi sifatida shakllantiradi. Bu esa xodimlarni umumiy qadriyatlarga yo‘naltiradi, ularning motivatsiyasini oshiradi va tashkilotning tashqi muhitdagi obro‘cini mustahkamlaydi. Raqobatning kuchayib borayotgan sharoitida kompaniya faoliyatining barqarorligini ta’minlash uchun eng muhim omil sifatida uning rivojlanish yo‘nalishlarini aniq belgilash zarur hisoblanadi. Bu yo‘nalishlar kompaniyaning strategik maqsadlari va u erishishga intiladigan natijalarni ifodalaydi. Kompaniyaning maqsadga

yoʻnaltirilgan faoliyati, oʻz navbatida, korxona ichidagi inson resurslarining yagona maqsad sari birlashuvini taʼminlaydi.

Kompaniya faoliyatining maqsadli yoʻnalishini aniqlash va boshqaruv tizimini shakllantirish jarayonida, odatda, missiya va maqsadlar tushunchalari alohida ajratib koʻrsatiladi. Yuqori boshqaruv organlarining eng muhim vazifasi kompaniya missiyasini va strategik maqsadlarini shakllantirish, shuningdek, ushbu maqsad va missiyani amalga oshirishni taʼminlaydigan strategiyani ishlab chiqishdan iborat boʻladi.⁵

Missiya va maqsadlar uchta asosiy boshqaruv darajasida, yaʼni, strategik, taktik va operativ darajalarda namoyon boʻladi. Kompaniya missiyasini belgilash jarayoni uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishning boshlangʻich bosqichi hisoblanadi. Missiya tashkilotning mavjudlik sababini, uning iqtisodiy makondagi oʻrnini hamda jamiyat oldidagi ijtimoiy masʼuliyatini aniqlab beradi. Shu bilan birga, missiya kompaniyaning uzoq muddatli istiqbolli maqsadlarini belgilaydi va ularni amalga oshirish mexanizmlarini shakllantirishga xizmat qiladi.

Missiyani aniq belgilash kompaniyaga oʻzining asosiy faoliyat yoʻnalishlarini, xizmat koʻrsatish sohasini, mijozlar uchun yaratiladigan qadriyatlarni hamda tashkilotning mavjudlik maqsadini aniqlash imkonini beradi. Shunday qilib, kompaniya missiyasi — bu nafaqat tashkilotning

⁵ Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 112 с. ISBN 978-5-7996-2851-2

kimligi va nima bilan shug'ullanishini, balki uning ijtimoiy-iqtisodiy tizimdagi rolini ifodalovchi konseptual hujjatdir.

Missiya tushunchasi tor va keng ma'noda izohlanadi. Keng ma'noda, missiya kompaniyaning mavjudlik falsafasi yoki uning ijtimoiy mohiyatini ifodalovchi asosiy konsepsiya sifatida qaraladi. Tor ma'noda esa, u kompaniyaning mavjud bo'lish sabablari va amalga oshirayotgan faoliyatining asosiy maqsadlarini ifodalovchi deklarativ bayonot sifatida talqin etiladi. Shu tariqa, missiya kompaniyaning mavjudlik maqsadini, jamiyatdagi rolini hamda uning faoliyat yo'nalishini aniq belgilab beradi.

Missiya, odatda, falsafiy va konseptual mazmunga ega bo'lib, to'g'ri shakllantirilgan taqdirda kompaniyaning o'ziga xosligini, strategik yo'nalishini va ijtimoiy ahamiyatini ifodalaydi. Boshqacha aytganda, kompaniya missiyasi — bu tashkilotning mohiyatini, jamiyatdagi o'rnini va kimga hamda qanday qadriyatlar asosida xizmat ko'rsatishini belgilab beruvchi strategik-falsafiy yo'nalishdir.

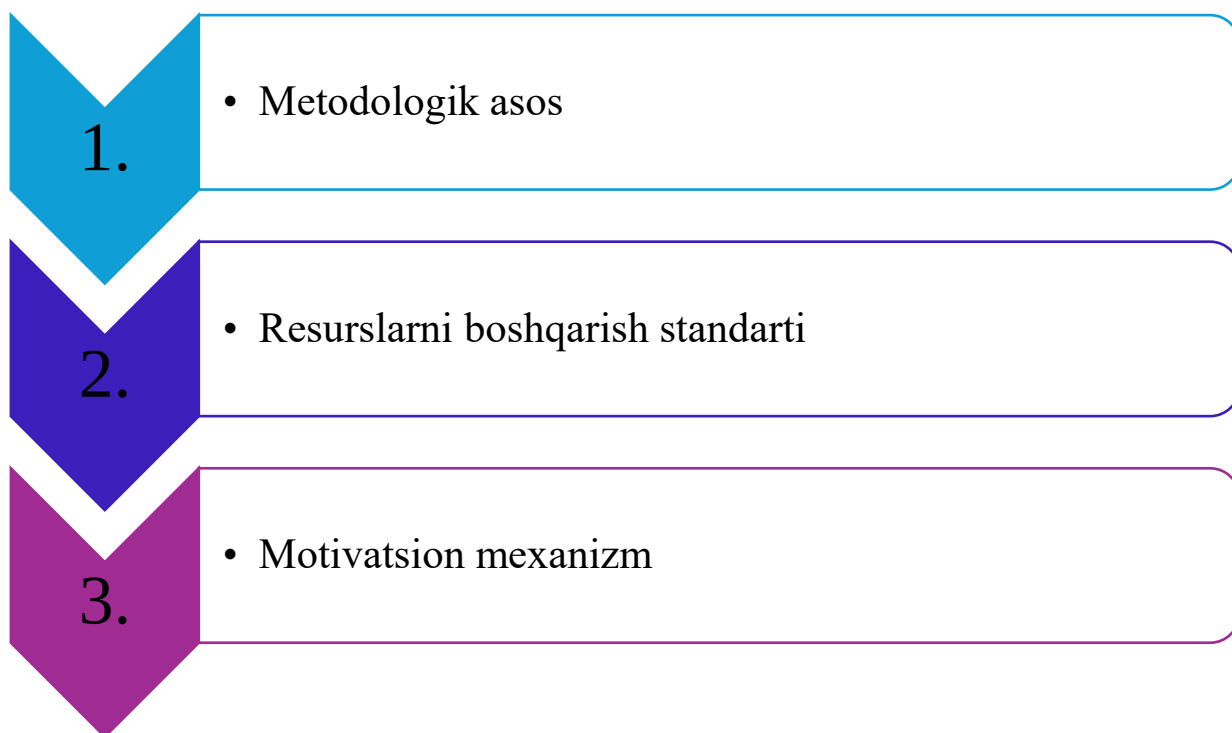
Kompaniya faoliyatining maqsadli yo'nalishi turli manfaatdor tomonlarning (stakeholderlarning) manfaatlarini o'zida aks ettirishi lozim. Bu tomonlar kompaniya faoliyatida bevosita yoki bilvosita ishtirok etuvchi hamda uning iqtisodiy va ijtimoiy natijalariga ta'sir ko'rsatuvchi shaxslar yoki tashkilotlardir. Asosiy manfaatdor tomonlarga quyidagilar kiradi:

- kompaniya egalari va xodimlari;
- kompaniya mijozlari;
- biznes hamkorlar;
- mahalliy hamjamiyat;
- jamiyat umuman olganda.

Mazkur manfaatdor tomonlarning har biri o'z manfaatlarini kompaniya missiyasida muayyan darajada ifodalangan holda topishi zarur. Kompaniyaning o'lchami, faoliyat sohasi va bozordagi mavqeyiga qarab, manfaatlarning ifodalanish darajasi turlicha bo'lishi mumkin. Shu bilan birga, har qanday sharoitda kompaniyaning barqaror va izchil rivojlanishini ta'minlash uchun missiyada egalarning, xodimlarning hamda mijozlarning manfaatlari o'zaro uyg'unlashtirilgan tarzda aks ettirilishi lozim.

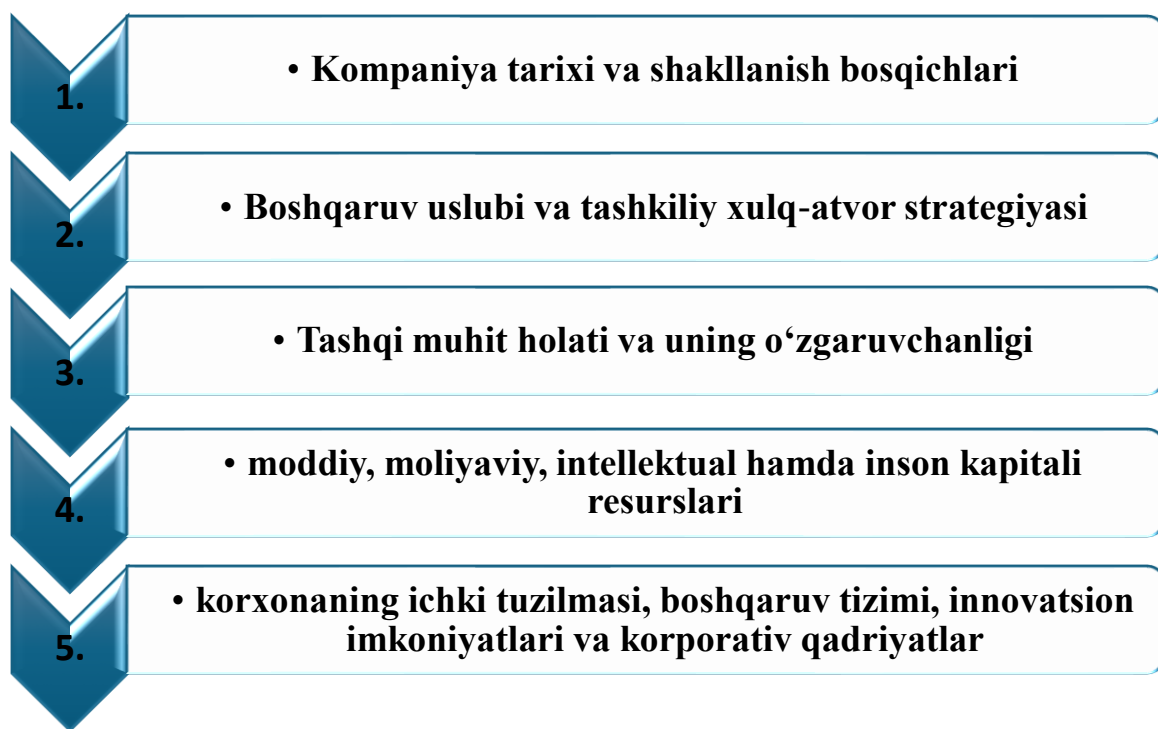
Shu sababli, tashkilot missiyasi shunday ishlab chiqilishi kerakki, unda ushbu uch guruh — egalik, mehnat va iste'mol manfaatlarining muvozanatli uyg'unligi ifodasini ko'rsatishi lozim. Bu yondashuv kompaniya missiyasini nafaqat strategik boshqaruv vositasi, balki ijtimoiy barqarorlikni ta'minlovchi konseptual yo'nalish sifatida ham belgilaydi. Kompaniya missiyasining shakllantirilishi tashqi muhit subyektlariga tashkilotning mazmun-mohiyati, strategik yo'nalishi, maqsad va vazifalari, shuningdek, uning qanday qadriyatlar tizimiga tayanishini aniq ifodalab beradi. Missiya kompaniyaning jamiyatdagi o'rnini, iqtisodiy tizimdagi roli va rivojlanish strategiyasini belgilovchi asosiy konseptual hujjat sifatida qaraladi. U tashkilot nimani ifodalayotgani, qanday maqsadlarga intilayotgani hamda bu maqsadlarga erishish yo'lida qanday vosita va strategiyalardan foydalanishini aniqlaydi. Shu bilan birga, kompaniya missiyasi tashqi muhitda tashkilotning ijobiy imidjini shakllantirish va uni mustahkamlashga xizmat qiladi. Missiya nafaqat tashqi omillarni, balki ichki muhitni ham uyg'unlashtiruvchi element bo'lib, tashkilot ichida korporativ birlik va madaniyatni shakllantirishda muhim o'rin tutadi. U boshqaruv tizimining

samaradorligini oshiradi, strategik rejalashtirishni optimallashtiradi va xodimlarning umumiy maqsad sari yo‘naltirilganligini ta’minlaydi. Kompaniya missiyasi boshqaruv samaradorligini oshiruvchi omil sifatida uch jihati bilan tavsiflanadi.



Metodologik asos sifatida missiya tashkilot maqsadlarini belgilash, strategik yo‘nalishlarni aniqlash va ularga erishish mezonlarini ishlab chiqishda konseptual bazani yaratadi. U korxona faoliyatining uzluksizligini va tizimlilikni ta’minlaydi. Resurslarni boshqarish standarti sifatida missiya korxona resurslaridan oqilona va samarali foydalanish imkonini beradi, ularni strategik ustuvorliklarga mos ravishda taqsimlashga yordam beradi. Motivatsion mexanizm sifatida esa missiya xodimlar uchun mehnat mazmunini kengaytiradi, ularning o‘zini tashkilot maqsadlari bilan uyg‘unlashtirishiga turtki beradi hamda motivatsiyani kuchaytiradi. Kompaniya missiyasini shakllantirishda inobatga olinadigan asosiy omillar quyidagilardan iborat:

1. Kompaniya tarixi - tashkilotning shakllanish bosqichlari, qadriyatlar tizimi, faoliyat yoʻnalishi va bozordagi oʻrnini belgilovchi muhim omil boʻlib xizmat qiladi. Tashkilot tarixi uning tajribasini, oʻtgan yillardagi muvaffaqiyat va xatolarini aks ettiradi hamda kelajakdagi strategik qarorlar uchun asos boʻlib xizmat qiladi.
2. Boshqaruv uslubi va tashkiliy xulq-atvor strategiyasi — rahbariyat va xodimlar oʻrtasidagi oʻzaro munosabatlar, boshqaruv tamoyillari va tashkilot madaniyatini belgilaydi. U rahbarning qaror qabul qilishdagi yondashuvi, jamoa ichidagi muhit, yetakchilik uslubi va xodimlarning ishtirok darajasi orqali namoyon boʻladi.
3. Tashqi muhit holati va uning oʻzgaruvchanligi — kompaniya faoliyatiga bevosita yoki bilvosita taʼsir koʻrsatuvchi raqobat muhiti, texnologik taraqqiyot, iqtisodiy sharoit, ijtimoiy omillar va global tendensiyalarni oʻz ichiga oladi. Ushbu omillarni toʻgʻri tahlil qilish kompaniyaga moslashuvchan strategiyalarni ishlab chiqish imkonini beradi.
4. Resurslar salohiyati — kompaniya hozirgi va istiqboldagi maqsadlariga erishish uchun foydalanishi mumkin boʻlgan moddiy, moliyaviy, intellektual hamda inson kapitalini anglatadi. Ayniqsa, inson resurslari — xodimlarning bilim, malaka, tajriba va ijodiy salohiyati — tashkilotning eng muhim boyligi hisoblanadi.
5. Tashkiliy oʻziga xoslik — korxonaning ichki tuzilmasi, boshqaruv tizimi, innovatsion imkoniyatlari va korporativ qadriyatlar majmuini oʻz ichiga oladi. Bu omil tashkilotning oʻziga xos korporativ madaniyatini, boshqaruvdagi barqarorlikni va bozor sharoitlariga tez moslashish qobiliyatini belgilaydi.



1-rasm. Kompaniya va tashkilotlar missiyasini shakllantirishning muhim omillari⁶

Ushbu omillarni hisobga olgan holda ishlab chiqilgan missiya kompaniya faoliyatining strategik yo‘nalishini aniqlaydi, tashqi muhitda ijobiy imidjni shakllantiradi va ichki tizimda barqaror rivojlanish uchun zarur sharoitlarni yaratadi. Missiya o‘zida aniq ko‘rsatmalarni mujassam etmasligi, shuningdek, kompaniya nimalarni, qanday shaklda va qaysi muddatlarda bajarishi kerakligi haqidagi savollarga to‘liq javob bermasligi maqsadga muvofiq. Missiya, avvalo, kompaniya rivojlanishining asosiy yo‘nalishlarini, ichki va tashqi jarayonlarga hamda ularni baholashga bo‘lgan munosabatni belgilab beradi.

Missiya haqida aniq tasavvurga ega bo‘lish uchun kompaniyalar missiyalarining namunaviy ko‘rinishlarini ko‘rib chiqamiz:

⁶ Manbaalar asosida muallif ishlanmasi

1. *Matsushita Electric (Panasonic)* kompaniyasining biznes missiyasi avvalo, sanoat jamoasining yetakchi a'zosi bo'lish, insonlar hayotining ijtimoiy darajasini yaxshilash, arzon va sifatli elektrotexnik mahsulotlarni doimiy ishlab chiqarishni ko'zda tutadi.
2. *McCormick & Co* kompaniyasining missiyasi ziravorlar va ta'm beruvchi mahsulotlar ishlab chiqarish sohasida dunyo miqyosidagi yetakchi o'rinni egalash hamda bozor diversifikatsiyasini kengaytirishni nazarda tutadi.
3. *General Electric* kompaniyasining missiyasi eng yuqori darajadagi global korxonalardan biriga aylanish va faoliyatning har bir yo'nalishida yetakchi o'rin egallash, ya'ni maishiy texnika va boshqa texnologiyalar uchun detallar ishlab chiqishda ilg'or pozitsiyada bo'lishni maqsad qilgan.
4. *Ford Motor Company* kompaniyasining biznes missiyasi iste'molchilar talablarini qondirish, yuqori sifatli yengil avtomobillar ishlab chiqarish, yangi mahsulotlarni yaratish, ishlab chiqarish jarayonini takomillashtirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, ishchilar, muhandislar, kasaba uyushmalari, yetkazib beruvchilar hamda dilerlar bilan hamkorlikni mustahkamlashdan iborat.
5. *Apple Computer* kompaniyasining missiyasi ilg'or texnologiyalar asosida yuqori sifatli shaxsiy kompyuterlarni ishlab chiqish va ularni imkon qadar kengroq foydalanuvchilar doirasiga yetkazishni ko'zda tutadi.

Har bir kompaniya o'z missiyasida nafaqat iqtisodiy maqsadlarni, balki ijtimoiy ahamiyat, innovatsion yondashuv va barqaror rivojlanish g'oyalarini ham ifodalagan. Shu boisdan, missiya kompaniya

falsafasining konseptual asosini tashkil etadi va uning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi uchun metodologik tayanch vazifasini bajaradi.

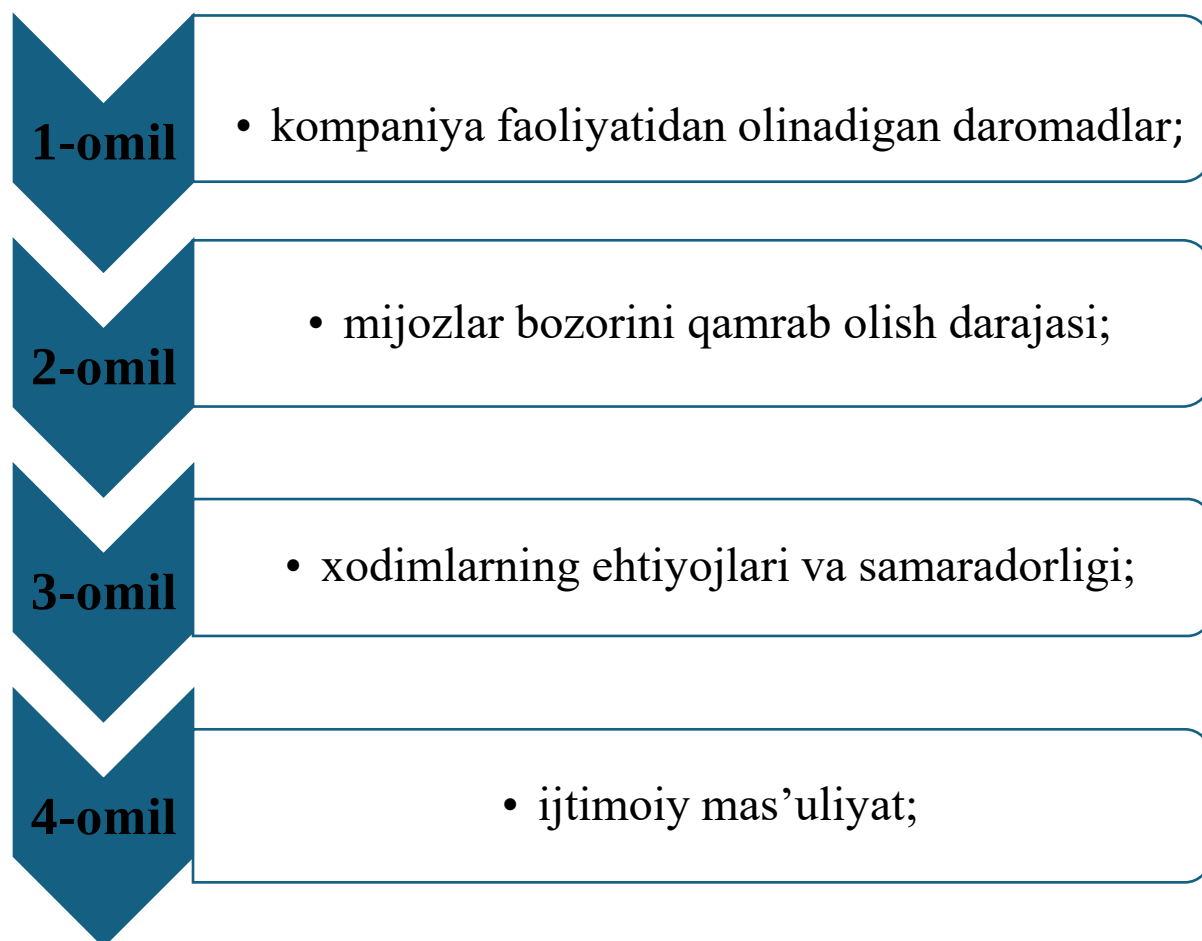
Umuman olganda, kompaniya missiyasi tashkilot faoliyatining strategik yo‘nalishlarini va boshqaruv tamoyillarini belgilab beradi. U korxonaning mavjudlik ma’nosini ifodalaydi, shu bilan birga kompaniya o‘z faoliyati davomida erishishga intiladigan aniq maqsadlarni shakllantiradi. Shunday qilib, maqsadlar kompaniya uchun istalgan natijani ifodalaydi va tashkilot faoliyatining barcha jarayonlari shu natijalarga erishishga yo‘naltiriladi.⁷

Maqsadlar odatda vaqt omili nuqtayi nazaridan ikki toifaga bo‘linadi: uzoq muddatli maqsadlar va qisqa muddatli maqsadlar. Ishlab chiqarish siklining davomiyligi bu farqlanish uchun asosiy mezon sifatida qabul qilinadi. Uzoq muddatli maqsadlar, qoida tariqasida, ishlab chiqarishning bir yoki bir necha sikli tugaguncha davom etadi. Qisqa muddatli maqsadlar esa, odatda, bir yoki ikki yil ichida bajarilishi ko‘zda tutilgan natijalar bilan bog‘liq bo‘ladi. Qisqa va uzoq muddatli maqsadlar o‘rtasidagi asosiy farq ularning aniqlik darajasi va muddatida namoyon bo‘ladi. Qisqa muddatli maqsadlar ko‘proq aniqlik va konkretlikka ega bo‘lib, ularni bajarish uchun zarur mexanizmlar, muddatlar va natijalar aniq belgilab qo‘yiladi. Uzoq muddatli maqsadlar esa ko‘proq strategik xususiyat kasb etadi, ularning asosiy maqsadi — kompaniyaning umumiy rivojlanish yo‘nalishini belgilashdan iborat.

Bundan tashqari, uzoq va qisqa muddatli maqsadlar o‘rtasidagi o‘tish davrini ta’minlash maqsadida o‘rta muddatli maqsadlar ham belgilanadi. Bu turdagi maqsadlar strategik rejalashtirish tizimida

⁷ Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 112 с. ISBN 978-5-7996-2851-2

muvozanatni ta'minlaydi, resurslardan oqilona foydalanish va jarayonlarni bosqichma-bosqich amalga oshirish imkonini beradi. Har bir firma o'z oldiga qo'ygan maqsadlarni mustaqil ravishda belgilaydi, ular parametrlar to'plami, miqdoriy baholanishi va kutilgan natija darajasi jihatidan farq qiladi. Maqsadlar tarmoqning xususiyati, o'zgarishlar sur'ati, bozordagi va bog'liq tarmoqlardagi raqobat muhiti, shuningdek kompaniyaning missiyasi mazmuni va yo'nalishiga bog'liq bo'ladi. Maqsadlarni tanlashdagi vaziyatlilik omillari doimo mavjud bo'lsa-da, umumiy holda firmalar o'z maqsadlarini belgilaydigan to'rtta asosiy yo'nalishni ajratib ko'rsatish mumkin:



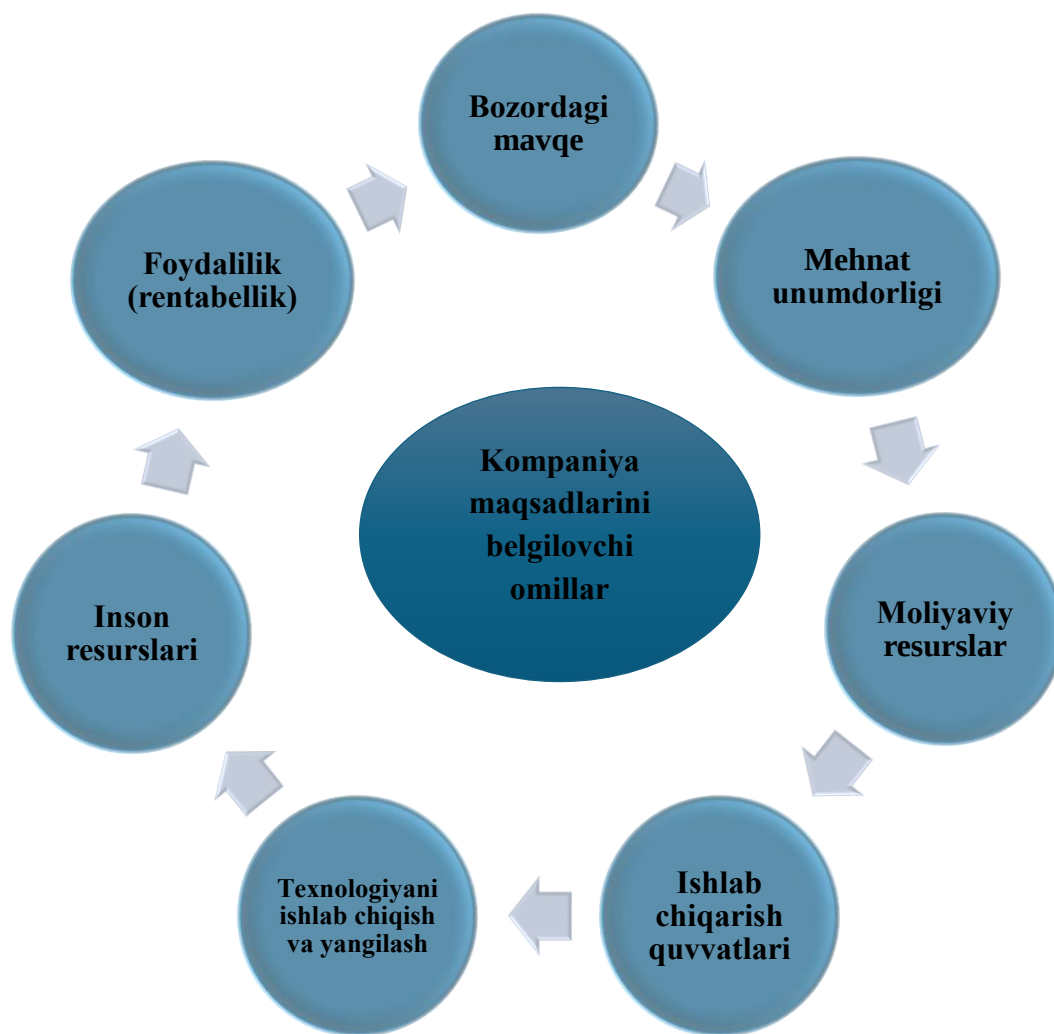
**2-rasm. Maqsadlarni tanlashda inobatga olinuvchi asosiy
yo`nalishlar va omillar⁸**

⁸ Manbaalar asosida muallif ishlanmasi

Umuman olganda, strategik menejment – korhona va tashkilotlarning uzoq muddatli maqsadlari, umumiy rivojlanish yo`nalishi belgilaydi, jamoani shu maqsad yo`lida birlashib, faoliyat yuritishga undaydi. Muhimi, tizimli tarzda qarorlarni qabul qilish va ularni ijro etish bo`yicha “yo`l xaritasi” vazifasini bajaradi.

1.2. Strategik menejmentning asosiy vazifalari

Ma`lumki strategik menejmentning asosiy vazifalari sifatida tashkilotning asosiy maqsadi va vazifalarini belgilab olish, tashqi va ichki muhitni tahlil qilish, resurslardan samarali foydalanish va raqobat ustunligiga erishish uchun mos strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish hamda oldiga qo`yilgan maqsadlarni amalga oshirilishi bo`yicha nazorat qilish hisoblanadi. Kompaniya o`z maqsadlarini belgilashda quyidagi omillarga e`tibor qaratishi maqsadga muvofiqdir:



1.3.- rasm. Strategik menejmentning mazmuni, barqaror rivojlanish konsepsiyasi asoslari⁹

Strategik menejmentda rentabellik kompaniyaning moliyaviy natijalarini ifodalovchi muhim ko'rsatkichlardan biri bo'lib, aksiyalar bo'yicha olinadigan daromad miqdori hamda umumiy foydalilik darajasini o'z ichiga oladi. Ushbu ko'rsatkich korxonaning moliyaviy samaradorligini, resurslardan foydalanish darajasini va boshqaruv qarorlarining iqtisodiy asoslanganligini aniqlash imkonini beradi. Yana bir muhim jihat bozordagi mavqe ham korxonaning iqtisodiy muhitdagi o'rnini belgilovchi omil bo'lib, u bozor ulushi, sotuv hajmi,

⁹ Manbaalar asosida muallif ishlanmasi

raqobatchilarga nisbatan bozordagi ulushi, shuningdek, alohida faoliyat yo‘nalishlari bo‘yicha egallangan pozitsiyalar orqali tavsiflanadi. Mazkur ko‘rsatkich kompaniyaning raqobatbardoshligi, marketing strategiyasi va mijozlar bilan o‘zaro aloqalar samaradorligini baholashga xizmat qiladi. Ishlab chiqarish samaradorligi esa korxonaning ishlab chiqarish faoliyatidagi resurslardan foydalanish darajasini aks ettiradi. Bu ko‘rsatkich mahsulot birligiga to‘g‘ri keladigan sarf-xarajatlar, xomashyo va materiallar sarfi, ishlab chiqarish quvvatlarining bandlik darajasi hamda ma’lum vaqt ichida ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi orqali o‘lchanadi. Samarali ishlab chiqarish boshqaruvi xarajatlarni optimallashtirish va rentabellikni oshirishga imkon yaratadi. Keyingi muhim jihat moliyaviy resurslar samaradorligi ham korxonaning moliyaviy barqarorligi va to‘lov qobiliyatini belgilovchi asosiy omil bo‘lib, kapital tuzilishi, aylanma mablag‘lar hajmi va ularning aylanish tezligi bilan tavsiflanadi. Ushbu ko‘rsatkich kompaniyaning moliyaviy salohiyatini, risklarga bardoshlilikini hamda investitsion jozibadorligini aniqlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Tashkilot quvvatlari ishlab chiqarish infratuzilmasi, ishlab chiqarish maydonlari hajmi, texnik jihozlar soni va ularning unumdorligi kabi mezonlar asosida baholanadi. Ko‘rsatkich asosida korxonaning ishlab chiqarish imkoniyatlari, ishlab chiqarish hajmi va resurslardan foydalanish darajasini aniqlash mumkin. Texnologiyani yangilash va rivojlantirish o‘z navbatida korxonaning innovatsion faoliyatini ifodalovchi mezon bo‘lib, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlanmalari (NIR) bo‘yicha sarflar, yangi uskunalarni joriy etish muddatlari hamda ishlab chiqarish hajmi va muddatlaridagi o‘zgarishlar orqali aniqlanadi. Ushbu jarayon texnologik

yangilanish, ishlab chiqarish samaradorligi va raqobatbardoshlikni oshirishning muhim omili hisoblanadi. Strategiyadagi eng muhim jihat - inson resurslari korxonaning inson kapitali bilan bog'liq ko'rsatkichlar majmuasini o'z ichiga oladi. U xodimlarning mehnat unumdorligi, ish soatlari, kadrlar aylanmasi, malaka oshirish darajasi va sifatini baholaydi. Inson resurslarini rivojlantirish kompaniyaning uzoq muddatli strategik ustunligini ta'minlovchi muhim omil sifatida qaraladi.

Firma yoki tashkilot faoliyatining o'sish sur'ati yoki foyda hajmining o'zgarishi, uning tarmoqdagi umumiy o'sish sur'ati bilan bog'liq holda baholanadi. Shu nisbatga qarab, kompaniya o'sish sur'ati tez, barqaror yoki qisqarish holatida bo'lishi mumkin. Shu asosda, firma oldiga tez sur'atda o'sish, barqaror o'sish yoki qisqarish maqsadlari qo'yiladi. Tez o'sish maqsadi juda jozibali bo'lib, biroq eng murakkab maqsadlardan biri hisoblanadi. Agar kompaniyada bu maqsadga erishish uchun yetarli shart-sharoitlar, imkoniyatlar va resurslar mavjud bo'lsa, ustuvorlik ana shu yo'nalishga beriladi. Barqaror o'sish maqsadi bozor o'sishi barqaror yoki sekin kechayotgan holatlarda qo'llaniladi. Agar bozor qisqarib borayotgan bo'lsa, bu strategiya samarasiz bo'lishi mumkin. Bozor o'sish sur'atiga mos ravishda kompaniya ham shunga yaqin sur'atda rivojlanishi kerak. Bu holat ekstensiv rivojlanishni emas, balki bozor mavqeini saqlab qolishga qaratilgan siyosatni anglatadi. Qisqarish maqsadi kompaniya ma'lum obyektiv sabablar tufayli faoliyat hajmini kamaytirish zarur bo'lgan holatlarda qo'llaniladi. Bu holatda kompaniya ishlab chiqarishni qisqartiradi, ayrim yo'nalishlardan voz kechadi yoki iqtisodiy inqiroz ta'sirini yumshatish choralarini ko'radi.

Kompaniya maqsadlari aniq va o'lchab bo'ladigan, ya'ni baholash mumkin bo'lgan ko'rsatkichlarga asoslangan bo'lishi zarur. Maqsadlar erishish imkoniyati bor darajada real bo'lishi lozim. Shu bilan birga, maqsadlar mutanosib va o'zaro bog'liq bo'lishi kerak, aks holda ularni amalga oshirishda muammolar yuzaga keladi. Kompaniya maqsadlari doimo o'zgarib turadigan iqtisodiy muhitga mos ravishda muvofiqlashtirib borilishi zarur. Shuning uchun ular yetarlicha moslashuvchan va qayta ko'rib chiqish mumkin bo'lgan bo'lishi kerak. Bu, tashqi muhitdagi o'zgarishlar natijasida kompaniya strategiyasini to'g'ri yo'naltirish imkonini beradi. Maqsadlar o'lchab bo'ladigan bo'lishi lozim. Ya'ni, maqsadlar miqdoriy ko'rsatkichlar bilan ifodalanib, ularni baholash yoki o'lchash imkonini beradigan aniq mezonlarga ega bo'lishi kerak. Bu kompaniya faoliyatining natijadorligini obyektiv usulda baholash imkonini beradi. Maqsadlar aniq va konkret bo'lishi zarur. Kompaniyaning rivojlanish yo'nalishlarini belgilashda maqsadlar aniq shakllantirilgan, natijada qanday ko'rsatkichlarga erishish kerakligi va bunga qanday yo'llar bilan yetishish lozimligi belgilab qo'yilishi shart. Maqsadning aniq belgilanishi kompaniya faoliyatini samarali rejalashtirish va boshqarish imkonini beradi. Yana bir muhim jihat - maqsadlar o'zaro mos va uyg'un bo'lishi kerak. Uyg'unlik kompaniyaning uzoq muddatli maqsadlari bilan qisqa muddatli maqsadlari o'rtasidagi muvofiqlikni anglatadi. Shu bilan birga, vaqt omili yagona parametr bo'lib qolmaydi — maqsadlar foydalilik, bozordagi mavqeni mustahkamlash va yangi bozor segmentlariga kirish kabi yo'nalishlarda bir-birini to'ldirishi kerak. Kompaniyaning mavjud bozorda pozitsiyasini mustahkamlash hamda yangi bozorlarni egallashga

qaratilgan strategik maqsadlari bir-biriga zid kelmasligi lozim. Yuqoridagi barcha elementlarni inobatga olgan holda ta'kidlash mumkinki, maqsadlarni ishlab chiqish va baholashda realistik SMART baholash tamoyili qo'llanilishi maqsadga muvofiq.

Specific (aniqlilik) — maqsadlar konkret va aniq ifodalangan bo'lishi kerak;

Measurable (o'lchab bo'ladigan) — maqsad natijalarini miqdoriy yoki sifat jihatdan baholash imkoni bo'lishi zarur;

Achievable (erishiladigan) — maqsadlar real imkoniyatlar doirasida amalga oshiriladigan bo'lishi lozim;

Relevant (muhimlilik) — maqsad kompaniya uchun haqiqiy natija va foyda keltirishi kerak;

Time-bound (vaqt bilan chegaralangan) — maqsadga erishish aniq muddat bilan belgilangan bo'lishi shart.



1.4. – rasm. Strategiyalarni baholashda SMART tahlil usuli tavsifi¹⁰

Turli kompaniyalarda maqsadlarni ishlab chiqish va belgilash jarayoni turlicha amalga oshiriladi. Kompaniyada maqsadlarni shakllantirish jarayonini uchta ketma-ket bosqichga ajratish mumkin bo‘lib, ular amaliyotning mantiqiy ketma-ketligiga asoslanadi. Birinchi bosqichda tashqi va ichki muhit tahlili natijalari ko‘rib chiqiladi va

¹⁰ Manbaalar asosida muallif ishlanmasi

tasniflanadi. Ikkinchi bosqichda — missiya va strategik yoʻnalish shakllantiriladi.

Uchinchi bosqichda esa — tashkilot maqsadlari ishlab chiqiladi.

Maqsadlarni ishlab chiqish jarayoni toʻrtta asosiy bosqichdan iborat:

1. Tashqi muhitda kechayotgan tendensiyalarni aniqlash va baholash;
2. Tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini shakllantirish;
3. Uzoq muddatli maqsadlarni qisqa muddatli maqsadlarga ajratish;
4. Aniqlangan maqsadlarni aniq shakllantirish va ularni amalga oshirish yoʻllarini belgilash.

Birinchi bosqichda kompaniya rahbariyati, strategiya boʻyicha masʼullar tashqi muhitdagi oʻzgarishlarni tahlil qiladi, ulardagi asosiy tendensiyalarni va ularning taʼsir yoʻnalishlarini aniqlaydi. Shu asosda muhim yoʻnalishlar, imkoniyatlar, xavf va tahdidlar baholanadi, yaʼni, SWOT tahlili amalga oshiriladi. Natijada kompaniya uchun muvofiq strategik yoʻnalishlar belgilanadi. Bu jarayonda menejerlar tendensiyalarni kuzatib borish, ularning kompaniya faoliyatiga taʼsirini aniqlash va maqsadlarni mos ravishda shakllantirish vazifasini bajaradilar. Boshqacha aytganda, kompaniya tomonidan ishlab chiqiladigan har qanday maqsadlar tashqi muhitdagi oʻzgarishlarni inobatga olgan holda tuzilishi kerak. Shu orqali aniqlangan trendlar kompaniya strategiyasi va maqsadlarida oʻz ifodasini topadi.

Tashkilot uchun umumiy maqsadlarni belgilashda eng avvalo kompaniya faoliyatining barcha mumkin boʻlgan yoʻnalishlari orasida eng muhim va ustuvorlarini aniqlash zarur. Shu asosda tashkilot maqsadlarini shakllantirish uchun asosiy yoʻnalishlar tanlanadi. Keyingi bosqichda miqdoriy va sifat koʻrsatkichlarini tanlash amalga oshiriladi.

Bu jarayonda tashkilotning mavjud missiyasi, strategiyasi hamda oldingi yillarda erishilgan natijalar hisobga olinadi. Bundan tashqari, tashkilotning imkoniyatlari, resurslari va missiyani amalga oshirish qobiliyati ham e'tiborga olinadi. Natijada, tashkilotning o'z resurslariga tayanib, real tarzda erishilishi mumkin bo'lgan maqsadlar belgilanadi. Uchinchi bosqichda maqsadlarning ierarxiyasi va tuzilmasi shakllantiriladi, ya'ni tashkilot faoliyatining barcha darajalarida maqsadlar taqsimlanadi. Har bir bo'linma yoki tarkibiy tuzilma o'zining aniq maqsadiga ega bo'ladi, biroq ularning barchasi umumiy strategik maqsadlarga xizmat qilishi kerak. Maqsadlar tizimi shu tarzda tuziladiki, u uzoq muddatli strategik maqsadlar bilan bir qatorda qisqa muddatli operativ maqsadlarni ham o'z ichiga oladi. To'rtinchi bosqichda tashkilotdagi maqsadlar ierarxiyasi va tuzilmasi har bir xodimning faoliyati bilan bog'lanadi. Har bir xodimning vazifasi tashkilotning umumiy maqsadlariga mos kelishi va ularga hissa qo'shishi kerak. Shu tarzda tashkilotdagi barcha xodimlar o'z faoliyati orqali kompaniyaning strategik yo'nalishlari va yakuniy maqsadlariga erishishga xizmat qiladilar. Bunda har bir xodim o'zining shaxsiy maqsadlari orqali tashkilot maqsadlariga ulanishi, ya'ni hamjihatlikda yakuniy natijaga erishish jarayoniga jalb qilinadi.

Eng muhim jihatlardan biri shuki, zamonaviy menejment maqsadlarning zamon va iqtisodiy o'zgarishlarga moslashuvchanligini qadrlaydi. Bunday yondashuvda kompaniya faoliyatida uzoq muddatli maqsadlar belgilanadi. Ushbu uzoq muddatli maqsadlar asosida esa batafsil qisqa muddatli (odatda yillik) maqsadlar ishlab chiqiladi. Qisqa muddatli maqsadlarga erishilgach, ularning natijalari asosida yangi uzoq

muddatli maqsadlar belgilanadi. Bu jarayonda tashqi muhitdagi o'zgarishlar, shuningdek kompaniyaga nisbatan manfaatdor tomonlar tomonidan ilgari surilayotgan yangi talablar ham hisobga olinadi. Yangi uzoq muddatli maqsadlar belgilanganidan so'ng, ular asosida yana qisqa muddatli maqsadlar ishlab chiqiladi. Shu tarzda jarayon doimiy ravishda takrorlanib, kompaniya faoliyatining uzluksiz rivojlanishini ta'minlaydi. Bunday yondashuvning mohiyati shundaki, uzoq muddatli maqsadlar muntazam yangilanib turadi, chunki tashqi muhit va ichki resurslar doimiy ravishda o'zgarib boradi. Shu bois kompaniya doimiy tarzda o'z strategik yo'nalishlarini qayta ko'rib chiqib, yangi sharoitlar va imkoniyatlarga moslashtirib boradi. Tashkilotning asosiy maqsadlari shakllantirilgach, ularning ustuvorlik darajasi va amalga oshirish ketma-ketligi aniq belgilanadi.

1.3.Strategik menejmentning ilmiy-nazariy asoslari

Klassik siyosiy iqtisod maktablari XVII–XIX asrlarda vujudga kelgan bo'lib, iqtisodiy ta'limotlar tarixida jamiyatning iqtisodiy hayotini tizimli o'rganishga doir dastlabki ilmiy konsepsiyalarni shakllantirgan yo'nalishlar hisoblanadi. Mazkur maktablarning shakllanishiga XVII asr oxiri va XVIII asr davomida G'arb Yevropasida, xususan Angliyada kapitalistik munosabatlarning rivojlanishi hamda sanoat inqilobining ro'y berishi asosiy turtki bo'lgan.

“Klassik” atamasining qo'llanishi bejiz emas: ushbu maktab vakillari hozirgi zamon bozor iqtisodiyotining fundamental qonuniyatlarini nazariy asoslab bergan, iqtisodiy jarayonlarning mohiyatini ilmiy metodlar yordamida izohlab, iqtisodiy tafakkur

taraqqiyotiga ulkan hissa qo'shgan. Ularning ilmiy qoidalari bugungi kunda ham iqtisodiy nazariya va amaliy boshqaruvning asosiy tamoyillari sifatida dolzarbligini saqlab qolmoqda. Klassik iqtisodchilar shakllanayotgan kapitalistik jamiyatni inson tabiatiga mos, iqtisodiy rivojlanishning tabiiy shakli sifatida baholaganlar. Ularning nazarida iqtisodiy erkinlik va xususiy mulk iqtisodiy taraqqiyotning asosiy omillaridan sanaladi.

Strategik menejment tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlaydigan eng muhim yo'nalishlardan biri hisoblanadi. Strategik menejmentning ilmiy asoslari XX asrning ikkinchi yarmida shakllanib, bugungi kunda ham turli nazariy yondashuvlar bilan boyib bormoqda.

Strategik menejmentning ilmiy paradigmasi boshqaruv, iqtisodiyot va sotsiologiya fanlarining kesishgan nuqtasida shakllangan. Dastlab bu tushuncha klassik menejment nazariyasidan kelib chiqqan bo'lib, korxona faoliyatini uzoq muddatli istiqbolda rejalashtirish g'oyasiga asoslangan edi. XX asrning 1980-yillarida Michael Porter, Jay Barney, Igor Ansoff, Henry Mintzberg, David Teece kabi olimlar bu yo'nalishning ilmiy-nazariy negizini mustahkamlab, strategiyani tashqi muhit, ichki resurslar va innovatsion imkoniyatlar bilan bog'lab o'rganishga e'tibor qaratdilar.

Michael Porterning 1980 yilda chop etilgan "Competitive Strategy" asari strategik menejmentda yangi davrni boshlab berdi.¹¹ Uning "Besh raqobat kuchi" (Five Forces) modeli kompaniyaning muvaffaqiyatini aniqlovchi tashqi omillarni tahlil qilishga qaratilgan. Bu kuchlar – yangi kiruvchilar xavfi, o'rnini bosuvchi mahsulotlar, xaridorlar bosimi,

¹¹ Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)

ta'minotchilar kuchi va sanoat ichidagi raqobat – strategik rejalashtirish uchun muhim mezonlardir. M.Porter ilmiy yondashuvida bozor tuzilmasi va tashqi muhit tahlili eng asosiy o'rinda turadi. Bundan tashqari strategik pozitsiya tanlash orqali raqobat ustunligiga erishish mumkinligi ochiqqlangan. Sanoat ichidagi kuch muvozanati, ya'ni, sohadagi asosiy tendensiyalar kompaniya qarorlarini belgilaydi. Porter nazariyasi kuchli tashqi tahlil modeli bo'lsa-da, u ichki resurslar va inson omiliga yetarlicha e'tibor bermaydi. Dinamik o'zgaruvchan iqtisodiy muhitda bu yondashuv ba'zida statik ko'rinadi.

Yana bir muhim nazariyalardan biri Jay Barney tomonidan ishlab chiqilgan Resursga asoslangan nazariyasi (Resource-Based View, RBV) hisoblanadi.¹² Jay Barney (1991) tomonidan ishlab chiqilgan bu yondashuv kompaniya ichidagi resurslarni strategik ustunlik manbai sifatida ko'radi. RBV nazariyasiga ko'ra, korxonaning raqobatbardoshligi tashqi bozor sharoitidan emas, balki uning ichki imkoniyatlari va noyob resurslaridan kelib chiqadi. Asosiy ilmiy go'ya shundan iboratki, tashkilot resurslari qimmatli (Valuable), noyob (Rare), takrorlanmas (Inimitable) va almashtirilmas (Non-substitutable) bo'lsa, u uzoq muddatli raqobat ustunligiga ega bo'ladi (VRIN modeli). Barneyning yondashuvi ichki menejment tizimini kuchaytiradi va inson kapitali, texnologiya, bilim, korporativ madaniyat kabi omillarni strategik resurs sifatida e'tirof etadi. Ammo bu model tashqi muhitdagi o'zgarishlarni yetarlicha hisobga olmaydi. Keyingi ilmiy nazariya kompaniyalarning sinergik modellarinu muvaffaqiyat omili sifatida namoyish etgan.

¹² [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)

Jeffrey Dyer va Harbir Singhning Relation nazariyasi (Relational View) 1998 - yilda ilgari surilgan, “Relational View” konsepsiyasi strategik ustunlik manbai nafaqat ichki resurslarda, balki kompaniya o‘rtasidagi hamkorlik aloqalarida ham yotishini asoslaydi. Masalan, ta’minotchilar, mijozlar yoki sherik kompaniyalar bilan o‘zaro ishonchli hamkorlik “relation renta”ni yaratadi – ya’ni birgalikdagi qiymat bozorda qimmatroq baholanadi. Bu yondashuv strategiyani ijtimoiy kapital bilan bog‘laydi, ya’ni tashkilotlararo aloqalarni strategik aktiv sifatida talqin etadi. Porter tashqi raqobatga, Barney ichki resursga e’tibor qaratgan bo‘lsa, Dyer–Singh modeli ularning o‘rtasidagi o‘zaro ta’sirni tahlil qiladi. Muhim ilmiy yangiliklardan biri- David Teece, Gary Pisano va Amy Shuen (1997) tomonidan ilgari surilgan Dinamik qobiliyatlar nazariyasi (Dynamic Capabilities Theory)si¹³ hisoblanadi, bu yondashuv RBV nazariyasini rivojlantirgan. U kompaniyaning o‘zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashish qobiliyatini strategik ustunlik manbai deb biladi. Dinamik qobiliyatlar deganda – o‘z resurslarini yangilash, texnologik o‘zgarishlarga tez javob berish, innovatsiyalarni joriy etish va bozor tendensiyalariga moslashish qobiliyati tushuniladi. Bu model kompaniya ichidagi “o‘rganish va moslashish” jarayonini asosiy raqobat ustunligi sifatida talqin qiladi. Teece nazariyasi strategiyani dinamik tizim sifatida qaraydi, bunda inson omili, intellektual kapital va bilim almashinuvi markaziy o‘rinda turadi.

Strategik menejment nazariyalari bir-birini to‘ldiruvchi ilmiy konsepsiyalar bo‘lib, ularning barchasi inson omilini – rahbarlik qarori,

¹³ Dynamic Capabilities and Strategic Management David J. Teece; Gary Pisano; Amy Shuen Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533.

bilim, ko'nikma va strategik tafakkurni – markazga qo'yadi. Porter modeli strategik tashqi tahlilni, Barney ichki imkoniyatlarni, Dyer–Singh ijtimoiy aloqalarni, Teece esa o'zgaruvchanlik va innovatsiyani ilmiy asosda tushuntiradi. Bugungi global iqtisodiy sharoitda strategik menejmentning muvaffaqiyati aynan ushbu yondashuvlarning uyg'unlashuvida namoyon bo'ladi. Shu sababli, zamonaviy tashkilotlar strategik rejalashtirishda nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy, intellektual va axloqiy omillarni ham inobatga olishlari zarur.

MDH davlatlari hamda yurtimiz olimlari orasida ham strategik menejment bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar bergan bir qator olimlar mavjud. Hususan, V. L. Kvint strategik boshqaruvning global nazariyachisi hisoblanadi. G.B. Kleiner esa tizimli menejment yondashuvining asoschisidir. Ular o'z asarlarida strategik rejalashtirishni bozor iqtisodiyotiga moslashtirish, korxonaning barqaror rivojlanish modeli, milliy iqtisodiyotda strategik tanlovlar va rivojlanish strategiyalarini davlat siyosati bilan integratsiya qilish masalalarini ko'rib chiqishgan. Bu yondashuvlar strategiyani ishlab chiqishda institutsional, ijtimoiy va texnologik muhitni ham birlashtirishni talab qiladi. Aynan ushbu olimlarning nazariyalari asosida Rossiya Federatsiyasining 2035 – yilgacha rivojlansih strategiyasi, Gazprom, Rosneft singari tashkilotlarning strategik loyihalari ishlab chiqilgan. Bundan tashqari, B.Z. Milner, A.N. Petrov, V.S. Rummyantsev singari olimlar innovatsion menejment, korxonalarni restrukturizatsiya qilish, strategik tahlilning mahalliy metodlari (diagnostika modeli), tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro ta'siri bo'yicha ilmiy izlanishlar o'tkazishdi. Nazariyaning asosiy amaliy natijasi sifatida innovatsion korxonalarni transformatsiya qilish,

sanoat korxonalarida modernizatsiyasi, korporativ tadbirkorlikni boshqarishni ko'rsatib o'tish mumkin. Oxirgi 10–15 yil ichida O'zbekistonda strategik boshqaruv bo'yicha ham ilmiy maktab shakllanib bormoqda. Bunda A.V. Vakhabov, S. G'ulomov singari olimlar tomonidan milliy iqtisodiyot modernizatsiyasi, korporativ boshqaruvning o'zbek modeli, strategik menejmentni raqamli iqtisodiyotga moslashtirish, raqobatbardoshlik va innovatsion rivojlanish bo'yicha nazariy asoslar yaratildi. Umumiy shaklda aytganda, G'arb maktablarida strategiyalar asosan raqobatga qaratilgan bo'lib, bozor mexanizmlarini asos qilib oladi, shuningdek, strategiyani korporativ qiymat yaratish jarayoni sifatida ko'radi. MDH davlatlarida davlatning iqtisodiyotdagi roli kuchli bo'lib, strategiyada tizimli yondashuv asosiy o'rinda turadi, ijtimoiy-iqtisodiy barqarorlikka urg'u beriladi. Rivojlanayotgan iqtisodiyotlar uchun institutsional muvofiqlik tamoyili ustuvor hisoblanadi.

Menejment sohasi turli tafakkur maktablari tomonidan shakllantirildi, ular samarali tashkiliy boshqaruv tamoyillari va amaliyotlari haqida qimmatli tushunchalar berdi. Menejmentning ilmiy maktablari, xususan, samaradorlik, mahsuldorlik va tashkiliy samaradorlikni oshirish uchun tizimli yondashuvlar va tamoyillarni qo'llash orqali korxonalarni boshqarish uslubida inqilob qildi. Boshqaruvning ilmiy maktablari tashkilotlarni boshqarishda ratsionallik, mantiq va empirik usullarga e'tibor qaratishlari bilan ajralib turadi. Bu maktablar menejmentni kuzatish, tajriba va muayyan tamoyillarni qo'llash orqali o'rganilishi va takomillashtirilishi mumkin bo'lgan fan ekanligiga asos bo'lgan. Bu maktablar mehnat jarayonlari, tashkiliy

tuzilmalari va inson xulq-atvorini ilmiy tahlil qilishga e'tibor qaratib, zamonaviy boshqaruv amaliyoti uchun asos yaratishga yordam berdi.

Boshqaruvning ilmiy maktablari rivojlanishidagi asosiy shaxslar qatorida Frederik Uinslou Teylor, Anri Fayol, Elton Mayo va boshqalarni o'z ichiga oladi. Ularning innovatsion ishlari menejmentning kengroq sohasida turli tafakkur maktablari uchun asos yaratdi, ularning har biri tashkilotlarni samarali boshqarishda o'ziga xos istiqbol va yondashuvlarga hissa qo'shdi. Zamonaviy biznes dunyosida turli xil boshqaruv maktablari va yondashuvlarining uyg'unligi zamonaviy tashkilotlarning murakkabliklarini hal qiluvchi turli xil boshqaruv amaliyotlarini ishlab chiqishga olib keldi. Menejmentning ilmiy maktablarining tamoyillari va hissalarini tushunib, menejerlar o'zlarining yetakchilik qobiliyatlarini oshirish, operatsion jarayonlarni optimallashtirish va bugungi dinamik va raqobat muhitida tashkilot muvaffaqiyatiga erishish uchun qimmatli tushunchalardan foydalanishlari mumkin.¹⁴

Menejment nazariyalari vaqt o'tishi bilan rivojlanib, turli ilmiy maktablarning rivojlanishiga olib keldi, ular tashkiliy amaliyot va korxonalarni boshqarish usullariga sezilarli ta'sir ko'rsatdi. Ushbu tafakkur maktablari samarali boshqaruv amaliyotlari haqida qimmatli fikrlarni taklif qiladi va bugungi kunda biz bilgan boshqaruv sohasini shakllantirdi.

Menejer turli sohalar bo'yicha bilimlarga ega bo'lishi va amalda tasdiqlangan usullarni qo'llashi kerak. Maktab yirik sanoat ishlab

¹⁴ <http://www.newjournal.org/> Volume-51_Issue-3_April_2024/ Kadirov Ulug'bek Ravshanovich, Abdullajonova Madina Mansur qizi

chiqarishida hamma joyda paydo bo'ladigan bir qator muhim boshqaruv muammolarini hal qildi. Menejmentda eng asosiy vazifa - bu odamlar bilan ishlashdir. Menejment haqidagi keltirilgan tavsiflar shundan dalolat beradiki, u boshqaruv ma'nosini bildirib turib, ma'muriy buyruqbozlik iqtisodi boshqaruvdan tubdan farq qiladi. Umuman, "menejment - bu samarali boshqaruv fani va san'ati"dir deyish mumkin. Bunday boshqaruv bu kabi mehnat bilan shug'ullanuvchilarning yuqori malakasi, ya'ni menejerlar hisobiga, ularning bilimdonligi, faol ijodiy ishi, tashabbuskorligi, fikr yuritishining egiluvchanligi, taktik va strategik masalalarni yechishdagi qobiliyati, odamlar bilan bevosita ishlay olishi hisobiga amalga oshadi. Oksford izohli lug'atida menejment tavsifi bu ma'muriy ishni bajarishdagi alohida qobiliyat va bilimdonlikdir deyilgan.

Umuman hulosasi sifatida ta'kidlash lozimki, XX asrning 60-80-yillarida G'arbda zamonaviy menejment rivojlana boshladi. Bu davrda milliy xalqaro korporatsiyalar o'rtasida keskin tus olgan raqobat va inqirozga uchrashlar menejerlarga yangicha yondashish zaruratini keltirib chiqardi. Ular uchun, birinchidan optimal qaror qabul qilish (resurslardan oqilona foydalanish) usullariga talab oshgan bo'lsa, ikkinchidan tashkilotning barcha tarkibiy qismi o'rtasidagi murakkab tashkiliy munosabatlarni saqlab qolish uchun yordam beradigan boshqarish usullariga zarurat tug'ila boshladi.

Menejment nazariyasi taraqqiyoti XVII asrdan boshlab shakllangan bir qator ilmiy maktablar va konseptual yondashuvlarning rivojlanishi bilan bog'liqdir. Har bir maktab o'z davrining iqtisodiy, texnologik va ijtimoiy sharoitidan kelib chiqib, boshqaruvning muhim jihatlarini

nazariy va amaliy jihatdan asoslab berdi. Ularning qarashlari zamonaviy strategik menejmentning mustahkam metodologik asosini shakllantirdi.

Klassik iqtisodiy maktablar (Petti, Buagilber, Smit, Rikardo, Sey va boshqalar) iqtisodiy faoliyatning tartibga solinishini bozor mexanizmlari orqali izohlab, boshqaruvning asosiy tamoyillarini — mehnat taqsimoti, resurslardan samarali foydalanish, erkin raqobat va bozor kuchlari ta'sirini o'rganishga e'tibor qaratdilar. Ularning ilmiy merosi menejment nazariyasining iqtisodiy poydevorini shakllantirdi. Neoklassik yondashuvlar inson xulq-atvorining psixologik va motivatsion omillarini hisobga olish zarurligini ko'rsatdi. Boshqaruvni samarali tashkil qilish uchun faqat modellashtirilgan iqtisodiy qonunlar yetarli emasligi, balki inson omili, ijtimoiy ehtiyojlar, rag'batlantirish mexanizmlari, liderlik va kommunikatsiya kabi faktorlar ham hal qiluvchi ahamiyatga ega ekani ta'kidlandi. Ularning qarashlari zamonaviy HR-menejment, tashkiliy xulq-atvor va korporativ madaniyat nazariyalarini shakllantirdi.

XX asr boshidagi ilmiy boshqaruv maktablari (Teylor, Fayol, Vebr) ishlab chiqarish jarayonlarida mehnatni standartlashtirish, ish jarayonlarini optimallashtirish, nazorat, intizom, texnologik mehnat taqsimoti kabi masalalarni chuqur tadqiq qildi. Bu yondashuvlar bugungi kundagi operatsion boshqaruv, logistik tizimlar va samaradorlikni oshirish texnologiyalarining asosiy elementi bo'lib qoldi. Strategik menejment maktablari (Ansoff, Porter, Mintzberg, Chandler) korxonaning tashqi va ichki muhitini baholash, raqobat afzalliklarini shakllantirish, uzoq muddatli maqsadlar qo'yish, biznes-model yaratish, innovatsion va moslashuvchan boshqaruv tizimlarini loyihalash kabi zamonaviy strategik masalalarni ilmiy asoslab berdi. Bu maktablar tez

o'zgaruvchan muhitda raqobatbardoshlikni ta'minlashning eng zamonaviy metodologiyasini shakllantirdi.

Yuqoridagi maktablar rivoji shuni ko'rsatadiki:

- menejment nazariyasi vaqt o'tishi bilan iqtisodiy yondashuvdan psixologik, sotsiologik va strategik yondashuvlarga boyidi;
- ilmiy boshqaruvning umumiy konsepsiyasi inson omili, texnologiya, strategik fikrlash va tashqi muhitni kompleks tahlil qilish integratsiyasiga aylandi;
- zamonaviy menejment ko'p omilli, tizimli va moslashuvchan boshqaruv yondashuviga asoslanadi.

Xulosa qilib aytganda, klassik iqtisodiy qarashlardan tortib zamonaviy strategik menejment nazariyalarigacha bo'lgan ilmiy meros bugungi boshqaruv amaliyotining poydevorini tashkil etadi. Ularning integratsiyasi hozirgi korxonalar uchun samarali boshqaruv, raqobatbardoshlik, innovatsion rivojlanish va barqaror strategiyani shakllantirishda asosiy omil sifatida xizmat qiladi.

Tayanch so'zlar: Strategik menejment, missiya, vision (kelajak tasavvuri), strategik maqsadlar, uzoq muddatli maqsad, qisqa muddatli maqsad, SMART tamoyili, manfaatdor tomonlar (stakeholderlar), korporativ madaniyat, raqobat ustunligi, rentabellik, bozordagi mavqe, ishlab chiqarish samaradorligi, moliyaviy barqarorlik, inson resurslari (inson kapitali), resursga asoslangan yondashuv (RBV), "Besh raqobat kuchi" modeli (M. Porter), dinamik qobiliyatlar nazariyasi (D. Teece), tashqi va ichki muhit tahlili (SWOT), strategik maqsadlar ierarxiyasi

O`zlashtirish uchun savollar

1. Strategik menejment nima va u oddiy operativ boshqaruvdan qaysi jihatlari bilan farq qiladi?
2. Tashkilot missiyasi va visioni o`rtasidagi asosiy farqlar nimada, ularning har biri boshqaruv jarayonida qanday vazifa bajaradi?
3. Missiyani shakllantirishda kompaniya tarixi, boshqaruv uslubi va tashqi muhit omillari nega muhim hisoblanadi?
4. Manfaaddor tomonlar (egalar, xodimlar, mijozlar va boshqalar) manfaatlari missiyada qanday uyg'unlashtirilishi lozim? Misol keltiring.
5. Uzoq, o`rta va qisqa muddatli maqsadlarning mazmuni va o`zaro bog`liqligini izohlang. Nima uchun ularning ierarxiyasi zarur?
6. SMART tamoyilining har bir elementi (S, M, A, R, T)ni izohlang va korxona maqsadiga oddiy misol bilan qo`llab ko`rsating.
7. Michael Porterning "Besh raqobat kuchi" modeli strategik menejmentda qanday rol o`ynaydi? U qaysi kuchlarni tahlil qiladi?
8. Jay Barneyning resursga asoslangan yondashuvi (RBV) bo'yicha korxonaning raqobat ustunligi qaysi turdagi resurslarga tayanganida barqaror bo'ladi?
9. Dinamik qobiliyatlar nazariyasi (D. Teece) strategiyani "statik" yondashuvlardan qaysi jihati bilan farqlanadi? Innovatsiya va moslashuvchanlik bu yerda qanday ahamiyatga ega?
10. Kompaniya maqsadlarini ishlab chiqish jarayonining bosqichlarini sanab bering va ulardan qaysi birida SWOT tahlili markaziy o`rin tutishini izohlang.

II BOB. STRATEGIK MENEJMENTNING ASOSIY VAZIFALARI

2.1.Strategik menejmentning vazifalari. Korxonaning strategik qarashlari, missiyasi va strategik parametrlarini aniqlash

Zamonaviy global iqtisodiyotda korxonalar faoliyatini samarali boshqarish va raqobatbardoshligini ta'minlashda strategik menejmentning ahamiyati tobora oshib bormoqda. Strategik menejment – bu tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlash, tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashish va barqaror raqobat ustunligini shakllantirishga qaratilgan ilmiy-uslubiy boshqaruv konsepsiyasidir. Uning markazida korxonaning strategik qarashi (vision), missiyasi (mission) va uzoq muddatli strategik maqsadlarini aniqlash jarayoni turadi. Mazkur referatda strategik menejmentning beshta asosiy vazifasi hamda strategik qarash, missiya va strategik parametrlarni aniqlashga oid ilmiy asoslar tahlil qilinadi.

Strategik qarash (vision) korxonaning kelajakdagi ideallashgan holatini, uzoq muddatli istiqbolini va maqsadli yo'nalishini ifodalaydi. Vision tashkilotning “Qanday kompaniyaga aylanishni istaymiz?” degan savoliga javob sifatida shakllanadi. Uning asosiy xususiyatlari – istiqbollilik, ilhomlantiruvchanlik, korxona rivojlanishining yo'nalishini belgilab berish va xodimlarni yagona maqsad atrofida birlashtirishdir. Masalan, UzAuto Motors kompaniyasining strategik qarashi: *“Markaziy Osiyodagi eng innovatsion va raqobatbardosh avtomobil ishlab chiqaruvchiga aylanish.”* Strategik qarash korxonaning uzoq muddatli strategik rivojlanish yo'l xaritasini belgilaydigan poydevor hisoblanadi.

Missiya (mission) – korxonaning jamiyat, iste'molchi va manfaatdor tomonlar oldidagi asosiy vazifasi, ijtimoiy- iqtisodiy ahamiyati hamda mavjud bo'lish sababini ifodalovchi konsepsiyadir. Missiya “Biz nima uchun mavjudmiz?” degan savolga javob beradi. Missiya quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- asosiy faoliyat turi;
- iste'molchiga taqdim etiladigan qiymat;
- korporativ qadriyatlar;
- kompaniya ustunliklarining mohiyati.

To'g'ri shakllangan missiya korxonaning strategik qarashlari bilan uyg'unlashgan holda butun tashkilotning maqsadli harakatlarini koordinatsiya qiladi. Strategik maqsadlar – korxonaning uzoq muddatda erishmoqchi bo'lgan aniq, o'lchab bo'ladigan, real va vaqt bilan chegaralangan natijalaridir. Strategik menejmentda maqsadlarni belgilash jarayoni SMART mezonlariga muvofiq amalga oshiriladi:

- S – aniqlik (specific),
- M – o'lchanuvchanlik (measurable),
- A – erishish mumkinligi (achievable),
- R – maqsadga muvofiqlik (relevant),
- T – muddatli bo'lishi (time-bound).

Strategik maqsadlar quyidagi toifalarga bo'linadi:

1. Moliyaviy maqsadlar

— foydani oshirish, xarajatlarni qisqartirish.

2. Bozor maqsadlari

— bozor ulushini kengaytirish va yangi segmentlarga chiqish.

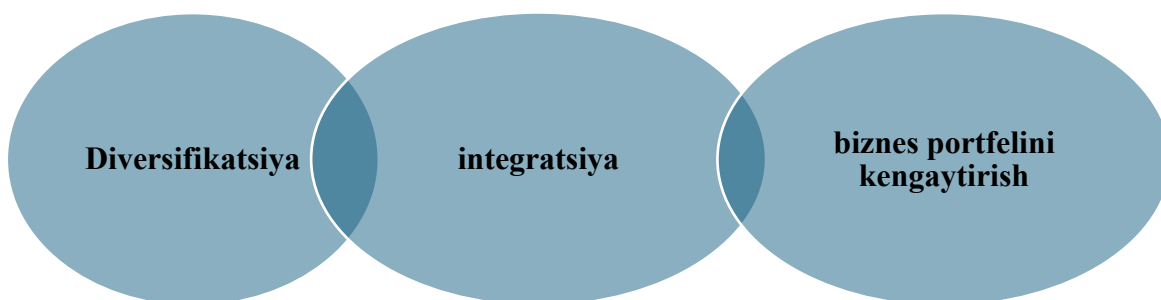
3. Innovatsion maqsadlar

—yangi mahsulot liniyasini joriy etish va raqamlashtirish darajasini oshirish.

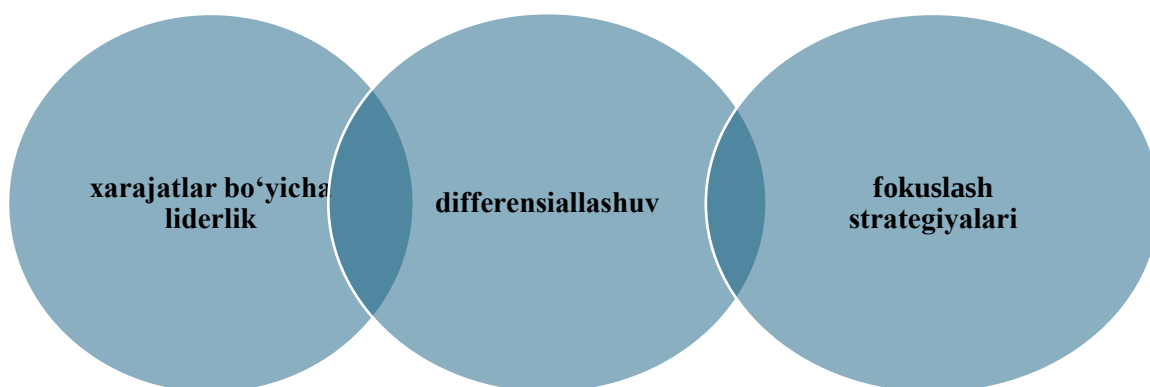
4. Operatsion maqsadlar

—ishlab chiqarish samaradorligini yaxshilash va bir birlik tannarxni kamaytirish. Maqsadlarni belgilash strategiyaning aniqligi va o‘lchanuvchanligini ta’minlaydi. Strategiya – belgilangan maqsadlarga erishish uchun amalga oshiriladigan aniq yo‘nalishlar majmui, kompaniyaning uzoq muddatli harakatlar rejasidir. Zamonaviy strategiya turlari quyidagilar:

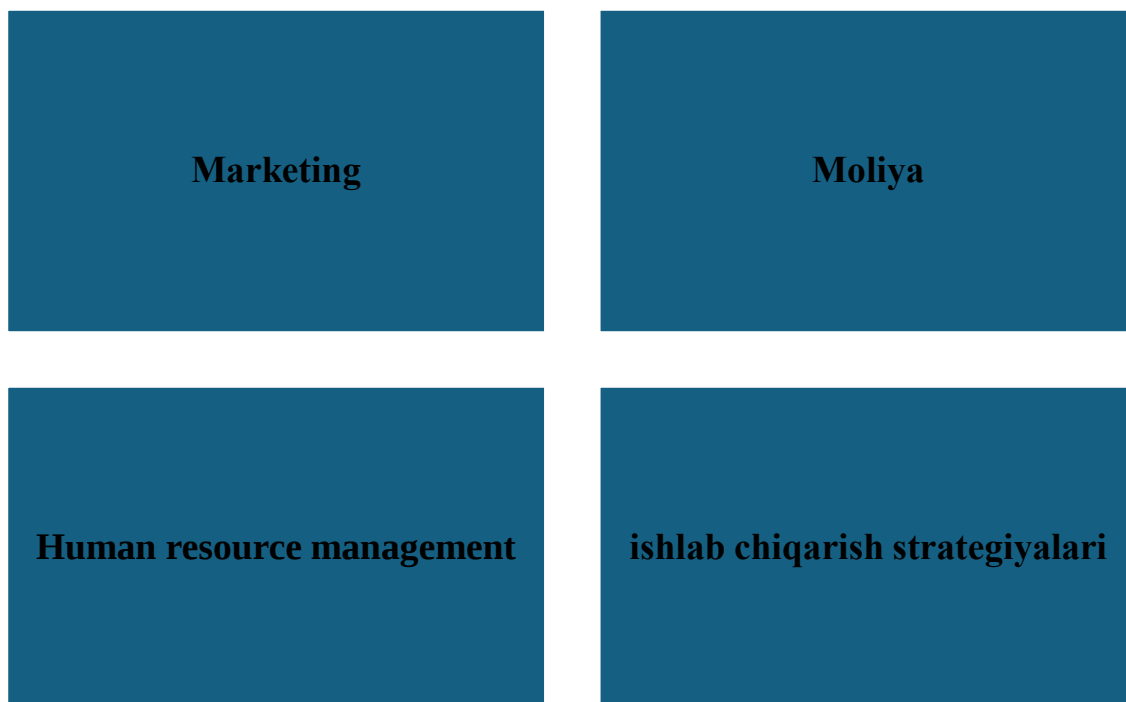
1. Korporativ strategiya



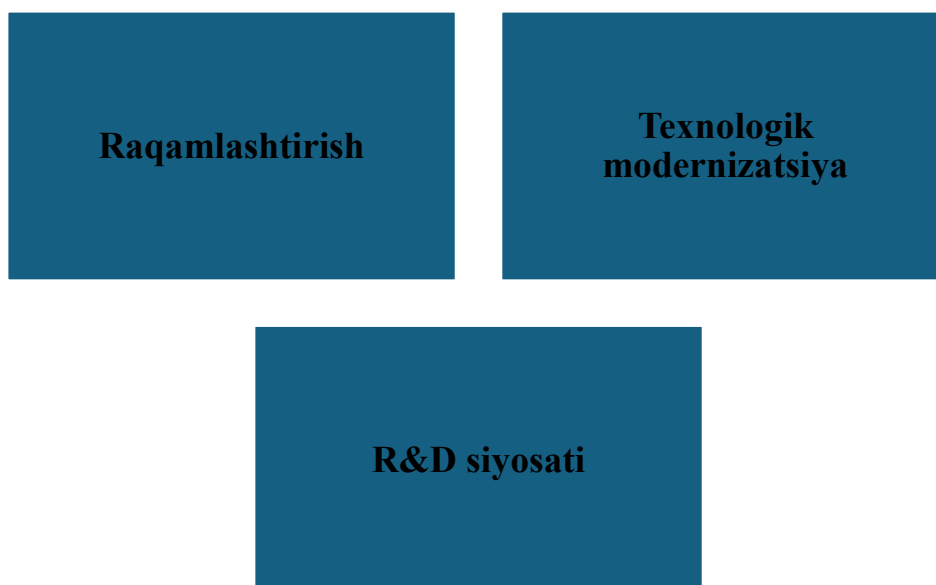
2. Biznes (raqobat) strategiyasi



3. Funktsional strategiyalar



5. Innovatsion strategiyalar



Strategiyani ishlab chiqish – jarayonning faqat bir qismi; eng muhim bosqich – uni samarali amalga oshirish hisoblanadi. Bu jarayonda

tashkiliy tuzilmani strategiya yoʻnalishiga moslashtirish, resurslarni strategik maqsadlarga yoʻnaltirish, loyiha boshqaruv mexanizmlarini joriy etish, KPI (asosiy koʻrsatkichlar) tizimi orqali monitoringni amalga oshirish, strategik nazorat va tahlil muhim hisoblanadi. Strategiyani baholashda early warning indicators (erta ogohlantirish indikatorlari) alohida ahamiyatga ega boʻlib, bozor xavflari va ichki muammolarni oldindan aniqlash imkonini beradi. Strategik nazorat mexanizmlari, yaʼni, moliyaviy audit, KPI monitoringi, strategik tahlil kompaniyaning moslashuvchanligini oshirib, tashqi iqtisodiy muhitdagi oʻzgarishlarga tezkor javob berish imkonini yaratadi.

Strategik menejment korxonaning uzoq muddatli rivojlanishining ilmiy asoslangan boshqaruv konsepsiyasi boʻlib, uning beshta asosiy vazifasi tashkilotning samarali faoliyat yuritishini taʼminlaydi. Strategik qarash korxonaning kelajakdagi holatini belgilab bersa, missiya jamiyat va isteʼmolchi oldidagi vazifani aniqlaydi. Strategik maqsadlarni shakllantirish esa korxona rivojlanishining aniq yoʻnalishini belgilaydi. Strategiya ishlab chiqish va uni amalga oshirish jarayonlari raqobatbardoshlikni oshirish, innovatsion salohiyatni kuchaytirish hamda iqtisodiy barqarorlikni taʼminlashga xizmat qiladi. Natijada strategik menejmentning beshta vazifasi korxonaning barqaror rivojlanish mexanizmini yaratadi hamda korporativ boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Strategik menejment — bu rahbar tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar va qarorlar majmui boʻlib, ular aniq strategiyalarni ishlab chiqishga yoʻnaltirilgan hamda tashkilotning oʻz maqsadlariga erishishida asosiy omil boʻlib xizmat qiladi. Shu tariqa, strategik rejalashtirishning

bazaviy mohiyati — bu tashkilot missiyasining bajarilishini ta'minlaydigan va belgilangan maqsadlarga erishishni ko'zda tutadigan strategiyani ishlab chiqishdan iborat. Strategiyani ishlab chiqish jarayonini odatda yuqori bo'g'in rahbariyati amalga oshiradi, strategik qarorlarning bajarilishini esa o'rta va quyi bo'g'in boshqaruvchilari ta'minlaydi. Strategik rejalashtirish strategik boshqaruv tizimining tarkibiy elementi hisoblanadi.

Strategik rejalashtirish kompaniyaning kelajagini belgilovchi, tashqi va ichki muhit omillarini kompleks tahlil qilishga asoslanadigan boshqaruv jarayonidir. U uzoq muddatli qarashni shakllantirish, resurslardan samarali foydalanishni rejalashtirish va bozor sharoitida raqobatbardosh bo'lish imkonini beradi. Strategiya ishlab chiqish jarayonida uch bo'g'in ishtirok etadi:



- yuqori bo‘g‘in boshqaruvi — strategiyalarni ishlab chiqadi, global qarorlar qabul qiladi;
- o‘rta bo‘g‘in boshqaruvi — strategik vazifalarni dasturiy rejalarga aylantiradi;
- quyi bo‘g‘in boshqaruvi — strategiyaning amaliy ijrosini ta‘minlaydi.

Bu ierarxik yondashuv strategik boshqaruv tizimining samarali ishlashini kafolatlaydi. Strategik rejalashtirish strategik boshqaruvning ajralmas elementi sifatida tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga moslashuvchan javob berish, risklarni oldindan ko‘ra olish, raqobatbardoshlikni oshirish, resurslarni optimal taqsimlash imkonini beradi. Strategik menejmentda aniq maqsadlar qo‘yish, kelajak rivojlanish yo‘nalishlarini belgilash, bozor o‘zgarishlarini oldindan ko‘rish, innovatsion yondashuvlarni shakllantirish, resurslar balansini ta‘minlash imkonini beradi. Bu jarayon to‘g‘ri tashkil etilmasa, tashkilot operatsion faoliyat bilan cheklanib qoladi va uzoq muddatli barqarorlikni yo‘qotadi.

2.2. Tanlangan strategiyani samarali amalga oshirish tizimi

Strategik boshqaruvda strategiya tashkilotning atrof-muhitdagi rivojlanish yo‘nalishini uzoq muddatli va sifat jihatdan belgilab beruvchi konsepsiya sifatida qaraladi. Bu yo‘nalish tashkilotning o‘z maqsadlariga erishishiga xizmat qiladi. Tashkilot maqsadlari uning nimaga intilayotganini, faoliyati natijasida nima olishni xohlashini ifodalaydi. Strategiya esa ushbu maqsadlarga qanday yo‘l bilan, qanday usullar orqali va qanday harakatlar majmuasi yordamida erishish mumkinligini ko‘rsatadi. Bu ayniqsa o‘zgaruvchan va raqobatbardosh tashqi muhit sharoitida alohida ahamiyatga ega.

Strategiyani aniqlash jarayonida rahbariyat kompaniyaning bozordagi o'rniga doir bir qator asosiy savollar bilan to'qnash keladi, jumladan:

- qaysi faoliyatdan voz kechish kerak;
- qaysi faoliyatni davom ettirish kerak;
- qaysi yangi biznesga kirish lozim.

Demak, strategiya tashkilotning e'tiborini quyidagilarga qaratadi:

- tashkilot nima faoliyat bilan shug'ullanadi yoki shug'ullanmaydi;
- faoliyatni amalga oshirishda nimalarga ustuvor ahamiyat beriladi va hokazo.

Strategik boshqaruv sohasidagi yetakchi mutaxassislardan biri M. Porterning ta'kidlashicha, kompaniya bozordagi xatti-harakat strategiyasini shakllantirishda uchta asosiy yo'nalishga e'tibor qaratadi:

Birinchi yo'nalish ishlab chiqarish xarajatlari bo'yicha yetakchilik bilan bog'liq. Ushbu strategiya turi kompaniyaga mahsulotni ishlab chiqarish va sotishda eng past xarajatlarga erishish imkonini beradi. Natijada firma raqiblarning o'xshash mahsulotlariga nisbatan pastroq narxlar orqali bozor ulushini kengaytirishi mumkin.

Bunday strategiyani amalga oshiruvchi korxonalar yuqori darajada tashkil etilgan ishlab chiqarish va ta'minot tizimiga, ilg'or texnologiya hamda kuchli muhandislik-konstruktorlik bazasiga ega bo'lishi zarur. Shuningdek, mahsulotni taqsimlashning optimal tizimi joriy etilishi lozim. Ya'ni, korxona xarajatlarni minimal darajada ushlab turishga intilishi, ayniqsa tannarx bilan bog'liq har qanday jarayonni maksimal darajada samarali tashkil etishi talab etiladi. Bunday strategiya uchun marketing funksiyasi nisbatan kamroq rivojlangan bo'lishi ham mumkin.

Ikkinchi yo‘nalish mahsulot ishlab chiqarishda ixtisoslashuv bilan bog‘liq strategiyadir. Bu holda firma ma’lum turdagi mahsulot ishlab chiqarishga yo‘naltirilgan bo‘ladi va shu yo‘nalishda yetakchilikka erishishni maqsad qiladi. Mazkur yondashuvning mohiyati shundaki, xaridorlar aynan ushbu brendni tanlashga moyil bo‘ladi, chunki mahsulot sifati yetarli darajada yuqori bo‘ladi. Ushbu strategiyani qo‘llayotgan korxonalar kuchli ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik (ITTK) salohiyatiga, samarali hamkorlik tarmog‘iga, yuqori sifatni ta’minlashga qaratilgan ishlab chiqarish texnologiyalariga ega bo‘lishlari kerak. Shuningdek, marketing ham ancha rivojlangan bo‘lishi, mahsulotning noyob afzalliklarini shakllantirish va bozorga yetkazishda muhim rol o‘ynashi lozim.

Uchinchi yo‘nalish strategiyani ma’lum bir bozor segmentiga yo‘naltirish bilan bog‘liq bo‘lib, firma o‘z faoliyatini tor ixtisoslashgan segmentda olib boradi. Bunda kompaniya tanlab olingan segmentning ehtiyojlarini chuqur o‘rganadi, ushbu ehtiyojlarni maksimal darajada qondira oladigan mukammal mahsulot yaratadi.

Bu holda firma bozorga ikki xil yo‘l orqali kirishi mumkin:

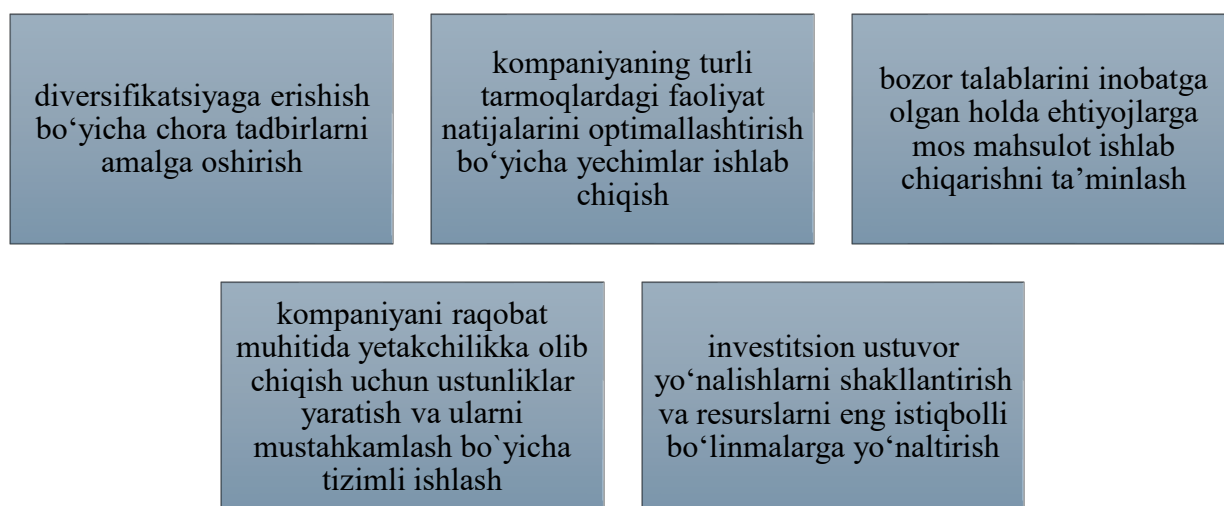
- juda past xarajatlar orqali;
- yuqori ixtisoslashuv asosida sifat bo‘yicha ustunlik yaratish orqali.

Ushbu strategiyaning mohiyati shundan iboratki, kompaniya o‘z mahsulotini butun bozorga emas, balki ma’lum toifa mijozlarga mo‘ljallaydi. Mazkur strategiya ehtiyojlari aniq ko‘rinadigan bozor segmentlariga, hatto individual mijoz guruhlariga qaratilgan bo‘ladi.

Strategik boshqaruvni kompaniyada amalga oshirish, xususan, strategiyani rejalashtirish funksiyasini ta’minlash uchun ma’lum bir

mantiqdan foydalanish zarur bo'lib, u strategiyalar va rejalar iyerarxiasini aniqlashga yordam beradi. Strategik boshqaruv piramidasi kompaniya strategiyalarining boshqaruv darajalariga muvofiq ravishda noierarxik taqsimlanishini aks ettiradi. Bu strategiyalar darajalari, ularning murakkablik darajasi va o'zaro integratsiyasi tashkilotning turiga va hajmiga qarab turlicha bo'ladi. Masalan, oddiy tuzilgan tashkilotlar odatda bitta strategiyaga ega bo'lsa, murakkab tuzilgan kompaniyalar boshqaruvning bir nechta darajalariga xos ko'plab strategiyalardan foydalanadi. Kompaniya bir nechta funksional strategiyalarga ega bo'lishi yoki barcha jarayonlarni yagona strategik yo'nalishga birlashtiruvchi umumiy strategiyani shakllantirishi mumkin.

Korporativ strategiya — bu kompaniya (firma) boshqaruvining umumiy rejasi bo'lib, u kompaniyaning turli tarmoqlarda qo'llayotgan tamoyillari va boshqaruv yondashuvlarini belgilovchi usullarni aniqlashga qaratiladi. Bunday strategiya, shuningdek, kompaniyaning diversifikatsiya qilgan tarkibiy bo'linmalarida faoliyat samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi harakatlar va yondashuvlarni ham o'z ichiga oladi. Korporativ strategiyani ishlab chiqishda quyidagi yo'nalishlar bo'yicha faoliyat olib boriladi:



2.1. rasm. Kompaniya strategiyalarini ishlab chiqishning asosiy yo'nalishlari¹⁵

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarning raqobatbardoshligi ularning strategik rivojlanish darajasi va tanlangan strategiyani amalda qo'llay olish qobiliyatiga bevosita bog'liqdir. Strategiya ishlab chiqilishi korxona rivoji uchun zarur masala bo'lsa, uning izchil va sifatli amalga oshirilishi – strategik boshqaruvning asosiy vazifasidir. Shu bois strategiyani bajarish jarayonini ilmiy jihatdan o'rganish, unga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va samarali mexanizmlarini ishlab chiqish zamonaviy menejmentning dolzarb muammolaridan biridir.

Strategiyani joriy etish tashkilot ichki resurslari, boshqaruv tizimi, tashkiliy struktura va xodimlar faoliyatini tanlangan strategik maqsadlarga yo'naltirishdan iborat murakkab boshqaruv jarayonidir. Strategiyaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi ko'p jihatdan tuzilmaning moslashuvchanligi, resurslardan samarali foydalanish va rahbarlik salohiyatiga bog'liqdir.

¹⁵ Manbaalar asosida muallif ishlanmasi

Strategiya o'zgarishi bilan tashkilot tuzilmasini qayta ko'rib chiqish zarurati tug'iladi. Tashkiliy tuzilma strategik maqsadlarni qo'llab-quvvatlashga qodir bo'lmasa, strategiya samarali amalga oshmaydi.

Ilmiy nuqtai nazardan ko'rib chiqsak, diversifikatsiya strategiyasida divizion (DAT) tuzilmasi samarali bo'ladi. Xarajatlar strategiyasida esa markazlashtirilgan boshqaruv afzal, chunki qarorlar yagona markaz orqali qabul qilinadi.

Tuzilmaning moslashuvi boshqaruv darajalaridagi vakolatlar taqsimoti, jarayonlarni muvofiqlashtirish va axborot oqimi tizimini optimallashtirishni talab etadi.

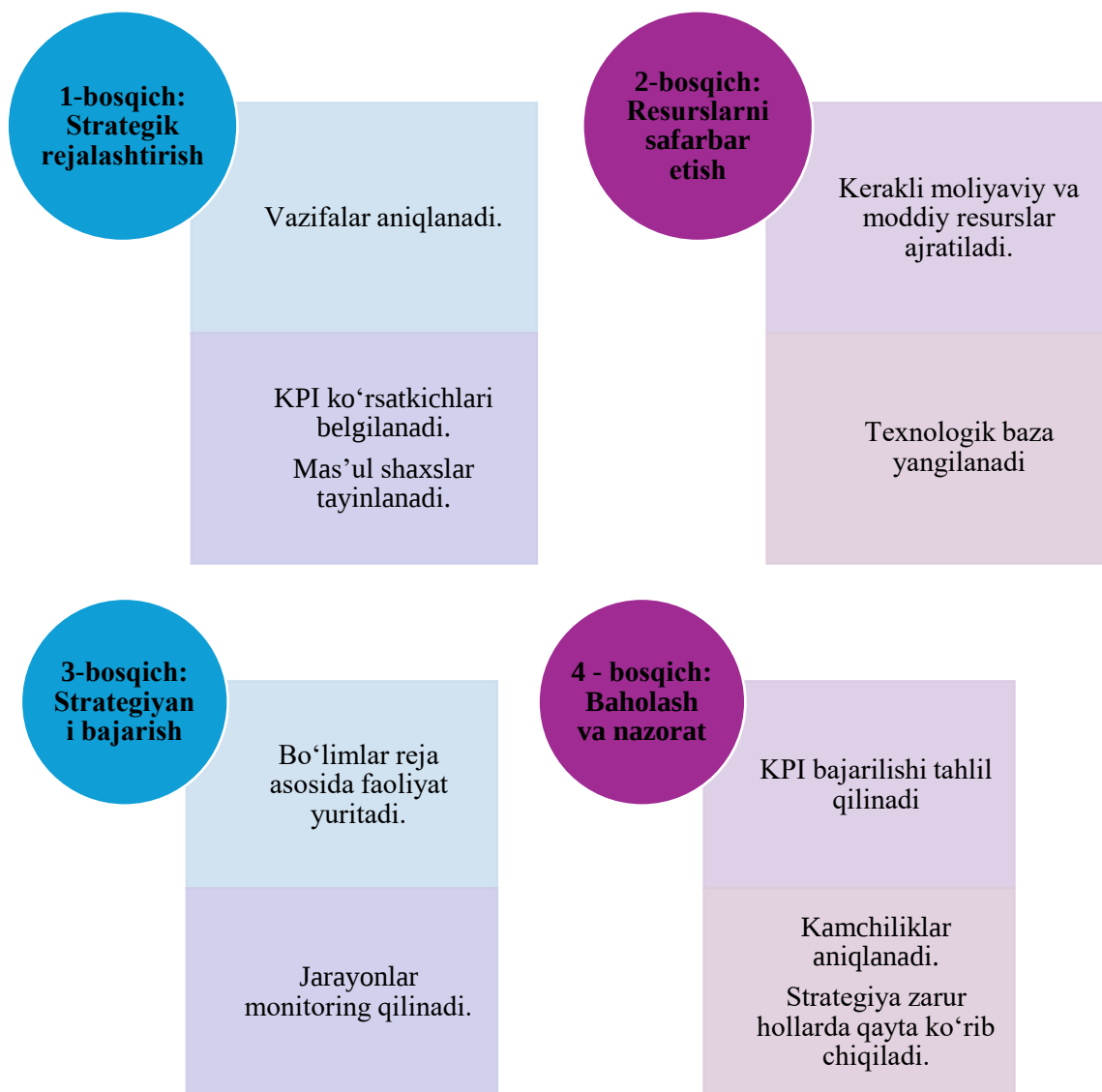
Resurslarni qayta taqsimlash strategiyani amalga oshirishning eng muhim elementlaridan biri hisoblanadi. Bunda moliyaviy, inson, moddiy va texnologik resurslarning ustuvor yo'nalishlarga muvofiq taqsimlanishi nazarda tutiladi. Masalan, korxona marketing faoliyatini kengaytirishni rejalashtirsa, unda reklama byudjeti oshiriladi, bozor tadqiqotlariga investitsiya kuchaytiriladi. Resurslarni strategik taqsimlash samaradorlik, iqtisodiy o'sish va barqarorlikni ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishda rahbarlik salohiyati asosiy omillardan biridir. Strategik rahbarlar strategiyani tushuntirish, xodimlarni jalb etish, motivatsiya tizimini shakllantirish va jarayonlarni nazorat qilish kabi vazifalarni bajaradi.

Rahbarning asosiy funksiyalari:

- strategik maqsadlarni aniq belgilash;
- xodimlarni strategiya doirasida birlashtirish;
- jarayonlarni monitoring qilish;
- o'zgarishlarga moslashuvni boshqarish.

Zamonaviy boshqaruv nazariyalariga ko'ra, strategik liderlik – korxona strategiyasining fundamental poydevoridir.

Strategiyani joriy etish quyidagi tizimli bosqichlar orqali amalga oshiriladi:



2.2.-rasm. Tanlangan strategiyani samarali amalga oshirish tizimi ¹⁶

1-bosqich: Strategik rejalashtirish

- Vazifalar aniqlanadi.
- KPI ko'rsatkichlari belgilanadi.

¹⁶ Л.С. Ружанская Е.А.Якимова Д.А. Зубакина Стратегический менеджмент УП 2019.pdf

- Mas'ul shaxslar tayinlanadi.

2-bosqich: Resurslarni safarbar etish

- Kerakli moliyaviy va moddiy resurslar ajratiladi.
- Texnologik baza yangilanadi.

3-bosqich: Strategiyani bajarish

- Bo'limlar reja asosida faoliyat yuritadi.
- Jarayonlar monitoring qilinadi.

4-bosqich: Baholash va nazorat

- KPI bajarilishi tahlil qilinadi.
- Kamchiliklar aniqlanadi.
- Strategiya zarur hollarda qayta ko'rib chiqiladi.

Strategiyani samarali amalga oshirish korxonaning raqobatbardoshligini oshirish, iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash va uzoq muddatli rivojlanishni kafolatlashda muhim ahamiyatga ega. Tashkiliy tuzilmani moslashtirish, resurslarni ustuvor yo'nalishlarga yo'naltirish, strategik rahbarlikni kuchaytirish va motivatsiya tizimini strategiya bilan uyg'unlashtirish strategiyani muvaffaqiyatli bajarishning asosiy omillaridir. Tadqiqot natijalari ushbu jarayonlarning integratsiyalashgan holda amalga oshirilishini eng optimal yechim sifatida tasdiqlaydi.

2.3.Strategik boshqaruvdagi yondashuvlarning ahamiyati

Zamonaviy iqtisodiyotda strategik boshqaruv korxonalarning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlashga qaratilgan eng muhim boshqaruv tizimlaridan biridir. Bozor sharoitlarining tez o'zgarishi, globallashtirish, texnologik innovatsiyalar, mijozlar ehtiyojlarining keskin almashuvi korxonalarni strategik fikrlashga, xatti-harakatlarning oldindan

belgilangan maqsadlarga muvofiqligini ta'minlashga undaydi. Shuning uchun strategik boshqaruvga turli ilmiy yondashuvlar shakllangan bo'lib, ular boshqaruv jarayonining turli qirralarini yoritadi.

Strategik boshqaruv — bu korxona missiyasini aniqlash, maqsadlarni belgilash, ichki va tashqi muhitni tahlil qilish, strategiyalarni ishlab chiqish va ularni amalga oshirish hamda monitoring qilishdan iborat uzluksiz boshqaruv jarayonidir. Ushbu nazariya 1960–1970 yillardan boshlab rivojlangan bo'lib, Chandler, Ansoff, Porter, Mintzberg kabi olimlarning ilmiy maktablari strategik boshqaruv fanining shakllanishiga asos bo'lgan.

Strategik boshqaruv konsepsiyasi evolyutsiyasining asosiy bosqichlari:

1. Rejalashtirish maktabi (1960-yillar) — uzoq muddatli rejalashtirishga urg'u berilgan.
2. Pozitsion maktab (1980-yillar) — raqobat strategiyalariga asoslangan, Porter modeli asosida ishlaydi, tarmoq tahlili amalga oshirilgan.
3. Resurslar maktabi (1990-yillar) — barqaror ustunliklarga erishish imkonini bergan hamda ichki resurslar samaradorligini baholashga hizmat qiladi.
4. Dinamik imkoniyatlar maktabi (2000–2020) — tez o'zgaruvchan muhitga moslashuvchan strategiyalardan iborat.

Tizimli yondashuv — korxonani o'zaro bog'langan elementlardan iborat murakkab tizim sifatida ko'radi. Bunda korxonaning har bir bo'limi, xodimi, texnologiyasi, jarayoni yagona maqsad sari yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Tizimli yondashuv korxonaga yaxlit tizim

sifatida qarash imkonini beradi hamda barcha bo'limlar o'rtasidagi uyg'unlikni ta'minlaydi.

Yana bir muhim yondashuvlardan biri **marketing yondashuvi** strategiyani bozordagi ehtiyojlar, mijoz xatti-harakati va raqobat sharoitiga asoslaydi. Bu yondashuvga ko'ra, korxona strategiyasi "mijoz nima xohlaydi?" degan savol asosiga quriladi. Shu asosda raqobatbardosh mahsulot yaratiladi va bozorga moslashuvchan strategiyani shakllantiradi.

Strategik boshqaruvdagi zamonaviy yondashuvlardan biri – funksional yondashuv bo'lib, bu yondashuv strategik boshqaruvni alohida funksional bo'limlar darajasida (marketing, ishlab chiqarish, moliya, HR) amalga oshirishni nazarda tutadi. Bunda har bir bo'limda chuqur mutaxassislik shakllanadi, bu esa o'z navbatida samaradorlikni oshiradi.

Zamonaviy strategik boshqaruvning muhim yondashuvlaridan yana biri reproduktiv yondashuv bo'lib, ushbu yondashuv korxonaning resurs bazasini muntazam yangilab borishga qaratilgan. Bu yondashuvda asosiy e'tibor intellektual, moddiy, texnologik va inson kapitalini tiklash hamda rivojlantirishga qaratiladi.

Strategik boshqaruvda qadriyat mezonlariga mos normativ yondashuv tamoyili ham mavjud bo'lib, bu yondashuv korxonaning missiyasi, qadriyatlari va tamoyillariga asoslangan strategik qarorlar qabul qilishni anglatadi. Bunday yondashuv korporativ madaniyatni mustahkamlaydi va uzoq muddatli barqarorlikni mustahkamlaydi.

Xulq atvorga oid tamoyili xodimlarning motivatsiyasi, xulqi, psixologik holati va jamoa dinamikasiga asoslanadi. Bu orqali xodimlar faolligi oshadi va innovatsion takliflar ko'payadi.

Strategik yondashuvlar ichida jarayonli, ya'ni operatsion yondashuv ham muhim hisoblanadi. Jarayonli yondashuv strategiyani qat'iy reja emas, balki o'zgaruvchan, moslashuvchan jarayon sifatida ko'radi. O'z o'rnida, operatsion yondashuv tez o'zgaruvchan bozor sharoitida samarali hisoblanadi va rejalashtirilgan va paydo bo'ladigan vaziyatli muammolar bilan uyg'unlashadi.

Quyidagi yondashuvlarning har biri strategik boshqaruv nazariyasining eng muhim tarkibiy qismidir. Har bir yondashuv korxonaning o'ziga xos xususiyati, resurslari, bozor holati va maqsadlariga qarab qo'llanilishi mumkin. Amaliyotda ushbu yondashuvlarni uyg'un qo'llash strategiyaning samaradorligini oshiradi, raqobatbardosh ustunlikni shakllantiradi va korxonaning barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.

2.1.-jadval.

Strategik boshqaruv konsepsiyasi evolyutsiyasining asosiy bosqichlari

Maktab nomi	Ta'rifi
Rejalashtirish maktabi (1960-yillar)	Uzoq muddatli rejalashtirishga asoslangan bo'lib, tashkilot rivojlanishini oldindan belgilangan rejalarga muvofiqlashtirishga qaratilgan. Strategiyaga uzoq muddatli reja sifatida qaraladi.
Pozitsion maktab (1980-yillar)	M.Porter ta'limotiga asoslangan. Bozor tuzilmasi, tarmoq raqobati va "Besh kuch" modeli orqali strategiya shakllantiriladi. Tashqi muhit tahlili ustuvor hisoblanadi.

Maktab nomi	Ta'rifi
Resurslar maktabi (1990-yillar)	Kompaniyaning ichki resurslari (kompetensiya, texnologiya, bilim, intellektual kapital) asosiy raqobat ustunligi deb qaraladi.
Dinamik imkoniyatlar maktabi (2000– 2020)	Tashqi muhit tez o'zgaradigan sharoitda moslashuvchan, yangilanib boruvchi strategiyalarni qo'llaydi. Innovatsiya, o'zgarishlarni boshqarish va tashqi imkoniyatlardan foydalanish muhim hisoblanadi.

Strategik menejment bilan bog'liq muammolar korxonaning yanada gullab-yashnashi uchun muhim strategik qarorlar qabul qilinadigan strategik vaziyatlarni chuqur tahlil qilishni talab qiladi. Bu yerda korxona kutgan natijalarni taxminiy baholashga yordam beradigan ma'lum bir prognozni amalga oshirish muhimdir. Va nihoyat, eng mos echim variantini tanlashga yordam beradi. Har qanday vaqtda strategik menejment tashkilotning atrof-muhit va ish sharoitlari o'zgarishini hisobga olib, kelajakdagi maqsadlarimizga erishish uchun tashkilot hozirgi paytda nima qilishi kerakligini qamrab oladi. Strategik boshqaruv muammolari ko'pincha turli xil tashqi omillar ta'sirida yuzaga keladi. Ularning bevosita ta'sirini kuzatish uchun korxona yoki tashkilotning samaradorligi va raqobatbardoshligi uchun muhim bo'lgan muhitni tashkil qilish kerak. Umuman olganda, strategik menejmentning ikkita asosiy

turini ajratish odatiy holdir: - birinchisi, muntazam boshqaruv bo'lib, o'z tarkibida bir-birini to'ldiradigan bir nechta tizimlarni o'z ichiga oladi. Ushbu turdagi strategik boshqaruv korxonaning asosiy imkoniyatlarini boshqarish jarayonini o'z ichiga oladi. - strategik rejalashtirishning ikkinchi turi real vaqt rejimida amalga oshiriladi va to'satdan paydo bo'ladigan muammolarni hal qilish bilan ham bog'liq. Shuni ta'kidlash kerakki, ushbu turdagi rejalashtirish doirasida strategiyani aniqlashtirish ham amalga oshiriladi. Strategik boshqaruv shakli - bu strategiyalar piramidasi. Strategiya nafaqat bozorning iqtisodiy qonunlari, balki mamlakat iqtisodiyotida va muayyan tovarlar bozorlarida o'rnatilgan qonunlar bilan belgilanadigan tushunish va qabul qilishga asoslangan o'z kontekstidagi xatti-harakatlari va harakatlarining aniq yo'nalishini aks ettiradi. Strategiyaning mazmuni - bozordagi mavqeini saqlab qolish yoki mustahkamlash uchun raqobatdosh ustunliklarni, ularni saqlab qolish va faol foydalanish usullari va vositalarini izlash. Strategik menejmentning asosi korxona faoliyati va rivojlanishining asosiy yo'nalishlarini belgilab beruvchi fundamental strategik belgidir. Asosiy strategik tuzilmaning mazmuni korxona boshqaruvining biznes falsafasini belgilaydi va pirovardida butun tizimning ham, uning alohida tarkibiy bo'linmalarining ham barqaror progressiv rivojlanishini ta'minlashga to'g'ri keladi.¹⁷

Yana bir muhim jihat bu - vertikal integratsiya strategiyalarini qo'llash bo'lib, bunda har bir xo'jalik subyekting yagona holding tarkibida ishlab chiqarish va tovarlar yoki xizmatlar harakati jarayoni

¹⁷ International scientific and practical conference "Innovative management in the education system: international and national concepts", May 16, 2024 // Korxona va tashkilotlarni boshqarishda strategik menejmentning nazariy asoslari // Xonbabayev Shoxruxbek Dilshodjon o'g'li, Qosimxo'jayev Ziyodulloxon Homidjon o'g'li, Abdiyev Dilshodbek Olimjon o'g'li, Sharipov Sharipboy Maqsudjon o'g'li

bo‘ylab joylashgan biznes subyektlarga egalik qilishini nazarda tutadi. Agar jarayon xomashyo yetkazib beruvchilarga tomon yo‘naltirilgan bo‘lsa — bu orqaga yo‘naltirilgan integratsiya strategiyasi (backward integration) deb ataladi; agar iste’molchilarga tomon yo‘naltirilgan bo‘lsa — bu oldinga yo‘naltirilgan integratsiya strategiyasi (forward integration) hisoblanadi. Vertikal integratsiyalashgan xoldinglarda barcha bo‘linmalar yagona mulkdor tomonidan boshqariladi. Odatda xolding tarkibidagi har bir kompaniya umumiy ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan turli mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqaradi, bu esa yagona texnologik jarayon va logistika tizimining uzluksizligini ta’minlaydi. Vertikal integratsiya kompaniyaga ishlab chiqarish jarayonining bir nechta bosqichlarini to‘liq nazorat qilish imkonini beradi — masalan, xomashyo qazib olish, qayta ishlash, tayyor mahsulot ishlab chiqarish, uni yetkazib berish va chakana savdo orqali realizatsiya qilish.

Gorizontal integratsiya strategiyalari esa kompaniyaning bir xil turdagi mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqaruvchi boshqa xo‘jalik subyektlarini qo‘shib olish yoki ular bilan birlashish orqali faoliyatini kengaytirishini anglatadi. Bunday strategiya odatda kompaniyaning bozor ulushini oshirish yoki raqobatchilar ustidan ustunlikka erishish maqsadida qo‘llaniladi. Kompaniya mavjud pozitsiyalarini mustahkamlash uchun ishlab chiqarishni kengaytirishi yoki yangi bozor segmentlariga kirishga harakat qilishi mumkin. Agar kompaniya yangi bozorga kirishni maqsad qilsa, u o‘z faoliyatini ilgari mavjud bo‘lmagan yo‘nalishlarda kengaytiradi. Bu jarayonda firma yangi mahsulotlarni ishlab chiqishi yoki mavjud mahsulotni yangi segmentlarga moslashtirishi imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bozorni egallash jarayonida korxona mavjud bozorni

chuqurlashtirishga yoki yangi bozor segmentlariga kirishga intiladi. Gorizontal integratsiya asosan raqobat kuchaygan sharoitda qo'llaniladi. Masalan, kompaniya raqobatchilarini sotib olish orqali o'z pozitsiyasini mustahkamlaydi, ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytiradi yoki mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytiradi. Bu esa kompaniyaga bozorda raqobatbardosh bo'lish, xarajatlarni optimallashtirish va daromadni oshirish imkonini beradi.

Umuman aytganda, strategik boshqaruv zamonaviy korxonalar faoliyatining eng muhim tarkibiy qismiga aylangan bo'lib, u korxonaning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlash, bozor sharoitlariga moslashish va barqaror rivojlanishni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan. Bob davomida keltirilgan nazariy maktablar, konsepsiyalar va yondashuvlar strategik boshqaruvning evolyutsion rivojlanishi hamda zamonaviy talqinini chuqur asoslab beradi. XX asrning 60-yillaridan boshlab strategik boshqaruvning shakllanishi rejalashtirish maktabi orqali boshlangan bo'lib, u korxona faoliyatini oldindan belgilangan uzoq muddatli rejalar asosida boshqarishni taqozo etgan. Keyinchalik M. Porter tomonidan ishlab chiqilgan pozitsion yondashuv bozor raqobati, tarmoq tuzilmasi va strategik ustunliklarni aniqlashda ilmiy asos bo'lib xizmat qildi. 1990-yillarda resurslar maktabining shakllanishi korxonaning ichki salohiyatini asosiy strategik ustunlik sifatida ko'rish imkonini berdi. 2000-yillardan boshlab esa dinamik imkoniyatlar maktabi tez o'zgaruvchan global muhit sharoitida korxona strategiyalarining moslashuvchan bo'lishi zarurligini ta'kidladi. Tizimli, marketing, funksional, reproduktiv, normativ, xulq-atvorga oid va jarayonli yondashuvlar strategik boshqaruvning amaliy jihatdan ko'p qirrali

ekanini ko'rsatadi. Har bir yondashuv korxonaning resurslari, bozor muhitidagi holati, tashkiliy imkoniyatlari va rivojlanish strategiyasiga mos ravishda qo'llanilishi mumkin. Ayniqsa, jarayonli yondashuvning moslashuvchanligi va normativ yondashuvning qadriyatlarga asoslanishi strategik boshqaruvning mazmunini yanada boyitadi. Bundan tashqari, vertikal va gorizontal integratsiya strategiyalarini qo'llash korxonaga bozor ustidan nazoratni kuchaytirish, xarajatlarni kamaytirish, logistika jarayonlarini optimallashtirish va raqobatda ustunlikka erishish imkonini beradi. Vertikal integratsiya ishlab chiqarish zanjirining turli bosqichlarini birlashtirish orqali ichki samaradorlikni oshirsa, gorizontal integratsiya bozor ulushini kengaytirish va raqobatchilarni siqib chiqarishga xizmat qiladi. Umuman olganda, strategik boshqaruvning turli nazariy maktablari va yondashuvlarini uyg'unlashtirish korxonaga bozorning murakkab va o'zgaruvchan sharoitida barqaror rivojlanish, raqobatdosh ustunlikni shakllantirish va uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishish imkonini beradi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, samarali strategik boshqaruv — bu faqat reja va jarayonlar yig'indisi emas, balki korxonaning barcha resurslari, qadriyatlari, tashkiliy tuzilmasi va bozor talablarini uyg'un boshqarish san'atidir.

Tayanch iboralar: Strategik menejment, missiya (mission), strategik maqsadlar, SMART mezonlari, korporativ strategiya, biznes (raqobat) strategiyasi, funksional strategiya, innovatsion strategiya, strategiyani amalga oshirish (joriy etish), KPI – asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari, strategik nazorat va monitoring, M. Porterning strategiyasi (xarajatlar bo'yicha yetakchilik, differensiallashuv, fokus), vertikal integratsiya (forward / backward integration), gorizontal

integratsiya, tizimli yondashuv, resurslar maktabi va dinamik imkoniyatlar maktabi, jarayonli (operatsion) yondashuv, normativ va xulq-atvorga oid yondashuv, strategik boshqaruv piramidasi va iyerarxiyasi

O'zlashtirish uchun savollar

1. Strategik menejmentning mazmuni nimadan iborat va u korxonaning uzoq muddatli rivojlanishida qanday rol o'ynaydi?

2.Strategik qarash (vision) va missiya (mission) o'rtasidagi farq nimada, ularning har biri korxona boshqaruvida qanday vazifani bajaradi?

3.Strategik maqsadlarni belgilashda SMART mezonlari(SMART) ning har birini izohlang va oddiy misol bilan tushuntiring.

4.Korporativ, biznes va funksional strategiyalar o'rtasidagi farqlarni tushuntiring. Har biriga bitta real yoki shartli misol keltiring.

5.Strategiyani amalga oshirish jarayonining asosiy bosqichlari (strategik rejalashtirish, resurslarni safarbar etish, bajarish, baholash va nazorat)ni izohlab bering.

6. M.Porter ta'kidlagan uchta asosiy yo'nalish – xarajatlar bo'yicha yetakchilik, differensiallashuv va fokus strategiyasining mohiyati nimada? Qaysi sharoitda qaysi biri samaraliroq bo'ladi?

7.Vertikal va gorizontal integratsiya strategiyalarining mazmunini tushuntiring. Ular korxona raqobatbardoshligiga qanday ta'sir qiladi?

8.Strategik boshqaruv konsepsiyasi evolyutsiyasidagi rejalashtirish, pozitsion, resurslar va dinamik imkoniyatlar maktablarining asosiy farqlarini qisqacha taqqoslab bering.

9. Tizimli, marketing, funksional, reproduktiv, normativ va jarayonli yondashuvlar strategik boshqaruvda qanday ustunliklarni beradi? Ulardan qaysi biri sizningcha O‘zbekiston sharoitida eng dolzarb? Nega?

10. Nega strategik boshqaruv faqat reja va hujjatlar majmui emas, balki resurslar, qadriyatlar, tashkiliy tuzilma va bozor talablarini “uyg‘un boshqarish san’ati” sifatida qaralishi kerak? Argumentlaringizni izohlang

III BOB. STRATEGIYANI ISHLAB CHIQISH DARAJALARI VA ASOSLARI

3.1. Strategiyani ishlab chiqishda xorijiy ilmiy maktablar tajribasi

Strategiyani ishlab chiqish jarayonining darajalari – korporativ, biznes, funksional va operatsion darajalar xorijiy menejment nazariyalari asosida ilmiy jihatdan shakllanib, bizgacha yetib kelgan. A. Chandler, I. Ansoff, M. Porter, K. Andrews hamda H. Mintzberg kabi olimlarning strategik boshqaruv maktablari asosida korporativ, biznes, funksional va operatsion darajalar ko'rib chiqiladi. Zamonaviy korxonalar faoliyatida strategik piramidaning ahamiyati muhim bo'lib, darajalar o'rtasidagi uzviylik va raqobat ustunligini yaratish zarur omillardan hisoblanadi.

Zamonaviy iqtisodiyotda strategik boshqaruv korxonalarning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlovchi muhim boshqaruv tizimiga aylangan. Bozorning dinamik o'zgarishi, texnologik innovatsiyalar, raqobat bosimi va mijoz ehtiyojlarining tez almashuvi korxonalarni aniq va tizimli strategiyalar ishlab chiqishga undaydi. Strategiyani shakllantirish bo'yicha xorijiy ilmiy maktablar 1960–2020-yillar davomida faol rivojlanib, bugungi strategik boshqaruvning nazariy asoslarini yaratdi. Strategiyani ishlab chiqish jarayoni korxonaning missiyasi va umumiy maqsadlarini belgilashdan tortib, kundalik operatsion faoliyatni rejalashtirishgacha bo'lgan izchil ko'p bosqichli tizimdir. Uning samaradorligi strategiya barcha darajalarda uyg'unlashuviga bog'liq.

Korporativ strategiya – tashkilotning eng yuqori darajadagi boshqaruv qarorlarini aks ettiruvchi, butun korxona faoliyatini qamrab

oluvchi strategik yoʻnalishdir. Chandlerning “structure follows strategy”¹⁸ tamoyiliga koʻra, korxonaning tuzilmasi tanlangan strategiyaga mos ravishda shakllanadi. Korporativ strategiyada korxonaning umumiy missiyasini belgilash, biznes sohalarida faoliyat yuritishni tanlash, diversifikatsiya, integratsiya uzoq muddatli rivojlanish yoʻnalishlarini tanlash mumkin boʻladi. Korporativ strategiya yuqoridan pastga (top–down) yondashuv asosida barcha pastki strategiyalar uchun konseptual asos yaratadi.

Maʼlum bir vaqtdan soʻng, biznes darajasidagi strategiya ishlab chiqila boshlandi. Biznes strategiyasi Porter (1980 – 1985 yy.)¹⁹ tomonidan ishlab chiqilgan raqobat modeli asosida shakllanadi va alohida biznes birligining raqobat muhitidagi mavqeini mustahkamlashga qaratiladi. M. Porterning uchta asosiy strategiyasi xarajatlar boʻyicha yetakchilik, differensiatsiya va fokuslashga yoʻnaltirildi. Biznes strategiyasi bozor strukturasini, raqobat bosimini, mijoz talablari va tarmoqning rivojlanish dinamikasini tahlil qiladi. U tashqi muhitning bevosita taʼsiriga eng sezgir strategiya darajasi hisoblanadi

Strategiyalarni ishlab chiqishda funksional darajadagi strategiya ham muhim hisoblanadi. Funksional strategiya alohida boʻlimlarning (marketing, ishlab chiqarish, moliya, kadrlar, IT) biznes strategiyasini qoʻllab-quvvatlab turuvchi harakatlar tizimidir. Ansoffning fikriga koʻra, funksional strategiyalar operatsion samaradorlikni taʼminlaydi va biznes strategiyasining amalda bajarilishini taʼminlaydi. Funksional

¹⁸ Structure Follows Strategy – But May not Look Like You Imagined by John Sutherland, The European Business Review January - February 2016

¹⁹ Umirzoqov, O., Orziqulova, M. ., & Achilov , M. . (2025). Biznes strategiyasi va rejalashtirish. *Модели и методы в современной науке*, 4(2), 87–92. извлечено от <https://inlibrary.uz/index.php/mmms/article/view/66346>

strategiyaning asosiy yoʻnalishlari marketing, bozorni segmentlash, narx siyosati, brendingm ishlab chiqarish lean production, agile, kaizen yondashuvlari, shuningdek, moliyaviy boshqaruv, budjetlash, investitsiya boshqaruv, HR boshqaruv tizimi, kompetensiyalarni rivojlantirish va motivatsiya tizimini oʻz ichiga oladi. Funktsional strategiya biznes strategiyasining “kuchaytiruvchi dvigateli” sifatida ishlaydi.

Operatsion strategiya – strategik rejaning eng past, ammo kundalik faoliyatda eng muhim boʻgʻini. Mintzbergning taʼkidlashicha, strategiya rejalashtirilgan (deliberate) va favqulotda paydo boʻluvchi (emergent) omillar orqali shakllanadi. Operatsion daraja aynan favqulotda paydo boʻluvchi strategiyalarni yuzaga chiqaradi.²⁰

Xorijiy ilmiy adabiyotlarda strategiya piramidasi (Corporate → Business → Functional → Operational) yagona tizim sifatida qoraladi. Chandler va Ansoff taʼkidlaganidek, strategik darajalar oʻrtasidagi uygʻunlik korxonaning umumiy raqobatbardoshligini belgilaydi. Umumiy integratsiya korporativ daraja umumiy yoʻnalishni belgilaydi, biznes daraja raqobat strategiyasini shakllantiradi, funksional daraja resurs va jarayonlarni muvofiqlashtiradi operatsion daraja strategiyani kundalik faoliyatga aylantiradi. Shuning uchun strategiyani ishlab chiqish “bir martalik” jarayon emas, balki uzluksiz oʻzgarishlarga moslashuvchan dinamik jarayondir.

Strategiyani ishlab chiqish darajalari zamonaviy korxonaning raqobatbardoshligini taʼminlashda fundamental ahamiyatga ega. Umuman, korporativ strategiya tashkilotning global yoʻnalishini

²⁰ Tim Stobierski, Contributors Disruptive Strategy // Strategy // <https://online.hbs.edu/blog/post/emergent-vs-deliberate-strategy>

belgilaydi, biznes strategiyasi raqobat ustunligini shakllantiradi, funksional strategiya resurslardan samarali foydalanishni ta'minlaydi. Operatsion strategiya esa strategiyaning amaliy natijaga aylanishini ta'minlaydi. Ushbu darajalar uyg'un bo'lgan taqdirda korxona nafaqat bozor talablariga moslashadi, balki yangi imkoniyatlar yaratish orqali barqaror raqobat ustunligini shakllantira oladi.

Strategiyani ishlab chiqish bo'yicha xorijiy ilmiy maktablar tajribasi shuni ko'rsatadiki, strategik boshqaruvning samaradorligi uni yagona yondashuv bilan emas, balki bir-birini to'ldiruvchi turli nazariy-konseptual maktablar integratsiyasi orqali ta'minlanadi. XX asr o'rtalaridan boshlab shakllangan strategiya maktablari – **rejalashtirish maktabi, pozitsion (raqobat) maktabi, resurslar asosidagi yondashuv, dinamik imkoniyatlar nazariyasi** va boshqa konsepsiyalar – bugungi global biznes amaliyotida strategiyani ishlab chiqishning metodologik asosini tashkil etadi.

Rejalashtirish maktabi (Chandler, Ansoff) ta'kidlaganidek, strategiya tashqi muhitni prognoz qilish va uzoq muddatli rejalashtirishga tayanishi lozim. Biroq faqat rejalashtirishning o'zi yetarli emasligini raqobatning keskinlashuvi ko'rsatdi. Shuning uchun Porter tomonidan ishlab chiqilgan pozitsion maktab strategiyani tarmoqdagi raqobat kuchlari, kirish to'siqlari va bozor tuzilmasi orqali shakllantirish zarurligini asoslab berdi. Bu yondashuv bugungi global bozor sharoitida kompaniyaning tashqi muhitni chuqur tahlil qilishi, raqobatchilar pozitsiyasini aniqlashi va strategiyani mos ravishda yo'naltirishi kerakligini ko'rsatadi.

1990-yillardan e'tiboran rivojlangan resurslarga asoslangan yondashuv (RBV) strategiyani tashqi emas, balki ichki imkoniyatlar – noyob resurslar, kompetensiyalar, texnologiyalar, intellektual kapital va tashkilot madaniyati asosida belgilashni taklif etdi. Bunda raqobat ustunligi bozor sharoitiga emas, balki kompaniyaning o'ziga xos kuchli tomonlariga bog'liq ekani ta'kidlanadi.

Tez o'zgaruvchan bozor va texnologiyalar sharoitida esa dinamik imkoniyatlar maktabi (Teece) strategiyaning doimiy moslashuvchan bo'lishi, innovatsiyalarni tez joriy etish, bozor signallariga javob qaytarish va tashqi imkoniyatlardan foydalana olish qobiliyatlari ustuvor ekanini ko'rsatdi. Bu yondashuv ayniqsa raqamli iqtisodiyot, startaplar, texnologik kompaniyalar uchun muhimdir.

Tahliliy solishtirishlar shuni isbotlaydiki, xorijiy ilmiy maktablarning har biri strategiyani ishlab chiqishda turli jihatlariga urg'u beradi:

- Rejalashtirish maktabi — prognozlash va tizimlashtirishni kuchaytiradi;
- Pozitsion maktab — raqobatni va tashqi muhitni chuqur tahlil qiladi;
- Resurslar maktabi — ichki kuchli tomonlarni strategiya markaziga qo'yadi;
- Dinamik imkoniyatlar nazariyasi — moslashuvchanlik va innovatsion salohiyatni ustuvor qiladi.

Ularning barchasini integratsiya qilish natijasida strategiyani ishlab chiqishning optimal modeli shakllanadi. Amaliyotda muvaffaqiyatli kompaniyalar aynan shunday integratsiyalashgan yondashuvdan foydalanadi: tashqi muhitni tahlil qiladi (Porter), ichki resurslarini

baholaydi (RBV), kelajakni rejalashtiradi (Ansoff) va bozor o'zgarishiga moslashadi (Teece).

Shuningdek, xorijiy tajriba shuni ko'rsatadiki, strategiya samaradorligini oshirish uchun raqobatbardosh ustunliklarni aniqlash, mahsulot va xizmatlarni differensiallashtirish, innovatsiyalarni tez joriy etish, raqamli transformatsiyani qo'llash, moslashuvchan boshqaruv tizimini yaratish asosiy shart hisoblanadi.

Umuman olganda, xorijiy ilmiy maktablar tajribasi strategiyani ishlab chiqishda murakkab, ko'p qatlamli va dinamik yondashuv zarurligini ta'kidlaydi. Strategiyaning samaradorligi tashqi raqobatni chuqur anglash, ichki resurslardan oqilona foydalanish, bozor o'zgarishiga tez moslashish va innovatsion fikrlashning uyg'unligiga bog'liq. Shu bois strategiyani ishlab chiqish jarayoni bir martalik hujjat emas, balki uzluksiz yangilanib boradigan boshqaruv tizimidir.

3.2. M.Porterning beshta raqobat kuchi va ularning korxona strategiyasini tanlashga ta'siri

Maykl Porter tomonidan ishlab chiqilgan "Beshta raqobat kuchi" modeli nazariy asoslari va uning tarmoq raqobatiga ta'siri korxonalar tomonidan strategiya tanlash jarayonida muhim hisoblanadi. Har bir raqobat kuchiga e'tibor qaratish korxonalarga uzoq muddatli raqobatbardoshlik, bozor barqarorligi va strategik moslashuvchanlikni ta'minlashda muhim omildir.

Zamonaviy bozor iqtisodiyotida korxonalar oldida turgan eng muhim vazifalardan biri – raqobat sharoitida o'z strategik ustunligini shakllantirish va uni saqlab qolishdir. Raqobat muhitini tahlil qilmasdan

turib samarali strategiya ishlab chiqish mumkin emas. Shu nuqtai nazardan, Maykl Portering “Besh raqobat kuchi” modeli²¹ strategik boshqaruvning asosiy nazariy yondashuvlaridan biri bo‘lib, dunyoning ko‘plab mamlakatlarida korxonalar strategik qarorlar qabul qilishda foydalanadi.

Porter modeli tarmoqning raqobat tuzilmasini aniqlash, bozorning jozibadorligini baholash hamda korxona strategiyasi uchun eng maqbul yo‘nalishni belgilashga xizmat qiladi. Model tarmoq rentabelligini belgilovchi beshta asosiy kuchni ajratadi:

1. Mavjud raqobatchilar o‘rtasidagi raqobat darajasi
2. Yangi raqobatchilar kirib kelish xavfi
3. O‘rnini bosuvchi mahsulotlarning ta’siri
4. Yetkazib beruvchilar kuchi
5. Xaridorlarning savdolanish kuchi²²

1. Mavjud raqobatchilar o‘rtasidagi raqobat darajasi

Bu kuch tarmoqda faoliyat yuritayotgan kompaniyalar o‘rtasidagi raqobat shiddatini ifodalaydi. Raqobat qanchalik kuchli bo‘lsa, korxona strategiya tanlashda shunchalik ehtiyotkor bo‘ladi. Raqobatning kuchayishiga ta’sir qiluvchi omillar sifatida raqobatchilar sonining ko‘pligi, bozorning past o‘sish sur’atlari, mahsulot differensiallashuvining pastligi, arzon narxlar bo‘yicha agressiv kurash va yuqori doimiy harajatlarni ko‘rsatish mumkin. Masalan, O‘zbekiston maishiy texnika bozorida ARTEL, Samsung, Hisense kabi kompaniyalar faoliyat yuritadi. Mahsulot turlari o‘xshash, narxga sezgir mijozlar ko‘p.

²¹ <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

²² <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>

Bu holat ARTELni differensiallashtirish strategiyasini kuchaytirish, sifatni oshirish va texnik servis xizmatini rivojlantirishga majbur qildi. Ya'ni kompaniya doimiy ravishda differensiallash strategiyasini qo'llaydi (yangi dizayn, keng assortiment), xarajatlar bo'yicha liderlik, hususan tejamkorlikga intiladi va investitsion innovatsiyalar (texnologik yangilanish) ustida ishlaydi.

2. Tarmoqga yangi raqobatchilar kirib kelish xavfi

Tarmoqning jozibadorligi yuqori bo'lsa, yangi firmalar bozorga kirishga harakat qiladi. Bu raqobatni kuchaytiradi, manfaat marjasini pasaytiradi. Tarmoqga yangi raqobatchilar kirib kelishida yuqori kapital talabi, texnologik murakkablik, brendga sodiqlik, sertifikatlar va davlat ruxsatlari, miqyos tejamkorligi (Economies of Scale) singari omillar rol o'ynaydi.

Masalan, Ucell, Beeline, Uzmobiler kabi gigantlar hukmron bo'lgan bozorda yangi kompaniya uchun kirish to'sig'i yuqori bo'ladi. Shuning uchun 2020-yildan beri kichik mobil operatorlar bozorga kira olmayapti — bu yuqori investitsiya va texnologik talablar bilan bog'liq. Strategik nuqtai nazardan brendni kuchaytirish, patent va texnologik himoyani ishlab chiqish, marketing xarajatlari bozorga kirishdagi to'siqlar (sertifikatlar, standartlar) yangi kompaniyalar uchun to'siq bo'lishi mumkin.

3. O'rnini bosuvchi mahsulotlar tahdidi

Substitutlar – boshqa texnologiya yoki mahsulot ehtiyojni to'liq yoki qisman qondira oladigan alternativlardir. Substitut xavfini kuchaytiruvchi omillar sifatida past narx, yuqori qulaylik, texnologik innovatsiyalar va iste'molchilar didining o'zgarishini ko'rsatish mumkin.

An'anaviy taksi xizmatlari raqobatidan tashqari YandexGo, MyTaxi kabi ilovalarning paydo bo'lishi substitut sifatida bozorga bosim qildi. Natijada, narxlar pasaydi, xizmat sifati oshdi va raqobat kuchaydi.

Strategik ta'sir sifatida innovatsion xizmatlar qo'shish. mobil ilova yaratish va qo'shimcha qulayliklar (bonuslar, servis, kafolatlar) berish orqali bozorda ustun mavqega chiqish mumkin.

4. Yetkazib beruvchilar kuchi

Yetkazib beruvchilar narxlar, sifat va yetkazib berish shartlariga ta'sir o'tkaza olish darajasidir. Yetkazib beruvchilar kuchli bo'ladigan holatlar sifatida yetkazib beruvchilar soni kamligi, alternativ yetkazib beruvchilar yo'qligi yoki xomashyo noyob bo'lishi singari faktorlarni ko'rsatib o'tish mumkin.

2021-yilda global chip taqchilligi sababli Toyota, Honda, Volkswagen ishlab chiqarishni qisqartirishga majbur bo'ldi. Chunki yarimo'tkazgich yetkazib beruvchilar, hususan, NVIDIA bozorda hukmron edi. Ushbu bosqichda strategik ta'sir sifatida vertikal integratsiya (o'z xomashyosini tayyorlash), diversifikatsiyalangan yetkazib beruvchilar bilan hamkorlik va uzoq muddatli kontraktlarni ko'rsatib o'tish mumkin.

5. Xaridorlarning savdolashish kuchi

Xaridor narxni pasaytirish, sifatni oshirish, qo'shimcha xizmat talab qilishga majbur eta oladigan kuchga ega bo'lsa, kompaniya foydasi kamayadi.

Xaridor kuchini oshiruvchi omillar sifatida xaridorlar konsentratsiyasi, mahsulotlarning o'zaro o'xshashligi, narxga sezgirlik, alternativlarning ko'pligini keltirib o'tish mumkin.

Masalan, katta tarmoqlar (Korzinka, Makro, Havas) ko‘plab kichik ishlab chiqaruvchilardan mahsulot oladi. Ular doimo narxni keskin pasaytirishni va sifatni qat’iy nazorat qilishni talab qiladi. Bu yerda muhim strategik ta’sir vositasi sifatida mahsulotni noyoblashtirish, servis va qo‘shimcha qiymat yaratish hamda mijozlar bilan sodiqlik dasturlarini (loyalty programs) ishga tushirish singari vositalarni ko‘rsatib o‘tishimiz mumkin

Agar tarmoqda raqobat juda kuchli bo‘lsa va xaridorlar narxga juda sezgir bo‘lishsa, kompaniya xarajatlarni maksimal kamaytirishga yo‘naltirilgan strategiyani tanlashi maqsadga muvofiq bo‘ladi. Bunday vaziyatda mahsulotni ommaviy ishlab chiqarish (mass production), ishlab chiqarish tannarxini pasaytirish, resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish korxonaga bozorni arzon narxlar hisobiga egallash imkonini beradi. Bu strategiya ko‘pincha yirik sanoat korxonalari, oziq-ovqat, maishiy texnika va tekstil sohalari uchun eng mos keladi.

Agar bozorda o‘rnini bosuvchi mahsulotlar ko‘p bo‘lsa yoki iste’molchilar yagona standart mahsulotdan ko‘ra qo‘shimcha qiymatga ega bo‘lgan tovarlarni afzal ko‘rishsa, korxona differensiallashtirish strategiyasini tanlaydi. Uning asosiy yo‘nalishlari mahsulot dizaynini originallashtirish, kuchli brend yaratish va reklama orqali imidjni mustahkamlash, mijozlarga qo‘shimcha servis va kafolatlar taqdim etish bo‘lib, bu yondashuv mahsulotni bozordagi o‘xshash tovarlardan ajratib turadi va iste’molchilarning brendga sodiqligini oshiradi.

Agar bozor bir necha aniq segmentlarga bo‘lingan bo‘lsa va segmentlar o‘rtasida ehtiyojlar keskin farq qilsa, yanada tor yo‘naltirilgan strategiya qo‘llaniladi. Bunda kompaniya muayyan mijoz guruhiga mos

mahsulot yaratadi va o'sha segment ehtiyojiga ixtisoslashadi. Masalan, premium segmentga mo'ljallangan mahsulotlar sifat, dizayn va servis bo'yicha alohida talablarni qondiradi, iqtisod segmenti esa narx bo'yicha raqobatga quriladi.

Agar yetkazib beruvchilar bozorda ustun mavqega ega bo'lib, xomashyo narxi yoki ta'minot barqarorligi bo'yicha bosim o'tkaza boshlasa, korxona ishlab chiqarish zanjirini o'z qo'liga olishga intiladi. Bu holda xomashyo ta'minotini ichkilashtirish (o'z resurs bazasini yaratish) va logistika va ta'minot jarayonlarini to'liq o'zlashtirish korxona mustaqilligini oshiradi va tashqi risklarni kamaytiradi. Bunday strategiya ayniqsa metallurgiya, energetika, farmatsevtika va qishloq xo'jaligi sohalarida samarali hisoblanadi.

Agar tarmoqda texnologiya tez yangilanayotgan bo'lsa yoki raqobat ko'proq innovatsiyalar asosida shakllanayotgan bo'lsa, korxona innovatsion rivojlanish strategiyasini tanlashi kerak. Bu yo'nalish o'z ichiga ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga (R&D) investitsiya kiritish, raqamlashtirish jarayonlarini tezlashtirish va startaplar, texnoparklar va ilmiy markazlar bilan hamkorlik qilishni o'z ichiga oladi. Ushbu strategiya korxonaga bozor o'zgarishlariga tez moslashish, yangi mahsulot yaratish va raqobatbardoshlikni mustahkamlash imkonini beradi.

Umuman olganda, Porterning beshta raqobat kuchi korxonaning strategik yo'nalishini shakllantirishda juda muhim analitik vosita hisoblanadi. Har bir kuch bozorga o'ziga xos ta'sir ko'rsatadi va kompaniyaning qaysi strategiyani tanlashi ana shu ta'sirlarning kuchi va xususiyatiga bog'liq bo'ladi. To'g'ri tanlangan strategiya korxonaga

nafaqat raqobatda ustunlik, balki barqaror rivojlanish va uzoq muddatli muvaffaqiyat ham ta'minlaydi.²³

Maykl Porterning "Besh raqobat kuchi" modeli korxonalarning strategik qarorlar qabul qilish jarayonida eng ishonchli tahlil vositalaridan biri hisoblanadi. Ushbu model tarmoq rentabelligini aniqlaydi, raqobatning qaysi omillar orqali kuchayayotganini ko'rsatadi, strategiya tanlashda aniq yo'nalish beradi, innovatsion ustunlik yaratishga yordam beradi va uzoq muddatli barqarorlikni ta'minlaydi. Real kompaniyalar misoli shuni ko'rsatadiki, bozor sharoitlarini chuqur tahlil qilgan korxonalar raqobatda ustunlikka erishadi, strategik xatolardan qochadi va bozor ulushini oshira oladi.

3.3. Raqobat tushunchasi, turlari va raqobatni ustunliklarini tahlil qilish yo'llari. Korxonaning tashqi va ichki muhitini strategik tahlil qilish.

Atrof-muhitni tahlil qilish odatda strategik boshqaruv jarayonining boshlang'ich bosqichi hisoblanadi, chunki u korxonaning missiyasi va maqsadlarini aniqlash, shuningdek, ushbu maqsadlarga erishish imkonini beruvchi xatti-harakat strategiyalarini ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan asosni yaratadi. Muhitni tahlil qilish quyidagi uch tarkibiy qismni o'rganishni nazarda tutadi:

1. makromuhit;
2. bevosita (yaqin) tashqi muhit;
3. ichki muhit.

²³https://www.researchgate.net/publication/348550277_A_Critical_Analysis_of_Porter's_5_Forces_Model_of_Competitive_Advantage

Makromuhit tahlili iqtisodiyotning holati, huquqiy tartibga solish va boshqaruv, siyosiy jarayonlar, tabiiy resurslar, ijtimoiy-demografik va madaniy xususiyatlar, jamiyatning ilmiy-texnikaviy va texnologik rivojlanish darajasi hamda infratuzilma kabi omillarning firmaning faoliyatiga ta'sirini aniqlashni o'z ichiga oladi. Bevosita tashqi muhit esa xaridorlar, yetkazib beruvchilar, raqobatchilar (shu jumladan potensial raqobatchilar), mehnat bozori, hamkorlar va boshqa asosiy komponentlar bo'yicha o'rganiladi. Ichki muhitni tahlil qilish korxonaning ichki imkoniyatlarini, uning resurs salohiyatini va firmaning o'z maqsadlariga erishish jarayonida qaysi jihatlar bo'yicha raqobatbardosh ustunlikka ega bo'lishi mumkinligini aniqlashga yordam beradi.²⁴ Ichki muhit quyidagi yo'nalishlar bo'yicha tahlil qilinadi:

- ◇ korxona kadrlari, ularning salohiyati, malakasi, manfaatlari va boshqalar;

- ◇ ishlab chiqarish jarayoni, jumladan tashkiliy, operatsion va texnik–texnologik xususiyatlar, shuningdek ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar;

- ◇ korxonaning moliyaviy holati;

- ◇ marketing;

- ◇ tashkiliy (korporativ) madaniyat.

²⁴ Л.С. Ружанская Е.А. Якимова Д.А. Зубакина Стратегический менеджмент УП 2019.pdf



3.1. rasm Korxona ichki muhitini tahlil qilishning asosiy omillari

Kompaniyaning tashqi muhitini o'rganish jarayonida makromuhit va bevosita tashqi muhitning joriy holati aniqlanadi, shuningdek qisqa va uzoq muddatli istiqbolda yuz berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlar prognozi amalga oshiriladi.

Prognozlash tashqi muhitdagi ijobiy va salbiy tendensiyalarni aniqlashga imkon beradi, ularning baholanishi esa kutilmagan holatlar va mumkin bo'lgan tahdidlar yuzaga kelganda oldindan choralar ko'rish, profilaktik va tezkor reaksiya strategiyalarni ishlab chiqish imkoniyatini

yaratadi hamda strategiya ishlab chiqishga zarur bo'lgan vaqtni belgilashga yordam beradi.

Strategik tahlil va tashqi muhit diagnostikasining asosiy maqsadi — tarmoqni tavsiflovchi iqtisodiy ko'rsatkichlar bo'yicha beshta muhim savolga javob olish va shakllantirishdir.

1. Tarmoqni tavsiflovchi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlar qanday?

Ushbu savolga javob berish uchun statistik ma'lumotlarni, shuningdek yirik bozor ishtirokchilari haqidagi ma'lumotlarni yig'ish zarur bo'lib, bu quyidagi ko'rsatkichlarni baholash imkonini beradi:

- bozor sig'imi;
- raqobat ko'lami (mahalliy, mintaqaviy, milliy yoki xalqaro miqyos);
- bozor o'sish sur'atlari va uning rivojlanish bosqichi (mahsulotning hayotiy sikli);
- raqobatchilar soni va ularning bozor ulushiga ko'ra nisbiy hajmi;

Shuningdek, quyidagi omillar ham o'rganiladi:

- xaridorlar soni va ularning moliyaviy imkoniyatlari;
- texnologik o'zgarishlar yo'nalishi va sur'atlari, shu jumladan mahsulot ishlab chiqarish hamda yangilik kiritish jarayonlari;
- tarmoqqa kirish va undan chiqishdagi to'siqlar mavjudligi;
- asosiy yetkazib beruvchilar va ular bilan bog'liq bo'lgan ta'minot tizimi xususiyatlari;
- ishlab chiqarish, logistika, transport va marketingdagi ommaviylik samaralari (economies of scale).

2. Tarmoq o'rtacha darajadagi foydadan yuqori daromad olish istiqbollari nuqtai nazaridan qanchalik jozibador?

- Tarmoqning o'sish salohiyati va talabning barqarorligi;

- Yirik firmalarning tarmoqqa kirib kelishi yoki undan chiqib ketishi ehtimoli, bu esa raqobat kuchlarining kuchayishi yoki susayishiga olib keladi;
- Tarmoq oldida turgan xatarlar va noaniqliklar darajasi, shuningdek mavjud muammolarning kuchayishi yoki kamayishi;
- Firmaning tarmoqdagi raqobat pozitsiyasi, uning o'zgarishi ehtimoli va kompaniyaning raqobatda zaifroq firmalarning bo'sh joylaridan foydalanish imkoniyati;
- Firma boshqa tarmoqlarda ham faoliyat yuritisa, o'sha tarmoqlarda muvaffaqiyatga erishish imkoniyati va biznes manfaatlarining mavjudligi.

3. Tarmoqda qanday raqobat kuchlari faol va ularning ta'sir darajasi qanday? Qaysi kompaniyalar eng kuchli yoki eng zaif raqobat pozitsiyalariga ega?

Mazkur savolga javob berishda odatda ikkita metodikadan — M.Porterning “5 raqobat kuchi” modeli va undan kelib chiqadigan yondashuvlar hamda “Strategik guruhlar xaritasi” modeli foydalaniladi. M. Porter tomonidan taklif etilgan “besh kuch” modeli shundan dalolat beradiki, tashqi muhitning firma faoliyatiga ko'rsatadigan bosimi qanchalik kuchli bo'lsa, kompaniyaning yuqori daromad olish imkoniyati shunchalik cheklanadi. Kompaniya o'z strategiyasini shakllantirar ekan, ushbu kuchlarning har birini hisobga olishi, ularning ta'sirini kamaytirish yoki ustunlikka aylantirish mexanizmlarini ishlab chiqishi zarur.

“Strategik guruhlar xaritasi” modelidan foydalanilganda kompaniyalarni taqqoslash quyidagi cheklovlarni inobatga olgan holda amalga oshiriladi:

- bir xil tarmoqdagi kompaniyalar o‘zaro taqqoslanadi;
- o‘xshash assortiment, bir xil quvvatlar, vertikal integratsiya darajasi, xizmat sifati va texnologiyalar, maqsadli mijozlar segmenti e‘tiborga olinadi;
- mahsulot xossalari va narx diapazoni bo‘yicha o‘xshashliklar tahlil qilinadi;
- yirik reklama byudjeti, texnik yangiliklar, iste‘molchilar imidji kabi belgilar solishtiriladi.

Ushbu belgilarga ko‘ra kompaniyalar klasterlarga (strategik guruhlar) birlashtiriladi.

“Strategik guruhlar xaritasi”ni tuzishda bajarilishi lozim bo‘lgan shartlar:

- ikkita o‘zgaruvchi (ko‘rsatkich) tanlanadi va ular yuqori darajada muhim bo‘lishi kerak;
- o‘zgaruvchilar o‘zaro bog‘liq bo‘lmasligi lozim;
- tarmoq ichidagi kompaniyalar ana shu ikki ko‘rsatkich bo‘yicha joylashtiriladi;
- har bir strategik guruh aylana bilan belgilanadi, aylana diametri guruhning bozor ulushiga mutanosib bo‘ladi;
- tarmoqning umumiy xaritasi klasterlar o‘rtasidagi taqqosiy jihatlarni aniq ko‘rsatadi.

Shakllantirilgan xaritaga asoslanib quyidagi xulosalar chiqarish mumkin:

- tarmoq ichida nechta strategik guruh mavjudligini aniqlash;
- har bir guruhning raqobatbardoshlik darajasi va bozordagi pozitsiyasi turlicha ekanini ko‘rish;

- strategik guruhlarning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash;
- tarmoqqa kirib kelish to'siqlari turlicha bo'lishi, kuchli kompaniyalar logistik yoki texnologik ustunliklar orqali farq qilishi;
- kompaniyalarning klasterlar bo'ylab o'tish ehtimolini baholash;
- klasterlar bir-biriga qanchalik yaqin bo'lsa, ularning o'rtasidagi raqobat shunchalik kuchli bo'ladi.

4. Kelgusi yaqin yillarda qaysi sohada raqobat kurashi kuchayishini kim belgilaydi? Tarmoqdagi raqobat kuchlari tuzilmasida o'zgarishlar nimaga bog'liq va ushbu omillar kelajakda qanday ta'sir ko'rsatadi?

Ushbu savolga javob topish uchun ko'pincha "harakatlantiruvchi kuchlar konsepsiyasi" (driving forces concept) metodikasidan foydalaniladi. Ushbu metodikani qo'llash uchun quyidagi asosiy parametrlarni o'rganish zarur:

- tarmoqning uzoq muddatli iqtisodiy tendensiyalari va rivojlanish istiqbollari;
- iste'molchilar tarkibidagi o'zgarishlar va tovarlardan foydalanish uslublarining o'zgarishi;

Asosiy harakatlantiruvchi kuchlar sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

- yangi mahsulotlar joriy etilishi, texnologik o'zgarishlar;
- nou-xaularning tarqalishi;
- marketing tizimidagi o'zgarishlar;
- yirik firmalarning bozorga kirib kelishi yoki tark etishi;
- tarmoqning globallashtiruv darajasining oshishi;

- xarajatlar tuzilmasi va ishlab chiqarish unumdorligidagi o'zgarishlar;
- iste'molchilar afzalliklarining o'zgarishi: standartlashtirilgan tovarlardan differensiallashgan tovarlarga o'tish yoki aksincha;
- qonunchilik va siyosatdagi o'zgarishlar;
- jamiyat qadriyatlari va hayot tarzining o'zgarishi;
- noaniqlik va xavf omilining kuchayishi.

Ushbu parametrlarni tahlil qilishda qo'llaniladigan tadqiqot metodlari:

Miqdoriy ko'rsatkich metodlari:

- bozor ulushlarning taqsimlanishi;
- bozor o'sish sur'atlari;
- mahsulot rentabelligi va talabning barqarorligi.

Sifat ko'rsatkich metodlari:

- STEP-tahlil (ijtimoiy, texnologik, iqtisodiy, siyosiy omillar);
- tarmoq profili tahlili;
- raqiblar profili tahlili va boshqalar.

5. Raqobat kurashida muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlikni belgilaydigan asosiy omillar qaysilar?

Har bir tarmoqda tashqi muhitni o'rganish jarayonida o'ziga xos va eng muhim omillar aniqlanadi. Aynan shu omillar ushbu tarmoqning raqobat sharoitini belgilovchi asosiy xususiyatlardir. Ushbu omillarning mazmuni va tarmoqqa ta'sir darajasiga qarab, korxonaning raqobatbardoshlikdagi muvaffaqiyat omillari (**Key Success Factors – KSF**) quyidagi ro'yxatdan tanlanishi mumkin:

Texnologiyaga bog‘liq muvaffaqiyat omillari:

- ilmiy tadqiqotlar sifati (ayniqsa farmatsevtika sanoati, tibbiyot, kosmik sanoat uchun muhim);
- ishlab chiqarish jarayoniga innovatsiyalar kiritish imkoniyati;
- yangi mahsulotlarni yaratish imkoniyatlari;
- mavjud texnologiyalarni egallash darajasi.

Har bir tarmoqning o‘ziga xos raqobat muhiti mavjud bo‘lib, tashqi muhitni tahlil qilish jarayonida ushbu tarmoqning eng muhim xususiyatlari aniqlanadi. Shu omillar tarmoqda faoliyat yurituvchi firmalarning raqobatbardoshligini belgilab beradi. Mazkur omillarning mazmuni va ularning tarmoqqa ta’sir darajasiga qarab, korxonalarning raqobat kurashida muvaffaqiyatga erishishi uchun zarur bo‘lgan **muvaffaqiyatning Asosiy Omillari (Key Success Factors – KSF)** quyidagi toifalarga bo‘linadi.

1. Texnologiyaga bog‘liq muvaffaqiyat omillari

- Ilmiy-tadqiqot ishlari sifati (farmatsevtika, kimyo, tibbiyot, kosmik sanoat kabi yuqori texnologiyali sohalar uchun ayniqsa muhim).
- Ishlab chiqarish jarayoniga innovatsiyalarni joriy etish imkoniyati (yangi texnologiyalarni o‘z vaqtida qabul qilish, avtomatlashtirish).
- Yangi mahsulotlarni yaratish va taklif etish imkoniyati.
- Mavjud texnologiyalarni chuqur egallash darajasi.

2. Marketingga bog‘liq muvaffaqiyat omillari

- Bozorni chuqur o‘rganish va iste’molchilar xatti-harakatini tahlil qilish.
- Brend imiji va nufuzining kuchliligi (masalan, Coca-Cola, Samsung).

- Raqobatchilardan farqlanish strategiyasi (differensiallashtirish).
- Reklama siyosatining samaradorligi va kommunikatsiya kanallarining kengligi.
- Mahsulot assortimentining kengligi va moslashuvchanligi.

3. Ishlab chiqarish va xarajalar bilan bog‘liq muvaffaqiyat omillari

- Past ishlab chiqarish xarajatlarini ta‘minlash qobiliyati (tejamkor texnologiya, mass production – yirik hajmda ishlab chiqarish).
- Xomashyo va resurslar ta‘minotida barqarorlik.
- Sifat nazoratining kuchli bo‘lishi.
- Ishlab chiqarish quvvatlaridan samarali foydalanish.
- Logistika tizimining samaradorligi (omborlar, yetkazib berish, zanjir boshqaruvi).

4. Moliyaviy faoliyatga bog‘liq muvaffaqiyat omillari

- Mustahkam kapital bazasi.
- Likvidlikning yuqoriligi va qarz yuklamasining pastligi.
- Investitsiya jalb qilish imkoniyatlari (bank kreditlari, investorlar).
- Moliyaviy risklarni boshqarish tizimi.
- Narx siyosatini moslashtira olish qobiliyati.

5. Menejment va tashkiliy boshqaruvga bog‘liq muvaffaqiyat omillari

- Liderlik salohiyati va boshqaruvning sifat darajasi.
- Strategik rejalashtirish tizimining mavjudligi.
- Korporativ madaniyatning kuchliligi.
- Ichki jarayonlarning optimalligi (biznes jarayonlar boshqaruvi).
- Xodimlar o‘rtasida samarali kommunikatsiya.

6. Inson resurslariga bog‘liq muvaffaqiyat omillari

- Malakali, tajribali va yuqori kompetensiyaga ega xodimlar.
- Motivatsiya tizimining samaradorligi (bonuslar, rag‘batlar).
- Kasbiy rivojlanish va o‘qitish tizimi.
- **Mehnat unumdorligining yuqoriligi.**

7. Tarmoq va bozor bilan bog‘liq muvaffaqiyat omillari

- Tarmoqdagi talab barqarorligi va o‘sinh sur‘atlari.
- Bozorga kirish to‘siqlari va yangi raqobatchilar bosimi darajasi.
- Substitut mahsulotlarning mavjudligi va ularning jozibadorligi.
- Yetkazib beruvchilar kuchi va xomashyo narxlarining barqarorligi.
- Xaridorlarning savdolashish kuchi.

8. Huquqiy va siyosiy omillar

- Davlat tartibga solish siyosatining barqarorligi.
- Soliq imtiyozlari, litsenziyalar, sertifikatlash talablarining soddaligi.
- Intellektual mulk himoyasi.
- Import-eksport siyosati va bojxona tartiblari.

KSFlar har bir tarmoqda turlicha bo‘lib, ular korxonalarning raqobatbardoshligini belgilovchi eng muhim strategik mezonlardir.

Ularni to‘g‘ri aniqlash va strategiyaga tatbiq etish orqali korxonalar:

- bozorda ustunlikka erishadi,
- innovatsion rivojlanishni tezlashtiradi,
- xarajatlarni optimallashtiradi,
- mijozlar ehtiyojini aniq qondiradi,
- barqaror o‘sinhni ta‘minlaydi.

Strategiyani ishlab chiqishda xorijiy ilmiy maktablar, xususan M.

Porter, I. Ansoff, H. Mintzberg, K. Prahalad kabi olimlarning

konsepsiyalari korxonalarga raqobat ustunligini shakllantirish, bozorni chuqur tahlil qilish va uzoq muddatli rivojlanishni rejalashtirishda muhim metodologik asos yaratadi. Xorijiy strategik menejment maktablari bozor tuzilmasi, ichki resurslar salohiyati va tashqi imkoniyatlarning uyg'unligini ta'minlashga qaratilgan yondashuvlarni taklif qiladi.

M. Porterning "Besh raqobat kuchi" modeli esa tarmoqning raqobat jozibadorligini aniqlashda eng samarali vositalardan biridir. Yetkazib beruvchilar kuchi, xaridor kuchi, substitutlar xavfi, yangi raqobatchilar kirib kelishi va mavjud raqobat darajasi korxonaning strategiya tanlash jarayoniga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shunga ko'ra, korxona xarajatlar bo'yicha liderlik, differensiallashtirish, fokuslash yoki integratsiya strategiyalarini tanlaydi. Ushbu model real bozor sharoitida raqobat ustunligini shakllantiruvchi mexanizmlarni aniq belgilab beradi.

Raqobatning turlari — narx raqobati, narxsiz raqobat, innovatsion raqobat, xizmat ko'rsatish sifati bo'yicha raqobat — korxonalarning strategik moslashuvchanligini talab qiladi. Raqobat afzalliklarini aniqlashda korxona ichki kuchli va zaif tomonlarini, tashqi imkoniyat va xavf-xatarlarni strategik tahlil qiladi (SWOT, PEST, Porter kuchlari). Tashqi muhit tahlili bozor konyunkturasi, texnologik tendensiyalar, iste'molchilar xatti-harakati va raqobatchilar faoliyatini o'z ichiga olsa, ichki muhit tahlili korxonaning resurslari, kompetensiyalari, moliyaviy salohiyati va boshqaruv tizimini baholashni nazarda tutadi.

Umuman olganda, strategiyani ishlab chiqishda xorijiy ilmiy maktablarning ilg'or tajribasi, Porter modeli asosidagi raqobat kuchlari tahlili va ichki-tashqi muhitni kompleks o'rganish korxonaga barqaror

rivojlanish, raqobat ustunligi yaratish, innovatsion faoliyatni kengaytirish va bozor talablari bilan moslashish imkonini beradi.

Tayanch iboralar: Strategiyani ishlab chiqish darajalari, strategik piramida (Corporate–Business–Functional–Operational), korporativ strategiya, biznes strategiyasi, funksional strategiya, operatsion strategiya, A. Chandler – “structure follows strategy” tamoyili, I. Ansoff – strategik rejalashtirish maktabi, M. Porter – pozitsion (raqobat) maktabi, resurslarga asoslangan yondashuv (RBV), dinamik imkoniyatlar nazariyasi (Teece), strategiyani rejalashtirish maktabi, M.Porterning “Besh raqobat kuchi” modeli, mavjud raqobatchilar o‘rtasidagi raqobat, yangi raqobatchilar kirib kelish xavfi, o‘rnini bosuvchi mahsulotlar (substitutlar), yetkazib beruvchilar kuchi, xaridorlarning savdolashish kuchi, tashqi muhit tahlili (makromuhit va bevosita muhit), asosiy muvaffaqiyat omillari (Key Success Factors – KSF)

O‘zlashtirish ko‘rsatkichi

1.Strategik piramida (korporativ, biznes, funksional, operatsion darajalar) mazmunini tushuntiring. Har bir daraja qanday vazifani bajaradi?

2.A. Chandlarning “structure follows strategy” tamoyili nimani anglatadi va u nega korporativ strategiyani shakllantirishda muhim hisoblanadi?

3. M.Porterning asosiy biznes strategiyalari (xarajatlar bo‘yicha yetakchilik, differensiallashtirish, fokuslash)ning mohiyatini izohlang va har biriga qisqa misol keltiring.

4. Funktsional strategiyalar (marketing, ishlab chiqarish, moliya, HR va boshqalar) biznes strategiyasining “kuchaytiruvchi dvigateli” sifatida qanday rol o‘ynaydi?

5. Operatsion strategiya Mintzberg ta’riflagan “rejalashtirilgan” va “favqulodda paydo bo‘luvchi” (deliberate va emergent) strategiyalar bilan qanday bog‘liq?

6. Rejalashtirish maktabi, pozitsion maktab, resurslar maktabi va dinamik imkoniyatlar nazariyasini strategiyani ishlab chiqishdagi asosiy urg‘usi bo‘yicha taqqoslab bering.

7. Porterning “Besh raqobat kuchi” modelidagi har bir kuch (mavjud raqobatchilar, yangi kiruvchilar, substitutlar, yetkazib beruvchilar, xaridorlar) korxona strategiya tanlashiga qanday ta’sir ko‘rsatadi?

8. Tashqi muhit tahlilida makromuhit va bevosita tashqi muhit omillari qaysilar va nega strategiyani ishlab chiqish jarayonida ularni kompleks o‘rganish zarur?

9. Asosiy muvaffaqiyat omillari (KSF) tushunchasini izohlang. Texnologik, marketing va inson resurslariga bog‘liq KSFlarga ikki-uchta misol keltiring.

10. Nega strategiyani ishlab chiqish “bir martalik hujjat” emas, balki uzluksiz yangilanib boradigan, dinamik boshqaruv tizimi sifatida qaralishi kerak?

II BO'LIM. OPERATSION MENEJMENT

IV BOB. OPERATSION MENEJMENT HAQIDA TUSHUNCHA. OPERATSION MENEJMENTNING NAZARIY VA AMALIY ASOSLAR

4.1. Operatsion menejment haqida umumiy tushuncha.

Operatsion menejment zamonaviy korxonalar faoliyatini boshqarishning eng muhim yo'nalishlaridan biri bo'lib, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlarini samarali tashkil etishga qaratilgan. Global raqobatning kuchayishi, texnologik yangiliklar, resurslar tannarxining o'sishi korxonalarni operatsion jarayonlarni chuqur tahlil qilish va optimallashtirishga majbur qilmoqda. Shuning uchun operatsion menejment bo'yicha ilmiy yondashuvlar bugungi iqtisodiyotning ajralmas qismiga aylangan.

Operatsion menejment tushunchasi XX asrning ikkinchi yarmida shakllangan bo'lib, bugungi kunda raqobatbardosh korxonalar muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biriga aylandi. Ayniqsa, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalaridagi raqobatning kuchayishi korxonalarni jarayonlarni aniq rejalashtirish, nazorat qilish va optimallashtirishga majbur etmoqda.

Quyida operatsion menejment bilan bog'liq asosiy iqtisodiy terminlar, uning ta'siri, qo'shimcha qiymat jarayoni va fanining iqtisodiyotdagi muhimlik darajasi ilmiy-uslubiy shaklda yoritiladi.

1. Operatsion tizim - korxonada resurslardan foydalanish orqali mahsulot yoki xizmat yaratishga qaratilgan jarayonlar majmui.

2. Jarayon (Process) - aniq natijaga yo‘naltirilgan amallar ketma-ketligidir . Masalan, xomashyoni qabul qilish → qayta ishlash → qadoqlash → jo‘natish.

3. Samaradorlik (Efficiency) - natijaga erishishda sarflangan resurslar qiymati ko‘rsatkichi. Resurslar qanchalik kam sarflanib, natija yuqori bo‘lsa — samaradorlik shunchalik yuqori bo‘ladi.

4. Ishlab chiqarish quvvati (Capacity) - korxonaning ma’lum vaqt ichida maksimal ishlab chiqarish imkoniyati. Quvvat noto‘g‘ri boshqarilsa — ortiqcha xarajat paydo bo‘ladi.

5. Logistika - material oqimlari, saqlash, tashish va yetkazib berishni boshqarish tizimi.

6. Ta’minot zanjiri (Supply Chain) - xomashyo yetkazib beruvchidan boshlab mahsulot iste’molchiga yetguncha bo‘lgan barcha bosqichlar majmui.

4.1. jadval.

Operatsion menejmentga oid iqtisodiy terminlar²⁵

№	Iqtisodiy termin	Iqtisodiy termin ta’rifi
1	Operatsion tizim	korxonada resurslardan foydalanish orqali mahsulot yoki xizmat yaratishga qaratilgan jarayonlar majmui.
2	Jarayon (Process)	aniq natijaga yo‘naltirilgan amallar ketma-ketligidir . Masalan, xomashyoni qabul qilish → qayta ishlash → qadoqlash → jo‘natish.
3	Samaradorlik (Efficiency)	natijaga erishishda sarflangan resurslar qiymati ko‘rsatkichi. Resurslar qanchalik kam

²⁵ Manbaalar asosida muallif ishlanmasi

		sarflanib, natija yuqori bo'lsa — samaradorlik shunchalik yuqori bo'ladi.
4	Ishlab chiqarish quvvati (Capacity)	korxonaning ma'lum vaqt ichida maksimal ishlab chiqarish imkoniyati. Quvvat noto'g'ri boshqarilsa — ortiqcha xarajat paydo bo'ladi.
5	Logistika	material oqimlari, saqlash, tashish va yetkazib berishni boshqarish tizimi.
6	Ta'minot zanjiri (Supply Chain)	xomashyo yetkazib beruvchidan boshlab mahsulot iste'molchiga yetguncha bo'lgan barcha bosqichlar majmui.

Operatsion menejment korxonaning ichki jarayonlarini rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish orqali uning umumiy samaradorligini ta'minlaydigan strategik boshqaruv sohasi hisoblanadi. Ushbu tizim ishlab chiqarish, logistika, ta'minot zanjiri, sifat nazorati, mehnat resurslaridan foydalanish va jarayonlarni optimallashtirish kabi yo'nalishlarni qamrab oladi. Shu bois operatsion menejmentning korxona faoliyati samaradorligiga ko'rsatadigan ta'siri keng qamrovli va ko'p omilli xarakterga ega.

Operatsion jarayonlarni optimallashtirish korxona resurslarining — mehnat, materiallar, energiya, vaqt va texnologiya kabi omillarning maqsadli va samarali sarflanishini ta'minlaydi. Optimallashtirilgan ishlab chiqarish jarayonlari ortiqcha harakatlarni, texnologik isroflarni va qo'shimcha xarajatlarni bartaraf etadi. Natijada, korxona xarajatlarining umumiy hajmi qisqaradi, rentabellik ko'rsatkichlari oshadi va foyda marjasi kengayadi. Bunday samaradorlikni ta'minlash “Lean

Manufacturing”, “Six Sigma” kabi operatsion boshqaruv usullarini qo‘llash orqali erishiladi. Operatsion menejmentning yana bir muhim ta’siri — ishlab chiqarish jarayonlarining tezlashuviga erishishdir. Jarayonlarning aniq standartlashtirilishi, ishlab chiqarish bosqichlarining oqimga solinishi, texnologik uzilishlarning kamayishi vaqt sarfini keskin qisqartiradi.

Bu esa mahsulotni bozorda tezroq taklif etish imkonini yaratib, korxonaning raqobatbardoshligini kuchaytiradi. Bozor talabiga tezkor javob qaytara olgan korxonalar mijozlar sodiqligini oshirishga erishadi. Operatsion menejmentda sifat nazorati alohida o‘rin tutadi. Sifat standartlarining joriy etilishi, texnologik jarayonlarning qat’iy nazorati va xatoliklarni erta aniqlash tizimi mahsulot sifatini barqarorlashtirishga xizmat qiladi. Sifatning doimiy oshib borishi nafaqat bozor talabini qondiradi, balki brend obro‘cini mustahkamlaydi va qayta xaridlar ulushini oshiradi. Shuningdek, sifatning yuqoriligi kafolat va servis xarajatlarini kamaytirib, korxona uchun qo‘shimcha iqtisodiy foyda yaratadi. Operatsion jarayonlari samarali tashkil etilgan korxona bozorda raqobatchilardan ustunlikka ega bo‘ladi. Arzon, sifatli va qisqa muddatda yetkazib beriladigan mahsulot yoki xizmat bozorda korxonaning o‘rnini mustahkamlashga yordam beradi. Operatsion menejmentning raqobatbardoshlikka ta’siri quyidagi yo‘nalishlarda namoyon bo‘ladi:

- ishlab chiqarish xarajatlarining kamayishi hisobiga past narx siyosati;
- mahsulot assortimenti va sifati bo‘yicha ustunlik;
- xizmat ko‘rsatish tezligi va logistika samaradorligi;
- bozor talabiga moslashuvchanlik.

Samarali operatsion menejment natijasida korxona sifatli mahsulot ishlab chiqara oladi, bu esa iste'molchilar ehtiyojini to'liqroq qondiradi. Mijozlar talabining ortishi bozor ulushining kengayishiga olib keladi. Shuningdek, operatsion ustunlik eksport imkoniyatlarini ham kengaytiradi, chunki xalqaro bozorda sifat, narx va yetkazib berish tezligi asosiy raqobat mezonlaridan hisoblanadi. Masalan, "Toyota Production System" (TPS) yoki "Lean Production" zamonaviy operatsion boshqaruvning eng ilg'or va muvaffaqiyatli modellaridan biridir. Ushbu tizim quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

1. Isrofgarchilikni yo'qotish

TPS asosiy maqsadi — ishlab chiqarish jarayonlarida isrofgarchilikni butunlay bartaraf etish. Bu ortiqcha harakatlar, ortiqcha zaxiralar, keraksiz kutishlar, brak va qayta ishlash kabi isroflarning kamayishiga olib keladi.

2. Jarayonlarni soddalashtirish

Har bir ishlab chiqarish bosqichi maksimal soddalashtiriladi. Oqimli ishlab chiqarish tamoyili joriy qilinib, mahsulotning bir stansiyadan ikkinchisiga eng qisqa vaqt ichida o'tishi ta'minlanadi.

3. Sifatni barqarorlashtirish

Sifat nazorati avtomatlashtirilgan bo'lib, har qanday nuqson darhol aniqlanadi va jarayon to'xtatiladi. Bu sifatning yuqori darajada bo'lishini kafolatlaydi. Samarali natijalar sifatida Toyota dunyoda eng kam xarajatli avtomobil ishlab chiqaruvchilardan biri bo'ldi, sifat bo'yicha global etalon darajasiga erishdi. Global avtomobil bozorining eng yirik ulashuvchilaridan biriga aylandi.

Operatsion menejment korxona faoliyatining barcha asosiy yo‘nalishlariga — xarajatlar, vaqt, sifat, resurslardan foydalanish, logistika, xizmat ko‘rsatish va raqobatbardoshlikka bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Uning samarali tashkil etilishi korxonaning bozor strategiyasi va umumiy iqtisodiy barqarorligini ta’minlaydi. Toyota tajribasi shuni ko‘rsatadiki, mukammal operatsion menejment nafaqat ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi, balki global raqobatda ustunlik yaratadi.

4.2.Operatsion strategiya va samaradorlik

Zamonaviy iqtisodiyotda korxonalar faoliyatining samaradorligi ko‘plab tashqi va ichki omillar ta’sirida shakllanadi. Ayniqsa, global raqobat kuchaygan davrda operatsion menejment va operatsion strategiya korxonaning uzoq muddatli rivojlanishi va barqarorligini belgilovchi asosiy omillar sifatida e’tirof etiladi.

Operatsion menejment — bu resurslarni boshqarish, jarayonlarni optimallashtirish, mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish, qo‘shilgan qiymat yaratish jarayonini tashkil etish tizimi. U korxonaning umumiy biznes strategiyasi bilan uzviy bog‘langan bo‘lib, raqobatbardoshlikni ta’minlaydigan amaliy harakatlar majmuasidir. Operatsion strategiya esa korxonaning funksional darajadagi uzoq muddatli rejasidir. U ishlab chiqarish quvvatlari, jarayonlar, texnologiya, logistika, sifat boshqaruvi va inson resurslari kabi elementlarni strategik boshqarishni o‘z ichiga oladi.

Operatsion strategiya — korxonaning ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish faoliyatiga doir funksional strategiyasidir. U ishlab chiqarish quvvati, mahsulot yoki xizmat dizayni, optimal texnologiyalarni tanlash

va resurslardan foydalanish, sifat nazorati, logistika hamda ta'minot zanjiri, xizmat ko'rsatish tezligi va ishonchliligi singari masalalarni o'rganib, optimal yechim beradi. Operatsion strategiyaning asosiy vazifasi — korxonaning umumiy biznes strategiyasini amaliy bosqichda qo'llab-quvvatlashdan iborat.

Operatsion strategiya har doim **yuqoridan pastga qarab** shakllanadi, ya'ni korxonaning umumiy biznes strategiyasi uning yo'nalishini belgilaydi.

Operatsion strategiyalarda harakatlar ketma-ketligi strategik moslik tamoyili (Top-down approach) asosida ishlaydi. Bunda differensiallash, xarajatlar bo'yicha liderlik, fokuslash, innovatsion rivojlanish singari omillar inobatga olinadi. Operatsion strategiya ishlab chiqarish narxini pasaytirish, ishlab chiqarish tezligini oshirish, sifatni nazorat qilish va moslashuvchanlikni kuchaytirish kabi maqsadlarni amalda bajaradi.

Masalan, agar kompaniya “xarajatlar bo'yicha liderlik” strategiyasini tanlasa, operatsion strategiya mass production, avtomatlashtirish, minimal isrofgarchilik va logistika xarajatlarini optimallashtirishga yo'naltiriladi.

Operatsion strategiyaning bozor talablariga mosligi tamoyili tashqaridan ichkariga qarab (outside-in approach) amalga oshiriladi. Har bir bozor quyidagi talablardan birini ustuvor qiladi:

- narx
- sifat
- yetkazib berish tezligi
- moslashuvchanlik
- xizmat sifati

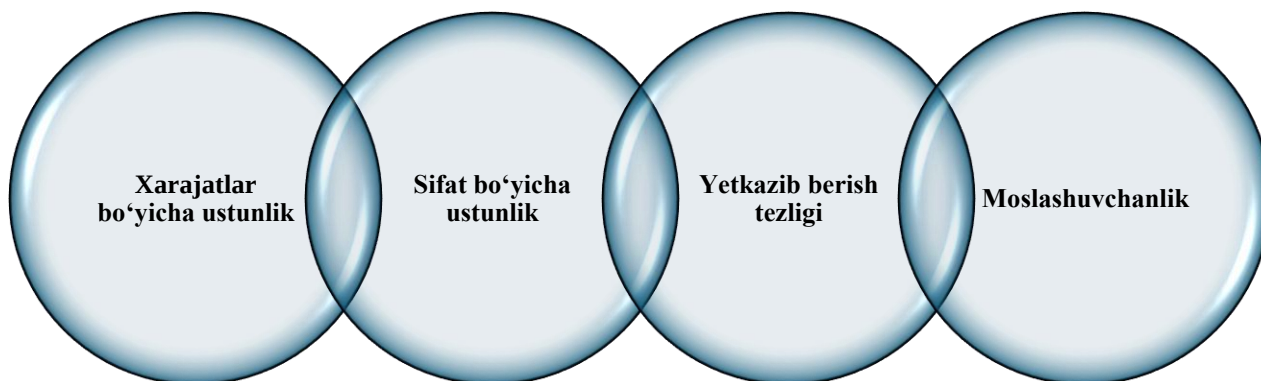
Operatsion strategiya ushbu talablarga mos kelishi shart. Masalan, agar bozor tez yetkazib berishni talab qilsa logistika va ombor jarayonlari optimallashtiriladi. Agar bozor yuqori sifat talab qilsa sifat menejmenti (TQM, ISO) kuchaytiriladi.²⁶

Operatsion strategiyaning tajriba asosida shakllanishi (Bottom-up approach) tamoyilida operatsion strategiya ko‘pincha pastdan yuqoriga — ya'ni korxona tajribasi, jarayonlardan olingan real ma'lumotlar asosida ham shakllanadi. Bu yondashuvda jarayonlardagi muammolar o‘rganiladi, resurslardan foydalanish samaradorligi tahlil qilinadi, ishlab chiqarish xodimlari takliflari inobatga olinadi va real tajribaga asoslangan o‘zgarishlar kiritiladi.

Masalan, "Kaizen" modelida ishchilar takliflari asosida har kuni jarayonlar takomillashtiriladi. Operatsion strategiyaning resurslarga mosligi (Inside-out approach) tamoyilida korxonaning mavjud resurslari strategiyani belgilashi mumkin bo‘ladi. Ushbu resurslar tarkibiga texnologiya, ishlab chiqarish quvvati, xodimlarning malakasi, moddiy-texnik baza va moliyaviy imkoniyatlar kiradi. Agar resurslar kuchli bo‘lsa, korxona bozorda ustunlikka ega bo‘ladi. Agar resurslar cheklangan bo‘lsa, strategiya ham cheklangan bo‘ladi.

Operatsion strategiya quyidagi **to‘rtta istiqboli** yo‘nalishlar asosida baholanadi:

²⁶ Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors by Michael E. Porter, https://www.goodreads.com/author/list/57611.Michael_E_Porter



4.1.- rasm. Operatsion strategiyalarning asosiy istiqbolli yo`nalishlari.²⁷

Bu istiqbollar korxonaga bozor talabidan kelib chiqib strategik yo`nalish tanlashga yordam beradi. Operatsion strategiya quyidagi bosqichlarda tuziladi:

1. Tashqi va ichki muhit tahlil qilinadi
2. Bozor talablarini aniqlanadi
3. Ichki imkoniyatlar baholanadi
4. Strategik ustunliklar belgilanadi
5. Resurslarni taqsimlash mehanizmlari ko`rib chiqiladi
6. Jarayonlarni optimallashtirish darajasi baholanadi
7. Monitoring va nazorat olib boriladi

²⁷ Manbaalar asosida muallif ishlanmasi

Operatsion samaradorlik korxonada amalga oshirilayotgan jarayonlarning natijadorligi, resurslardan foydalanish darajasi va bozor talablariga javob bera olish qobiliyatini ko'rsatadi. Uni har uch darajada — **jamiyat, strategik, operatsion** darajada baholash mumkin. ²⁸

Jamiyat nuqtai nazaridan operatsion samaradorlik nafaqat korxona ichki jarayonlarining sifatini, balki uning makroiqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishga qo'shayotgan hissasini aks ettiradi. Ushbu darajada quyidagi ko'rsatkichlar asosiy mezon hisoblanadi:

Bandlik darajasi

Operatsion jihatdan samarali faoliyat yuritayotgan korxonalar ko'proq ish o'rinlari yaratadi, mavjud bandlik ko'rsatkichlarini barqarorlashtiradi va jamiyatning iqtisodiy faolligini oshiradi. Ayniqsa ishlab chiqarish sektori va xizmat ko'rsatish sohasida bu ko'rsatkich muhim ahamiyat kasb etadi.

Ekologik xavfsizlik

Zamonaviy operatsion strategiya ekologik barqarorlikni inobatga olgan holda ishlab chiqiladi. Resurslardan tejamkor foydalanish, chiqindilarni kamaytirish, yashil texnologiyalarni qo'llash — korxonaning ekologik mas'uliyatini belgilovchi asosiy omillardir.

Mahsulotning sifat va narx nisbati

Mahsulotning sifat–narx nisbati yuqori bo'lsa, jamiyat uchun iqtisodiy farovonlik oshadi. Arzon, sifatli va qulay mahsulotlar iste'molchilar manfaatiga xizmat qiladi va yashash darajasini ko'taradi.

²⁸ Operations Management: What It Is and How It Works By Adam Hayes Updated May 27, 2025
<https://www.investopedia.com/terms/o/operations-management>

Ijtimoiy barqarorlik

Operatsion samaradorlik jamiyatda ham ijtimoiy barqarorlikni ta'minlashga hissa qo'shadi. Ishlab chiqarishning barqarorligi, uzluksiz ta'minot va xizmat ko'rsatish tizimlari aholining kundalik ehtiyojlari qondirilishini ta'minlaydi.

Strategik darajada operatsion samaradorlik korxonaning raqobatbardoshligi, bozor mavqei va uzoq muddatli rivojlanish istiqbollarga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Samarali operatsiyalar natijasida korxonaning bozor ulushi kengayadi. Bu kompaniyaning raqobatchilarga nisbatan ustunlikka ega ekanini va iste'molchilar talabini qondira olishini bildiradi. Shuningdek, rentabellik ko'rsatkichlari (ROA, ROE, marja ko'rsatkichlari) operatsion jarayonlar samaradorligini bevosita aks ettiradi. Xarajatlarning kamayishi, ishlab chiqarish tezligi va sifatning oshishi rentabellikning ko'tarilishiga olib keladi. Resurslardan oqilona foydalanish, isrofgarchilikni kamaytirish va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish xarajatlar samaradorligini oshiradi. Bu esa korxonaga narx raqobatida ustunlik beradi. Operatsion samaradorlik kompaniyaning raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy omillardandir. Sifat, tezkor yetkazib berish, moslashuvchanlik va innovatsion imkoniyatlar raqobat kuchlarida ustunlik yaratadi. Innovatsion faoliyat, texnologiyalarning yangilanishi, raqamli transformatsiya va ilmiy-tadqiqot ishlariga investitsiyalar korxonaning strategik moslashuvchanligini oshiradi.

Operatsion darajada samaradorlik korxona ichidagi real jarayonlarning qanchalik mukammal tashkil etilganini ko'rsatadi. Korxonada mavjud quvvatlardan samarali foydalanish jarayonlarni

barqaror, tejamli va tezkor qiladi. Quvvatdan to'g'ri foydalanish — asosiy operatsion resurslardan biri hisoblanadi.

Tezkor ishlab chiqarish, yuk tashish, xizmat ko'rsatish jarayonlari bozor talabiga mos ravishda javob berish imkonini yaratadi. Jarayonlarning ortiqcha kechikishsiz bajarilishi korxona samaradorligini oshiradi. Sifat nazorati samarali bo'lgan korxonalarda nuqson darajasi past bo'ladi, bu esa qayta ishlash xarajatlarini kamaytiradi va iste'molchilar ishonchini mustahkamlaydi. Lean Production, Kaizen kabi yondashuvlar isrofgarchilikni minimallashtirishni maqsad qiladi. Resurs isrofi kamaygan sari operatsion samaradorlik ham ortadi. OEE (Overall Equipment Effectiveness) usuli orqali esa ishlab chiqarish uskunalarining umumiy samaradorligi baholanadi. U quvvatdan foydalanish, texnik nosozliklar va tezkorlik ko'rsatkichlarini birlashtiradi.

Yuqoridagi ilmiy tahlillar shuni ko'rsatadiki, operatsion strategiya korxonaning umumiy rivojlanish strategiyasi bilan uzviy bog'liq bo'lib, uning iqtisodiy samaradorligida muhim o'rin tutadi. Operatsion menejment nafaqat ishlab chiqarish jarayonlarining samaradorligini oshiradi, balki xarajatlarning kamayishiga, sifatning oshishiga, jarayonlarning optimallashtirilishiga, bozor talablariga moslashuvchanlikning kuchayishiga, raqobatbardosh ustunliklar shakllanishiga bevosita hissa qo'shadi. Operatsion strategiya nafaqat korxonaning ichki jarayonlarini, balki uning bozor mavqeini, ijtimoiy ahamiyatini va iqtisodiy barqarorligini belgilovchi asosiy boshqaruv mexanizmi hisoblanadi. Shu sababli, zamonaviy tashkilotlarda operatsion menejmentni ilmiy asosda tashkil etish va rivojlantirish strategik muvaffaqiyatning eng muhim shartlaridan biridir.

4.3. Mahsulot va xizmatlar innovatsiyasini boshqarish

Mahsulot va xizmatlar innovatsiyasining nazariy asoslari, ularning strategik boshqaruvdagi o'рни, innovatsiya jarayonining bosqichlari hamda innovatsiya manbalarini tahlil qilar ekanmiz, raqobat kuchayib borayotgan zamonaviy bozor iqtisodiyotida mahsulot va xizmatlar innovatsiyasi korxonalarning barqaror rivojlanishi, raqobatbardoshligi va iqtisodiy samaradorligi uchun hal qiluvchi omil hisoblanadi. Global texnologik o'zgarishlar, bozorning yuqori raqobat muhitiga ega bo'lishi, mijozlar talablarining o'zgaruvchanligi korxonalarni innovatsion yondashuvga o'tishga majbur qilmoqda. Mahsulot va xizmatlar innovatsiyasi — korxonaning bozor ehtiyojlariga moslashishi, yangi qiymat yaratishi va raqobatbardoshlikni oshirishida asosiy mexanizmdir. Innovatsiyani samarali boshqarish korxonaga bozor ulushini kengaytirish, yangi mijoz segmentlarini jalb qilish, mahsulotlar qiymatini oshirish, xarajatlarni kamaytirish va texnologik ustunlik yaratish kabi ustuvorlik beradi. Shu bois, mahsulot va xizmatlar innovatsiyasini boshqarish masalalari bugungi iqtisodiyotda eng dolzarb ilmiy yo'nalishlardan biri bo'lib qolmoqda. Mahsulot innovatsiyasi — bu korxona tomonidan bozorga taqdim etilayotgan mahsulotning yangi, takomillashtirilgan yoki modernizatsiya qilingan ko'rinishini yaratish jarayoni hisoblanadi. Mahsulot innovatsiyasi yangi texnologiya asosidagi mahsulot yaratish, mavjud mahsulot funksiyalarini kengaytirish, dizayn, sifat, materiali, texnik parametrlari bo'yicha modernizatsiya, ekologik, energiya tejamkor, xavfsiz variantlar yaratish kabi muhim funksiyalarni o'z ichiga oladi. Misol sifatida Tesla tomonidan elektr avtomobillarning

yangi avlodini yaratilishi, Apple iPhone smartfonlaridagi modernizatsiyalar va ARTELning yangi “Inverter” texnologiyasiga ega konditsionerlarini koʻrsatib oʻtish mumkin.

Xizmat innovatsiyasi — mijoz ehtiyojlarini yangi shaklda qondirishga qaratilgan xizmatlar yaratish va takomillashtirishdir. U raqamli xizmatlar (mobil ilova, onlayn xizmatlar), xizmat koʻrsatish standartlarini yangilash, xizmatning tezligi va ishonchliligini oshirish, mijozlar tajribasini yaxshilash (Customer Experience) kabilarni oʻz ichiga oladi. Masalan, raqamli taksi xizmati, fintex toʻlov xizmatlari innovatsiyasi, mehmonxonalaridagi avtomatlashtirilgan chek-in tizimlari xizmatlar innovatsiyasiga misol boʻladi. Innovatsiya korxonaning strategik rivojlanishida markaziy ahamiyatga ega. Uning asosiy strategik funksiyalari sifatida raqobat ustunligini yaratish, bozor ulushini kengaytirish, korxona brendini mustahkamlash, foyda va rentabellikni oshirish, texnologik yangilanish va barqaror rivojlanishni koʻrsatib oʻtish mumkin. M. Porter nazariyasiga koʻra, innovatsiya differensial ustunlik yaratadi, xarajatlarni optimallashtiradi va bozorda noyoblik hosil qiladi. Innovatsion mahsulot raqobatchilar tomonidan tez takrorlanmaydi. Yangi mahsulot yoki xizmat yangi ehtiyojlarni qondiradi, yangi segmentlarni jalb qiladi. Innovatsion mahsulotlar kompaniya imidjini kuchaytiradi. Innovatsiya odatda yuqori marja bilan sotiladi (premium segment mahsuloti hisoblanadi). Innovatsiya korxonani texnologik modernizatsiya qilishga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga, energiya tejamkorlikka erishishga undaydi. Innovatsion jarayon murakkab boʻlib, u bir nechta bosqichlardan iborat.

Innovatsiya — bu shunchaki yangi mahsulot yoki xizmat yaratish emas, balki inson ehtiyojlarini yanada chuqurroq anglash va ularga mos, samarali yechimlar taklif etish jarayonidir. Har bir muvaffaqiyatli mahsulot ortida odamlarning fikri, ijodi, mehnati va tajribasi mujassam bo‘ladi. Shu sababli innovatsion jarayonning har bir bosqichi odamlarga, ularning ehtiyojlari va xatti-harakatlariga bevosita bog‘liq.

Har qanday innovatsiya g‘oya bilan boshlanadi. G‘oyalar xodimlarning ichki kuzatuvlari, mijozlarning yashirin yoki ochiq talablaridan kelib chiqadigan fikrlar, bozorni o‘rganish natijalari yoki ilmiy tadqiqotlar natijasida shakllangan texnologik yangiliklar. G‘oyaning paydo bo‘lishi — bu ilhom va ehtiyojning uchrashuvidir. Masalan, bir muhandis ishlab chiqarish jarayonidagi kichik noqulaylikni sezib, uni bartaraf etish uchun oddiy, ammo samarali yechim taklif qilishi mumkin. Yoki mijozlar mahsulotdan foydalanish davomida qaysidir funksiyaning yetishmayotganini bildiradi — bu ham yangi g‘oya tug‘ilishiga sabab bo‘ladi. Demak, g‘oya yaratish jarayonining markazida inson bevosita turadi.

Har bir g‘oya ham darhol amaliyotga tatbiq etilmaydi. Ba’zida ajoyib tuyulgan fikr ham texnik imkoniyatlarning yetishmasligi yoki bozor talabining pastligi sababli mos kelmasligi mumkin. Shu jihatdan, g‘oyalarni saralash bosqichi g‘oyaning “haqiqatga moslashuvi”ni tekshiradi. Bu jarayonda mutaxassislar g‘oyaning texnik tomoni qay darajada amalga oshishi mumkinligini, bozor uni qanday qabul qilishi ehtimolini, iqtisodiy natija va rentabellikni, ishlab chiqarish imkoniyatlarini baholaydi. Bu ilmiy-tahliliy jarayondir, ammo asosida yana insonning analitik fikrlashi, tajribasi va qaror qabul qilishi turadi.

G'oya saralanganidan so'ng u asta-sekin mahsulot kontseptsiyasiga aylanadi. Bu bosqichda mahsulotning texnik ko'rinishi, dizayni, funksional imkoniyatlari va qaysi segmentga mo'ljallanishi aniqlanadi. Mazkur jarayon san'at va ilmning o'zaro uyg'unlashuvidir. Dizaynerlar mahsulotning tashqi ko'rinishini inson didi va qulayligiga moslab loyihalasa, muhandislar uning ichki texnik mexanizmlarini mukammallashtiradi. Marketing mutaxassislari esa mahsulot qaysi iste'molchiga yaqin bo'lishi mumkinligini tahlil qiladi. Bu bosqichda har bir mutaxassisning ijodiy fikri bir butun sifatida uyg'unlashadi.

Prototip yaratilishi — bu g'oyaning haqiqiy shaklga kirishidir. Uning vazifasi — sinovdan o'tish, xatolarni aniqlash va takomillashtirishdir. Prototipning sinov jarayoni mahsulotni haqiqiy hayot sharoitiga maksimal yaqinlashtiradi.

Masalan, ARTEL kompaniyasi yangi muzlatgich modelini yaratganda uni turli harorat, bosim, energiya tejamkorligi kabi sharoitlarda uzoq muddat sinovdan o'tkazadi. Bu jarayon orqali foydalanuvchiga qulay, ishonchli va sifatli mahsulot yetib borishi ta'minlanadi. Sinovlar — bu inson o'rganadigan laboratoriya, mahsulot esa o'sha o'rganishga mos ravishda takomillashadi.

Prototip barcha sinovlardan muvaffaqiyatli o'tgach, mahsulot keng miqyosda ishlab chiqarishga yo'lga qo'yiladi. Bu bosqich korxona uchun strategik muhim bosqich bo'lib, innovatsiyaning amaliy qiymati aynan shu yerda yuzaga chiqadi. Mahsulot bozorga chiqarilganda uning muvaffaqiyati nafaqat texnik sifatga, balki kompaniyaning marketing strategiyasiga, narx siyosatiga, yetkazib berish tezligiga ham bog'liq bo'ladi. Bozorga chiqarilgan har bir mahsulot — bu kompaniya

mehnatining va innovatsion yondashuvining natijasi sifatida iste'molchi qo'liga yetib boradi.

Innovatsiya hech qachon bir martalik jarayon emas. Mahsulot bozorga chiqqandan keyin uning haqiqiy bahosini mijozlar beradi. Ularning fikrlari, shikoyatlari, takliflari yoki sotuv darajasining o'zgarishi mahsulotni yanada takomillashtirish imkonini yaratadi. Bu jarayon innovatsiyaning "doimiy rivojlanish" bosqichi bo'lib, kompaniyani yangilanishga undaydi.

Shu ma'noda, innovatsiya — bu yo'l, yo'lning oxiri yo'q. Bozor o'sadi, texnologiya o'zgaradi, mijoz ehtiyojlari yangilanadi, demak mahsulot ham doimo yangilanib borishi kerak.

Innovatsiya hech qanday holatda tasodifiy paydo bo'lmaydi. Uning o'ziga xos manbalari mavjud bo'lib, ular ichki va tashqi omillarda namoyon bo'ladi.

Ilmiy-tadqiqot bo'limi yoki R&D korxonaning intellektual markazi hisoblanadi. Bu yerda yangi texnologiyalar yaratiladi, tahlillar amalga oshiriladi va innovatsion g'oyalar shakllanadi.

Xodimlar kundalik jarayonda mavjud kamchiliklar yoki imkoniyatlarni yaqqol ko'radi. "Kaizen" tamoyiliga ko'ra, har bir xodimdan takliflar olinadi va kichik o'zgarishlar katta natijalarga olib kelishi mumkin.

Boshqa tarafdin, mijozlar o'zlari sezmagan ehtiyojni ham bildirishadi. Shuning uchun bozorni chuqur o'rganish innovatsiyaning kuchli manbai hisoblanadi.

Raqobatchilarni o'rganish — innovatsiyaga turtki beruvchi kuchdir. "Benchmarking" orqali eng yaxshi tajribalar olinib, yana-da yaxshilangan

forma yaratish mumkin. Startaplar tezkor innovatsiya modeli bo'lib, ular bilan hamkorlik katta kompaniyalarni tez rivojlantiradi. Ilmiy dunyo innovatsiyaning eng muhim akademik manbai bo'lib, ilmiy ishlanmalar real ishlab chiqarishga tatbiq etiladi. Sun'iy intellekt, robototexnika, IoT, 3D printing kabi texnologiyalar innovatsiyaning asosiy yo'nalishlarini belgilaydi. Ular yangi mahsulotlar, xizmatlar va butunlay yangi bozorlarni yaratadi.

Yuqoridagi tahlillar shuni ko'rsatadiki, mahsulot va xizmatlar innovatsiyasi faqat texnik jarayon emas, balki inson omiliga tayangan murakkab, tizimli va bosqichma-bosqich amalga oshiriladigan jarayondir. Innovatsiya bozor ehtiyojlarini chuqur anglashdan, g'oyani shakllantirishdan, jamoaning hamjihat mehnatidan va doimiy rivojlanish falsafasidan kelib chiqadi.

Innovatsiyani samarali boshqarish korxonaga bozorda ustunlik, sifat va xizmat darajasining oshishi, yangi segmentlarga kirish, raqobatbardosh ustunlik va uzoq muddatli barqarorlik kabi strategik afzalliklar beradi.

Demak, innovatsiya — korxonaning nafaqat rivojlanish mexanizmi, balki uning kelajagini belgilovchi asosiy omildir. Inson fikri, tajribasi va ijodi bilan boyitilgan innovatsiya har qanday tashkilotni muvaffaqiyat sari yetaklaydi.

Tayanch iboralar: Operatsion menejment, operatsion tizim, jarayon (Process), samaradorlik (Efficiency), ishlab chiqarish quvvati (Capacity), logistika, ta'minot zanjiri (Supply Chain), Lean Manufacturing / Lean Production, Six Sigma, Toyota Production System (TPS), isrofgarchilikni yo'qotish (waste elimination), sifat nazorati va standartlar (TQM, ISO), operatsion strategiya, top-down yondashuv (strategik moslik), outside-in

yondashuv (bozor talablariga moslik), Bottom-up yondashuv (tajriba asosida shakllanish), inside-out yondashuv (resurslarga asoslangan yondashuv), operatsion samaradorlik (jamiyat, strategik, operatsion daraja), mahsulot innovatsiyasi, xizmat innovatsiyasi va innovatsion jarayon bosqichlari

O'zlashtirish uchun savollar

1. Operatsion menejment tushunchasini izohlang. U ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlarida korxona samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

2. Operatsion tizim, jarayon, samaradorlik, ishlab chiqarish quvvati, logistika va ta'minot zanjiri tushunchalarini o'zaro bog'liq holda tushuntirib bering.

3. Operatsion jarayonlarni optimallashtirish korxonaning xarajatlari, sifat ko'rsatkichlari va raqobatbardoshligiga qanday ta'sir qiladi?

4. "Toyota Production System" (TPS) va Lean Production tamoyillarining (isrofgarchilikni yo'qotish, jarayonlarni soddalashtirish, sifatni barqarorlashtirish) asosiy mazmunini yoritib bering.

5. Operatsion strategiyaning mohiyati nimada? U qanday qilib korxonaning umumiy biznes strategiyasini funksional darajada qo'llab-quvvatlaydi?

6. Operatsion strategiyaning Top-down, Outside-in, Bottom-up va Inside-out yondashuvlarini ta'riflab, ularning o'zaro farqi va ustunliklarini tushuntiring.

7. Operatsion samaradorlikni jamiyat darajasi, strategik daraja va operatsion darajada alohida-alohida izohlang. Har bir daraja uchun 2–3 ta asosiy ko'rsatkich yoki misol keltiring.

8. Mahsulot innovatsiyasi va xizmat innovatsiyasi o'rtasidagi farqlarni tushuntiring. Tesla, Apple, ARTEL, raqamli taksi yoki fintex xizmatlari misolida sharhlab bering.

9. Innovatsion jarayonning asosiy bosqichlarini (g'oya paydo bo'lishi, g'oyani saralash, kontseptsiya ishlab chiqish, prototip, sinov, bozorga chiqarish, doimiy takomillashtirish) izchillikda tushuntiring.

10. Innovatsiyaning ichki (R&D, xodim takliflari, Kaizen), tashqi (bozor va mijozlarni o'rganish, raqobatchilar, startaplar, ilmiy tadqiqotlar, yangi texnologiyalar) manbalarini sanab, ularning korxona raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishiga ta'sirini tahlil qiling.

V BOB. TEJAMKOR ISHLAB CHIQARISH

5.1. Tejamkor ishlab chiqarishda 5S modeli

Zamonaviy sanoat korxonalari kuchli raqobat sharoitida faoliyat yuritayotgan bir paytda, resurslardan samarali foydalanish, jarayonlarni optimallashtirish va isrofgarchilikni kamaytirish eng ustuvor strategik maqsadlardan biriga aylandi.

Tejamkor ishlab chiqarish (Lean Production) konsepsiyasi aynan ushbu ehtiyojlardan kelib chiqib shakllangan bo‘lib, bugungi kunda jahonning eng yirik avtomobil ishlab chiqaruvchisi — Toyota kompaniyasining asosiy boshqaruv tizimi sifatida tan olingan. Toyota’ning 14 ta boshqaruv prinsipi, 5S modeli va umumiy “Lean” falsafasi korxonalarni samarali boshqarishning eng ilg‘or metodlaridan hisoblanadi.

Tejamkor ishlab chiqarish — bu ishlab chiqarish jarayonlarida isrofgarchilikni (waste) kamaytirish, qiymat yaratuvchi jarayonlarni ko‘paytirish, jarayonlarni soddalashtirish, xarajatlar va vaqtni optimallashtirishga qaratilgan boshqaruv falsafasidir.

Lean Productionning asosiy maqsadi:

- kamroq resurs bilan ko‘proq qiymat yaratish;
- jarayonlarni doimiy takomillashtirish (Kaizen);
- mijozga maksimal qiymat yetkazish;
- xodimlarning ishtirokini kuchaytirish.

Toyota tizimida isrofgarchilikning quyidagi yetti turi ajratiladi:

1. Ortiqcha ishlab chiqarish
2. Kutish vaqti

3. Keraksiz tashish
4. Ortiqcha qayta ishlash (overprocessing)
5. Keraksiz zaxiralar
6. Keraksiz harakat (motion)
7. Brak va nuqsonlar

Bugungi kunda sakkizinchi isrofgarchilik sifatida inson salohiyatidan to‘liq foydalanilmasligi ham qo‘shilgan.

Toyota kompaniyasi tomonidan ishlab chiqilgan 14 ta prinsip Lean falsafasining poydevori hisoblanadi. Ular “4 asosiy blok” ostida jamlangan.

Blok 1: Uzoq muddatli falsafa (1-prinsip)

1. Qarorlarni qisqa muddatli foyda uchun emas, balki uzoq muddatli missiya va qadriyatlarga asoslab qabul qilish lozim.

Blok 2: Jarayonni to‘g‘ri tashkil qilish (2–8-prinsiplar)

2. Jarayon oqimini uzluksiz qilish kerak.
3. “Pull tizimi” — talabga asoslangan ishlab chiqarish tizimi.
4. Ish yukini muvozanatlashtirish (Heijunka) lozim.
5. Muammoni birinchi manbada hal qilish (“Stop to fix problems”) kerak.
6. Standartlashtirilgan jarayonlar zarur.
7. Vizual boshqaruv tizimini joriy etish kerak.
8. Texnologiyani ehtiyotkorlik bilan joriy qilish lozim.

Blok 3: Odamlar va jamoani rivojlantirish (9–11-prinsiplar)

9. Yetakchilarni tarbiyalash lozim.
10. Malakali jamoa yaratish kerak.

11. Hamkorlar va yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli munosabatlar qurish maqsadga muvofiq.

Blok 4: Doimiy takomillashtirish (12–14-prinsiplar)

12. Gemba — muammoni manbaga borib ko‘rish, aniqlash kerak.

13. Yaxshi o‘ylangan qarorlarni jamoaviy qabul qilish maqsadga muvofiq.

14. Kaizen — doimiy o‘shish va takomillashtirish lozim.

Toyota modeli muvaffaqiyat siri jarayonlarni soddalashtirish, xodimni kuchli qilish, muammoni yashirmay, ildiziga borib hal qilishdan iboratdir.

Lean production, ya‘ni tejamkor ishlab chiqarish tizimining umumiy tamoyillari qiymatni aniqlash, qiymat oqimini xaritalash – jarayonning har bir bosqichini tahlil qilish, oqim yaratish – uzluksiz, to‘xtovsiz ishlab chiqarish, Pull tizimi va Kaizen orqali doimiy rivojlanishga asoslangan.

Lean production tizimi ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish, sifatsiz mahsulotlarni bartaraf etish, jarayon vaqtini qisqartirish, xodimlar ishtirokini oshirish, zaxiralar miqdorini optimallashtirish, ishlab chiqarish quvvatidan to‘liq foydalanish kabi muhim vazifalarni bajaradi. Natijada foyda ko‘payadi, mahsulot narxi pasayadi, bozor ulushi ortadi.

Tejamkor ishlab chiqarish metodlari va modellari sifatida doimiy mayda takomillashtirishlar falsafasiga asoslangan - Kaizen, Ish oqimini boshqaruvchi vizual tizim – Kanban, kerakli mahsulotni, kerakli vaqtda, kerakli miqdorda ishlab chiqarishga asoslangan JIT (Just-in-Time) Inson aralashuvi bilan avtomatlashtirish tizimi – Jidoka, jihozlar samaradorligini baholash modeli OEE (Overall Equipment

Effectiveness), qiymat oqimini xaritalash -VSM (Value Stream Mapping) larni ko'rsatib o'tish mumkin.

Yana bir muhim hamda katta ishlab chiqarish korhonalari uchun zarur modellardan biri 5S modeli, ya'ni, ish joyini samarali tashkil etishga qaratilgan yapon metodologiyasidir.

5S modeli orqali ish unumdorligi oshadi, vaqt tejaladi, xavfsizlik kuchayadi, sifat yaxshilanadi va tartib va intizom mustahkamlanadi. Toyota zavodlarida 5S amaliyoti natijasida montaj vaqtini 20–30% ga qisqartirishga erishilgan.

Zamonaviy ishlab chiqarish jarayonida samaradorlik, tartib-intizom va xavfsizlik eng muhim omillardan biri hisoblanadi. Ayniqsa, global raqobat kuchaygan bir sharoitda korxonalar vaqtni, resurslarni va mehnat unumdorligini tejashning har bir imkoniyatidan foydalanishga majbur. Shu nuqtai nazardan qaraganda, yapon menejmenti tomonidan ishlab chiqilgan 5S modeli ishlab chiqarish madaniyatini tubdan o'zgartiruvchi eng sodda, ammo ta'sirchan tizimlardan biri sifatida e'tirof etiladi.

5S modeli ko'pincha oddiy "tartib tizimi" sifatida qaraladi, ammo uning asl mohiyati bundan ancha chuqur. U insonning ishga yondashuvini o'zgartiradi, tartib-intizomni kuchaytiradi, ishlab chiqarish sifatini oshiradi, jarayonlarni soddalashtiradi va korxonaning raqobatbardoshligini mustahkamlaydi.

5.1. – jadval.

Operatsion menejmentda 5S modeli mohiyati²⁹

Harf	Yaponcha	Ma'nosi	Mohiyati
1S	Seiri	Saralash	Keraksiz buyumlarni olib tashlash
2S	Seiton	Tashkillashtirish	Har bir narsaning o'z joyi bo'lishi
3S	Seiso	Tozalash	Toza muhit — sifatning garovi
4S	Seiketsu	Standartlashtirish	Barqaror standartlar yaratish
5S	Shitsuke	Intizom	Qoidalarga rioya qilish madaniyati

²⁹https://www.researchgate.net/publication/29468446_Implementing_5S_within_a_Japanese_context_An_integrated_management_system

5S nafaqat ish joyini tartibga solish haqida, balki insonning o'z ishiga bo'lgan mas'uliyati, intizomi va o'zgarishga bo'lgan ichki tayyorgarligini shakllantirishga qaratilgan falsafadir. Aynan shu jihati uni boshqa boshqaruv tizimlaridan ajratib turadi.

Bugungi kunda Toyota, Honda, Panasonic kabi yapon gigantlarining jahondagi muvaffaqiyati aynan shu falsafaga tayangan. Demak, 5S — nafaqat tizim, balki samaradorlik madaniyati, mehnatga hurmat va yuksalishga bo'lgan ichki intilishdir.

Tadqiqot shuni ko'rsatadiki, tejamkor ishlab chiqarish tizimi va 5S modeli zamonaviy sanoat korxonalari uchun eng samarali menejment yondashuvlaridan biridir. Lean production falsafasi avvalambor, xarajatlarni kamaytiradi.

Shuningdek, ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi, jarayonlarni soddalashtiradi, sifatni yaxshilaydi; xodimlar motivatsiyasini kuchaytiradi va raqobatbardoshlikni oshiradi. Toyota modeli va uning 14 ta prinsipi butun dunyo korxonalari uchun amaliy qo'llanma sifatida xizmat qilmoqda. Lean tizimini joriy etgan korxonalar nafaqat iqtisodiy barqarorlikka, balki innovatsion rivojlanishga ham erishadi.

5.2. Jarayonlar texnologiyasi. Jarayonlar hamda tovar va xizmatlar ishlab chiqarish quvvatini rejalashtirish.

Jarayonlar texnologiyasining mohiyati, iqtisodiy jarayonlardagi o'rni, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish tizimlarida jarayonlarni tashkil qilish prinsiplarining nazariy asoslari operativ menejmentda muhim hisoblanadi. Bundan tashqari, ishlab chiqarish quvvatini rejalashtirishning zamonaviy yondashuvlari, jarayon samaradorligini

oshirish mexanizmlari, quvvat yetishmovchiligi va ortiqcha quvvat muammolarini bartaraf etish strategiyalari operativ boshqaruvda muhimdir.

Globalashuv, raqamlashtirish va ishlab chiqarish texnologiyalarining keskin rivojlanishi sharoitida korxonalar oldida eng muhim ustuvor vazifa — ishlab chiqarish jarayonlarini ilmiy asosda tashkil qilish, samarali texnologiyalarni joriy etish va bozor talabiga mos ishlab chiqarish quvvatini rejalashtirishdir. Korxonaning operatsion samaradorligi, mahsulot sifati, xarajatlar darajasi va raqobatbardoshligi aynan jarayonlarni to‘g‘ri boshqarishga bog‘liq. Jarayonlar texnologiyasi korxonada mahsulot va xizmat yaratishga yo‘naltirilgan barcha operatsiyalarni o‘zaro bog‘liq tizim sifatida ko‘rib, resurslar oqimini optimallashtiradi. Ishlab chiqarish quvvatini rejalashtirish esa korxonaning ma’lum vaqt ichida maksimal hajmdagi mahsulot ishlab chiqarish salohiyatini aniqlashga xizmat qiladi. Ushbu ikki tushuncha zamonaviy operatsion menejmentning asosiy kategoriyalaridan bo‘lib, ular korxona strategik rivojlanishining negizini tashkil etadi.

Jarayonlar texnologiyasi — bu mahsulot yoki xizmat yaratish jarayonini tashkil etuvchi barcha operatsiyalarni loyihalash, optimallashtirish va boshqarish bo‘yicha ilmiy yondashuvdir. Jarayonlar quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- xomashyo oqimi,
- mehnat faoliyati,
- texnologik operatsiyalar,
- informatsion jarayonlar,
- logistika va servis funksiyalari.

Ushbu o‘zaro bog‘langan jarayonlarning uyg‘unligi korxona samaradorligini ta’minlaydi.

Jarayonlar texnologiyasining asosiy vazifalari ishlab chiqarish jarayonini standartlashtirish, texnologik oqimlarni optimallashtirish, resurslardan tejamkor foydalanish, isrofgarchilikni kamaytirish, mahsulot sifatini barqaror ushlab turish va ishlab chiqarish muddatlarini qisqartirishdan iborat.

Jarayonga asoslangan boshqaruv korxonaga bir qancha strategik ustunliklar yaratadi. Masalan:

- Moslashuvchanlik — bozor talabiga tezkor javob berish imkonini beradi;
- Samaradorlik — xarajatlar kamayadi, ishlab chiqarish jarayoni tezligi oshadi;
- Sifatning oshishi — jarayon nazorati aniqligi ortadi;
- Innovatsion rivojlanish — jarayonlarni yangilash osonlashadi.

Misol sifatida Toyota kompaniyasining Lean Production tizimi keltiriladi. Jarayonlarni tejamkor tashkil etish natijasida Toyota bir dona avtomobil ishlab chiqarish vaqtini 30% ga qisqartirgan.

Jarayonlarni rejalashtirish — korxonadagi barcha jarayonlarni ketma-ketlik bo‘yicha loyihalash, resurslar bilan ta’minlash va optimallashtirishdir. Ushbu jarayon quyidagi bosqichlarda amalga oshiriladi:

1. jarayon xaritasini yaratish (flowchart, VSM);
2. asosiy operatsiyalarni aniqlash;
3. texnologik ketma-ketlikni belgilash;
4. ish o‘rinlari va uskunalarni joylashuvini rejalashtirish;

5. mehnat me'yorlarini ishlab chiqish;
6. xavfsizlik standartlarini belgilash.

Jarayonlar quyidagi asosiy toifalarga bo'linadi:

1. Yaratuvchi jarayonlar — mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish.
2. Yordamchi jarayonlar — texnik xizmat ko'rsatish, ta'minot, logistika.
3. Boshqaruv jarayonlari — rejalashtirish, nazorat, strategik boshqaruv.
4. Qo'shimcha qiymat yaratmaydigan jarayonlar — ortiqcha harakatlar, vaqt isrofi (Lean yondashuviga ko'ra bularni kamaytirish zarur).

Ishlab chiqarish quvvati — bu korxonaning ma'lum vaqt davomida ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan maksimal mahsulot hajmidir. U ko'pincha bir yil, bir oy yoki bir smena uchun aniqlanadi. Quvvat korxonaning texnologik imkoniyatlarini aks ettiradi. Ishlab chiqarish quvvatining asosiy ko'rsatkichlari texnik quvvat, amaldagi quvvat, o'rnatilgan quvvat va foydalanilgan quvvat (capacity utilization) bo'lib hisoblanadi. Quvvatni rejalashtirish bosqichlarida ketma-ketlik keng qo'llaniladi:

1. Talabni prognozlash
2. OEE (Overall Equipment Effectiveness) asosida mavjud quvvatni baholash
3. Quvvat yetishmovchiligi yoki ortiqchasini aniqlash

4. Quvvatni oshirish bo'yicha variantlar ishlab chiqish, ya'ni, yangi uskunalar, qo'shimcha smena, ishlab chiqarishni tashqi tashkilotga chiqarish (outsourcing) singari variantlar ishlab chiqish

5. Investitsion qaror qabul qilish

6. Quvvatni joriy etish va nazorat qilish

Jarayonlar texnologiyasi ishlab chiqarish quvvatining qanday ishlashini bevosita belgilaydi. Agar jarayonlar tartibsiz, resurslar noto'g'ri taqsimlangan bo'lsa, quvvatning faqat 40–60% qismi foydalaniladi.

Shuning uchun jarayonlarni takomillashtirish — bu quvvatni oshirishning eng arzon va eng samarali yo'lidir. Masalan, Samsung kompaniyasi jarayonlar xaritasini qayta ishlab chiqib, faqat logistika jarayonida 18% quvvatni bo'shatishga erishgan.

Xizmatlar sektorida mahsulotni omborga yig'ib bo'lmaydi. Shuning uchun jarayonlar boshqacha tashkil qilinadi. Bunda talabning o'zgaruvchanligi yuqori bo'ladi, inson omiliga bog'liqlik kuchli bo'ladi xizmatni oldindan saqlashning imkoni bo'lmaydi va xizmat sifatini real vaqtning o'zida nazorat qilish zarur. Masalan, bank shoxobchasi odamlari oqimini prognozlab, kassalar sonini, xodimlar smenasini, elektron navbat tizimini rejalashtiradi.

Jarayonlar texnologiyasi va ishlab chiqarish quvvatini rejalashtirish korxonaning operatsion samaradorligi, bozor talabiga moslashuvchanligi va raqobatbardoshligini belgilovchi eng muhim omillardandir. Korxonada jarayonlar to'g'ri tashkil qilinsa ishlab chiqarish xarajatlari kamayadi, mahsulot sifati barqarorlashadi, ishlab chiqarish tezligi oshadi,

quvvat samaradorligi yaxshilanadi va bozor talabiga moslashish osonlashadi.

Shu bilan birga, ishlab chiqarish quvvatini ilmiy asosda rejalashtirish korxonaning strategik rivojlanishi uchun mustahkam poydevor bo'lib xizmat qiladi. Raqobatbardosh va barqaror korxonalar aynan jarayonlar va quvvatni optimallashtirish orqali o'z ustunliklarini shakllantiradilar.

Tayanch iboralar: Tejamkor ishlab chiqarish (Lean Production), kaizen (doimiy takomillashtirish), Toyota Production System (TPS), Toyota'ning 14 ta prinsipi, Pull tizimi (talabga asoslangan ishlab chiqarish), JIT – Just-in-Time tizimi, Kanban (vizual boshqaruv kartochkalari), OEE – Overall Equipment Effectiveness, VSM – Value Stream Mapping (qiymat oqimini xaritalash), 5S modeli (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke), ishlab chiqarish quvvati va Capacity planning, quvvat yetishmovchiligi va ortiqcha quvvat (capacity utilization muammolari)

O'zlashtirish uchun savollar.

1. Tejamkor ishlab chiqarish (Lean Production) konsepsiyasining asosiy maqsadi nimadan iborat va u korxonaga qanday iqtisodiy ustunliklar beradi?
2. Toyota tizimida ajratilgan 7+1 turdagi isrofgarchilikni sanab bering va har biri ishlab chiqarish samaradorligiga qanday salbiy ta'sir qilishi mumkinligini tushuntiring.
3. Toyota'ning 14 ta prinsipi 4 ta blok bo'yicha guruhlangan. Har bir blokning (uzoq muddatli falsafa, jarayon, odamlar va jamoa, doimiy takomillashtirish) mazmunini qisqacha izohlang.

4. Lean tizimidagi asosiy usullar – Kaizen, Kanban, JIT, Jidoka, OEE va VSMning mohiyatini ochib bering. Ular qaysi jihatlar bo'yicha korxonaning operatsion samaradorligini oshiradi?
5. 5S modelining besh elementi (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)ni ta'riflab, ish joyi samaradorligi, xavfsizlik va sifatga ta'sirini tushuntiring.
6. Jarayonlar texnologiyasi tushunchasini izohlang. U xomashyo oqimi, texnologik operatsiyalar, axborot jarayonlari va logistika bilan qanday integratsiyada ishlaydi?
7. Ishlab chiqarish quvvati va uni rejalashtirish (capacity planning) bosqichlarini tushuntiring: talabni prognozlash, mavjud quvvatni baholash, quvvatni oshirish yoki optimallashtirish bo'yicha qarorlar.
8. Quvvat yetishmovchiligi va ortiqcha quvvat muammolari korxona xarajatlari, raqobatbardoshligi va bozor talabiga moslashuvchanligiga qanday ta'sir ko'rsatadi? Matndan yoki real hayotdan misol keltiring.
9. Jarayonlar texnologiyasi va Lean yondashuvi o'rtasidagi bog'liqlikni tushuntiring. Jarayonlarni xaritalash (flowchart, VSM) orqali qanday operatsion ustunliklarga erishish mumkin?
10. Xizmat ko'rsatish sohasida (bank, mehmonxona, raqamli servis) jarayonlar va quvvatni rejalashtirish ishlab chiqarishdan nimasi bilan farq qiladi? Talabning o'zgaruvchanligi va inson omili bu yerda qanday rol o'ynaydi?

GLOSSARIY

1. **Amaldagi quvvat (Effective Capacity)** — real sharoitda erishiladigan ishlab chiqarish quvvati.
2. **Analitik rejalashtirish** — jarayon va quvvatni matematik va mantiqiy tahlil asosida rejalashtirish.
3. **Asosiy jarayonlar** — qiymat yaratuvchi asosiy ishlab chiqarish yoki xizmat jarayonlari.
4. **Autorsing (Outsourcing)** — ayrim jarayonlarni tashqi tashkilotga topshirish.
5. **Bandlik darajasi** — korxona faoliyati jamiyatda ish o‘rinlari yaratish ko‘rsatkichi.
6. **Benchmarking** — eng yaxshi amaliyotlarni solishtirish va o‘rganish.
7. **Biznes strategiyasi** — korxonaning uzoq muddatli rivojlanish rejalari.
8. **Bozor talabi** — iste’molchilar ehtiyojlari asosidagi umumiy talab.
9. **Differensiallash strategiyasi** — mahsulotni raqobatchilardan farqlash orqali ustunlik yaratish.
10. **Doimiy takomillashtirish (Kaizen)** — jarayonlarni uzluksiz yaxshilash falsafasi.
11. **Ekologik xavfsizlik** — ishlab chiqarishning atrof-muhitga ta’sirini kamaytirish darajasi.
12. **Ekspluatatsiya samaradorligi (OEE)** — uskunalarning umumiy samaradorligi ko‘rsatkichi.
13. **Energiya tejamkorlik** — energiya sarfini kamaytirish tizimi.
14. **Flowchart** — jarayon xaritasini grafik shaklda ko‘rsatish.

15. **Fokuslash strategiyasi** — bozorning aniq segmentini nishonga olish.
16. **Gemba** — muammoni manbaga borib ko‘rib tahlil qilish tamoyili.
17. **G‘oya yaratish** — innovatsiya jarayonining ilk bosqichi.
18. **Human faktor** — inson omili, xodimlar ishtiroki va motivatsiyasi.
19. **Heijunka** — yuklamani muvozanatlashtirish tizimi.
20. **Hodimlar ishtiroki** — xodimlarning jarayonlarni yaxshilashdagi roli.
21. **Ichki manbalar (innovatsiya)** — R&D, xodimlar takliflari orqali yaratilgan g‘oyalar.
22. **Intizom (Shitsuke)** — 5Sning beshinchi bosqichi, qoidalarga amal qilish madaniyati.
23. **Ish oqimi** — jarayonlar ketma-ketligining mantiqiy harakati.
24. **Ishlab chiqarish jarayoni** — mahsulot yaratish bosqichlari majmui.
25. **Ishlab chiqarish quvvati** — korxonaning maksimal ishlab chiqarish salohiyati.
26. **Ish joyini tashkil etish** — uskunalar, materiallar va mehnat vositalarini tartibli joylashtirish.
27. **Isrofgarchilik (Waste)** — qiymat yaratmaydigan harakatlar.
28. **ISO standartlari** — xalqaro sifat boshqaruv tizimi me‘yorlari.
29. **Jarayonlar texnologiyasi** — jarayonlarni loyihalash va boshqarish usullari.

30. **Jarayon xaritasi (VSM)** — qiymat oqimini xaritalash.
31. **JIT (Just-in-Time)** — zaxiralarsiz, talabga asoslangan ishlab chiqarish.
32. **Jidoka** — inson aralashuvi bilan avtomatlashtirish tamoyili.
33. **Kapital qo'yilmalar** — yangi quvvat yoki texnologiyaga sarmoya.
34. **Kanban** — vizual boshqaruv orqali ishlab chiqarish oqimini tartiblash.
35. **Kaizen** — muntazam mayda takomillashtirish tizimi.
36. **Kapasiti utilayzation** — quvvatdan foydalanish darajasi.
37. **Katta isrofgarchilik turlari** — Toyota kompaniyasining konsepsiyasi bo'yicha yettita waste turi.
38. **Konsultativ qaror qabul qilish** — jamoaviy fikr asosida yechim tanlash.
39. **Konseptual ishlab chiqish** — innovatsiya bosqichi, mahsulot kontsepsiyasi yaratish.
40. **Lean Production** — tejamkor ishlab chiqarish tizimi.
41. **Logistika** — material va axborot oqimini boshqarish tizimi.
42. **Mahsulot innovatsiyasi** — yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot yaratish.
43. **Mijoz qadriyati** — iste'molchiga yetkaziladigan qiymat.
44. **Monitoring** — jarayonlarni doimiy kuzatish va baholash.
45. **Moslashuvchanlik** — bozor talabiga tez javob qaytarish qobiliyati.
46. **Motivatsiya** — xodimlarning ishga bo'lgan rag'bat.

- 47. **Narx–sifat nisbati** — mahsulot iqtisodiy samaradorlik mezon.
- 48. **Nazorat tizimi** — jarayonlar ustidan muntazam tekshiruv.
- 49. **Nuqson darajasi** — sifat ko‘rsatkichining asosiy mezon.
- 50. **OEE (Overall Equipment Effectiveness)** — umumiy jihoz samaradorligi.
- 51. **Operatsion jarayonlar** — korxonaning asosiy ishlab chiqarish faoliyati.
- 52. **Operatsion menejment** — ishlab chiqarish va xizmat jarayonlarini boshqarish sohasi.
- 53. **Operatsion strategiya** — korxonaning funksional strategiyasi.
- 54. **Optimallashtirish** — jarayonlarni eng maqbul darajada tashkil etish.
- 55. **Oqimli ishlab chiqarish** — jarayonlar uzluksizligi.
- 56. **Organizatsion madaniyat** — xodimlarning umumiy qadriyatlari va qoidalari.
- 57. **Planing (Rejalashtirish)** — jarayon va quvvatni oldindan belgilash.
- 58. **Prototip yaratish** — mahsulotning dastlabki sinov ko‘rinishi.
- 59. **Pull tizimi** — talabga asoslangan ishlab chiqarish modeli.
- 60. **Qo‘shimcha qiymat** — mahsulot yoki xizmatga yaratilgan yangi iqtisodiy qiymat.
- 61. **Quvvat yetishmovchiligi** — talab quvvattan yuqori bo‘lganda yuzaga keladigan holat.

- 62. Quvvatni rejalashtirish** — maksimal ishlab chiqarish salohiyatini belgilash jarayoni.
- 63. Raqamlashtirish** — jarayonlarni raqamli texnologiyalar asosida yuritish.
- 64. Raqobatbardoshlik** — bozorda ustunlikka ega bo‘lish qobiliyati.
- 65. R&D (Research & Development)** — ilmiy-tadqiqot va ishlanmalar.
- 66. Rentabellik** — korxonaning moliyaviy samaradorlik ko‘rsatkichi.
- 67. Resurs samaradorligi** — resurslardan tejamkor foydalanish.
- 68. Saralash (Seiri)** — kerakli va keraksiz buyumlarni ajratish.
- 69. Seiketsu** — 4S, standartlashtirish bosqichi.
- 70. Seiso** — tozalash, ish joyini toza saqlash.
- 71. Seiton** — tashkil etish, narsalarni tartib bilan joylashtirish.
- 72. Shitsuke** — intizom, tartibga rioya qilish madaniyati.
- 73. Standartlashtirish** — umumiy me’yor va qoidalar yaratish.
- 74. Strategik ustunlik** — raqobatda ustun bo‘lish omili.
- 75. Supply Chain (Ta’minot zanjiri)** — xomashyo yetkazib beruvchidan iste’molchigacha bo‘lgan jarayonlar.
- 76. Tashqi manbalar (innovatsiya)** — mijozlar, raqobatchilar, universitetlar, texnologiyalar.
- 77. Tajriba asosidagi yondashuv (Bottom-up)** — jarayonlardan kelib chiqib strategiya yaratish.
- 78. Talab prognozi** — kelajakdagi bozor talabi bashorati.

79. **Tannarxni optimallashtirish** — xarajatlarni kamaytirish jarayoni.
80. **Ta'minot logistikasi** — xomashyo oqimini boshqarish.
81. **Texnologik operatsiyalar** — mahsulot yaratishdagi texnik bosqichlar.
82. **Toyota Production System** — dunyodagi eng mashhur operatsion tizim.
83. **Trend tahlili** — vaqt bo'yicha o'zgarishlarni tahlil qilish.
84. **Uzoq muddatli strategiya** — korxonaning kelajak maqsadlariga yo'naltirilgan siyosati.
85. **Uskunalar joylashuvi** — ishlab chiqarish liniyalarini optimal tashkil qilish.
86. **Value Stream Mapping (VSM)** — qiymat oqimini xaritalash usuli.
87. **Vizual boshqaruv** — jarayonlarni ko'rinadigan signallar orqali boshqarish.
88. **Xizmat innovatsiyasi** — xizmat ko'rsatish jarayonlarini yangilash.
89. **Xodimlar takliflari tizimi** — Kaizen asosidagi takomillashtirish jarayoni.
90. **Yaratuvchi jarayonlar** — mahsulot va xizmat yaratish bosqichlari.
91. **Yetkazib berish tezligi** — logistikadagi muhim raqobat ko'rsatkichi.

- 92. Zahira boshqaruvi** — xomashyo va tayyor mahsulot zaxirasini nazorat qilish.
- 93. Zamon talablari** — bozorning o‘zgaruvchan ehtiyojlari.
- 94. Zararkunanda jarayonlar** — qiymat yaratmaydigan ortiqcha vazifalar.
- 95. Zaxiralarsiz ishlab chiqarish** — Just in Time tamoyili.
- 96. Zarur quvvat** — ehtiyojni qondirish uchun talab qilinadigan ishlab chiqarish salohiyati.

Qo‘shimcha tushunchalar

- 97. Ish joyi ergonomikasi** — xodim uchun qulay, xavfsiz ish muhitini yaratish.
- 98. Tizimli yondashuv** — korxonani yagona tizim sifatida boshqarish prinsipi.
- 99. Innovatsion ekotizim** — innovatsiya yaratiladigan tashqi va ichki muhit majmui.
- 100. Bozorda ustunlik** — korxonaning raqobatchilardan kuchli tomonlari.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. Normativ-huquqiy hujjatlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, 2023 y.
2. Davlat boshqaruvini raqamli transformatsiya qilish va samaradorligini oshirishga qaratilgan tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 28.11.2025 yildagi F-68-son farmoyishi
3. Davlat boshqaruvi tizimida samaradorlik, proaktivlik va natijadorlikni oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 14.07.2025 yildagi PF-111-son Farmoni
4. «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida»gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuni
5. O‘zbekiston Respublikasining Qonuni, 06.05.2014 yildagi O‘RQ-370-son
6. O‘zbekiston Respublikasining “Raqobat to‘g‘risida”gi Qonuni. — 2012-yil 6-yanvar, O‘RQ–319-son. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Axborotnomasi, 2012-y., №1.
7. “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida”gi Qonun. — 2014-yil 6-may, O‘RQ–370-son. O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari to‘plami, 2014-y., №20.
8. “Mas’uliyati cheklangan va qo‘shimcha mas’uliyatli jamiyatlar to‘g‘risida”gi Qonun. — 2001-yil 6-dekabr, O‘RQ–222-son. Qonun hujjatlari to‘plami, 2001-y., №12.
9. “Investitsiyalar va investitsiya faoliyati to‘g‘risida”gi Qonun. — 2019-yil 25-dekabr, O‘RQ–598-son. Qonun hujjatlari to‘plami, 2019-y., №12.

10. “Innovatsion faoliyat to‘g‘risida”gi Qonun. — 2020-yil 24-iyul, O‘RQ–637-son. Qonun hujjatlari to‘plami, 2020-y., №30.
11. “Sanoat siyosati to‘g‘risida”gi Qonun. — 2023-yil 30-iyun, O‘RQ–855-son. Qonun hujjatlari to‘plami, 2023-y., №26.
12. “Strategik rejalashtirish to‘g‘risida”gi Qonun. — 2024-yil 8-mart, O‘RQ–888-son. Qonun hujjatlari to‘plami, 2024-y., №10.
13. “Elektron hukumat to‘g‘risida”gi Qonun. — 2015-yil 9-dekabr, O‘RQ–395-son. Qonun hujjatlari to‘plami, 2015-y., №50.
14. “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi Qonun. — 2015-yil 22-aprel, O‘RQ–394-son. Qonun hujjatlari to‘plami, 2015-y., №17.
15. “Davlat-xususiy sheriklik to‘g‘risida”gi Qonun. — 2019-yil 10-may, O‘RQ–536-son. Qonun hujjatlari to‘plami, 2019-y., №19.
16. “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”. — PF–4947-son Farmon 2017-yil 7-fevral. Prezident.uz/; Qonun hujjatlari to‘plami, 2017-y., №6.
17. “Yangi O‘zbekiston taraqqiyot strategiyasi — 2022–2026 yillar” — 2022-yil 28-yanvar. PF–60-son Farmon // Qonun hujjatlari to‘plami, 2022-y., №4.
18. “Raqamli O‘zbekiston — 2030 strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”. — PF–5853-son Farmoni 2019-yil 5-oktabr. Qonun hujjatlari to‘plami, 2019-y., №40.
19. “Innovatsion rivojlanish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”. — PF–5990-son Farmon — 2020-yil 6-fevral. Qonun hujjatlari to‘plami, 2020-y., №7.

20. “Davlat boshqaruvini transformatsiya qilish strategiyasi”. — PF-6186-son Farmon — 2021-yil 29-dekabr. Qonun hujjatlari to‘plami, 2021-y., №52.
21. “Yangi industrial siyosatni joriy etish to‘g‘risida”. PF-5781-son Farmon — 2019-yil 23-avgust. Qonun hujjatlari to‘plami, 2019-y., №34.
22. “Davlat mulkini isloh qilish va xususiylashtirish jarayonlarini jadallashtirish to‘g‘risida”. — PF-5296-son Farmon // 2018-yil 28-iyul. Qonun hujjatlari to‘plami, 2018-y., №30.
23. “Yashil iqtisodiyot strategiyasi — 2030”. — PF- 46-son Farmon // — 2019-yil 4-oktabr. Qonun hujjatlari to‘plami, 2019-y., №41.
24. “Ilm-fan va innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash tizimini takomillashtirish to‘g‘risida”. PF-5185-son Farmon — 2017-yil 16-fevral.
25. “Raqobat muhitini rivojlantirish to‘g‘risida” // PF-4720-son Farmon — 2015-yil 19-mart.
26. “Raqamli transformatsiya chora-tadbirlari to‘g‘risida”. PQ-4699-son Qaror // 2020-yil 28-aprel. Qonun hujjatlari to‘plami, 2020-y., №18.
27. “Raqobatbardosh korxonalarni qo‘llab-quvvatlash choralari to‘g‘risida”. — PQ-4563-son Qaror, 2019-yil 4-dekabr.
28. “Avtomobil sanoatini 2021–2025 yillarda rivojlantirish strategiyasi”. — PQ-4936-son Qaror, 2021-yil 12-mart.
29. “Tashqi iqtisodiy faoliyatni boshqarish tizimini takomillashtirish to‘g‘risida”. — PQ-3818-son Qaror, 2018-yil 17-iyul.

30. “Texnoparklar faoliyatini qo‘llab-quvvatlash”. — PQ–4633-son Qaror, 2020-yil 6-yanvar.
31. “Ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirish mexanizmini rivojlantirish”. PQ–2831-son Qaror, 2017-yil 12-aprel.
32. “Sanoat korxonalarida menejment tizimini modernizatsiya qilish”. PQ–607-son Qaror, 2017-yil.
33. “Oliy ta’lim tizimini yanada modernizatsiya qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”. PQ–2957-son Qaror, 2017-yil 20-iyul.
34. “Davlat boshqaruvi samaradorligini baholash indikatorlari tizimini joriy etish”. PQ–138-son Qaror, 2022-yil.
35. “Sanoat kooperatsiyasini rivojlantirish choralari”. PQ–3893-son Qaror, 2018-yil 15-august.
36. “Korxonalarda sifat boshqaruvi tizimlarini (ISO, TQM) joriy etish to‘g‘risida” VM–707-son Qaror — 2019-yil.
37. “Davlat korxonalarida korporativ boshqaruv standartlarini tasdiqlash”. — VMQ–381-son Qaror, 2015-yil.
38. “Innovatsion loyihalarni ekspertiza qilish tartibi”. VMQ–408-son Qaror, 2018-yil.
39. “Ishlab chiqarishda mehnat samaradorligini oshirish choralari”. — VMQ–595-son Qaror, 2020-yil.
40. “Raqamli iqtisodiyot uchun kadrlar tayyorlash”. — VMQ–42-son Qaror, 2019-yil.
41. “Energiya tejamkor texnologiyalarni joriy etish to‘g‘risida”. — VMQ–100-son Qaror, 2018-yil.

II.Darslik va o‘quv adabiyotlari

- 1.Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 112 с. ISBN 978-5-7996-2851-2
- 2.Heizer, J., Render, B., Munson, C. Operations Management. – Pearson, 2019.
- 3.Stevenson, W. J. Operations Management. – McGraw-Hill, 2020.
- 4.Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. Operations Management. – Pearson Education, 2016.
- 5.Reid, R. Dan, Sanders, N. Operations Management: An Integrated Approach. – Wiley, 2018.
- 6.Chase, R. B., Jacobs, F. R., Aquilano, N. J. Operations Management for Competitive Advantage. – McGraw-Hill, 2017.
- 7.Krajewski, L., Ritzman, L., Malhotra, M. Operations Management: Strategy and Analysis. – Prentice Hall, 2018.
- 8.Tidd, J., Bessant, J. Innovation Management. – Wiley, 2018.
- 9.Kotler, P., Keller, K. L. Marketing Management. – Pearson, 2016 (innovatsion mahsulot tahlili bo‘yicha).
- 10.Hopp, W. J., Spearman, M. L. Factory Physics. – McGraw-Hill, 2018.
11. Smith, J. Capacity Planning and Management. – Springer, 2017.
- 12.Robbins, S. P., Coulter, M. Management. – Pearson, 2021.
13. Armstrong, M. Strategic Human Resource Management. – Kogan Page, 2018.

III. Internet saytlari

1. OECD Reports on Productivity & Innovation — OECD Library.
2. World Bank. Industrial Competitiveness Reports.
3. UNIDO. Industrial Development Reports.
4. www.lex.uz – Milliy qonunchilik bazasi
5. www.stat.uz- milliy statistika qo`mitasi veb sayti

CASE STUDYLAR

CASE STUDY №1

ARTEL: Mahalliy brenddan mintaqaviy liderga aylanish strategiyasi

Vaziyat tavsifi

ARTEL — O‘zbekistondagi eng yirik maishiy texnika ishlab chiqaruvchisi bo‘lib, 2011-yilda bozorga kirgan. Dastlab importga juda bog‘langan, brend tan olinmagan edi. 2020-yillardan boshlab Artel Markaziy Osiyo bozorlarida faol ekspansiya boshladi, ammo global gigantlar — Samsung, LG, Hisense, Bosch kabi raqobatchilar bilan to‘qnashdi. Ichki bozorda ham raqobat kuchaydi: Mahalliy yig‘ma korxonalar, Xitoy ishlab chiqaruvchilari arzon mahsulotlar bilan bozorda ulushni oshiryapti. Shu sharoitda ARTEL 2025–2030 yillarga yangi strategik yo‘nalish belgilashi zarur.

Muammo

- Bozor segmentatsiyasi keskin o‘zgarayapti.
- Mijozlar sifati yuqori, energiya tejamkor texnologiyalarni talab qilmoqda.
- Substitut mahsulotlar ko‘paymoqda.
- Arzon segmentda Xitoy brendlari ulushni tortib olyapti.
- Premium segmentda LG/Samsung ustun.

ARTEL uchun asosiy savol:

Qaysi rivojlanish strategiyasini tanlash kerak — differensiallashmi, xarajatlar bo‘yicha liderlikmi, eksportni kengaytirishmi yoki diversifikatsiyami?

STRATEGIK TAHLIL

1. Portnering 5 kuchi bo'yicha tahlil

1.1. Mavjud raqobatchilar kuchi — yuqori

- Samsung, LG, Bosch – premium segmentda kuchli.
- Hisense, Midea — arzon va sifatli segmentda kuchli raqobatchilar.

1.2. Yangi kiruvchilar xavfi — o'rta

- Kapital talablari katta.
- Texnologiya litsenziyalari kerak.

1.3. Substitutlar bosimi — yuqori

- Xitoy mahsulotlari narx jihatdan ancha past.
- Energotejamkor texnologiyalar tez o'zgaradi.

1.4. Xaridor kuchi — kuchayib boryapti

- Narxga sezgir iste'molchilar ko'p.
- Mahsulotlar o'xshash bo'lgani uchun oson tanlov mavjud.

1.5. Yetkazib beruvchilar kuchi — o'rta

- Elektron komponentlar importga bog'liq.

SWOT tahlili

KUCHLI TOMONLAR Katta ishlab chiqarish quvvati Mahalliy bozorda yuqori ulush Keng servis tarmog'i	ZAIF TOMONLAR Texnologik mustaqillikning pastligi Premium segmentda imidj nisbatan zaif
IMKONIYATLAR Markaziy Osiyo bozorlarida kengayish Elektr jihozlari segmentini kengaytirish Energiya tejamkor texnologiyalar	XAVFLAR Globallashgan raqobat Valyuta tebranishlari Xomashyo tanqisligi

Strategik yechimlar

Variant 1. Premium segmentda differensiallash strategiyasi

- Inverter texnologiyasi
- IoT (smart home) qurilmalari
- Innovatsion dizayn

Variant 2. Xarajatlar bo'yicha liderlik

- Lokalizatsiyani 80–90% ga yetkazish
- Logistika xarajatlarini kamaytirish

Variant 3. Eksport strategiyasini kuchaytirish

- Qozog'iston, Qirg'iziston, Tojikiston bozorlarini chuqurlashtirish
- Rossiya bozorida rebrending

Muammoli savollar

1. ARTEL uchun premium segmentga kirish qanchalik real?
2. Lokalizatsiyani oshirish risklari qanday?
3. Turli strategiyalarni birlashtirish mumkinmi?
4. Raqobat ustunligini yaratish uchun qanday innovatsiyalar zarur?
5. Brend imidjini global darajaga olib chiqish uchun nima qilish kerak?

O'quvchi uchun topshiriq

ARTEL uchun 2030 yilgacha bo'lgan strategik xarita (Strategy Map) tuzing:

- maqsadlar
- KPI
- tashabbuslar
- risklar

CASE STUDY №2

UzAuto Motors: Monopoliyadan raqobat mezonlariga moslashish

Vaziyat tavsifi

30 yil davomida UzAuto Motors bozorda yagona yirik ishlab chiqaruvchi bo'lib keldi. Ammo 2023-yil boshidan Koreya, Xitoy, Turkiya avtomobillari O'zbekiston bozoriga qisman erkin kiritildi.

Natija:

- Nexia, Spark, Cobalt savdosi kamaydi
- KIA, Hyundai, Haval ulushi ko'tarildi
- Mijozlar talabchanlashdi
- Kompaniya ichki tizimlarida operatsion sustlik yaqqol sezildi

STRATEGIK MUAMMOLAR

1. Model qatorining eskirishi
2. Narx–sifat muvozanatining pasayishi
3. Xizmat ko'rsatish tizimining yetarlicha rivojlanmagani
4. Import raqobatchilarga nisbatan zaif marketing strategiyasi

VRIO tahlili

Qimmatli resurslar (V)

- Yirik ishlab chiqarish quvvati
- Keng servis tarmog'i

Noyoblik (R)

— Past. Ko'plab raqobatchilar bir xil imkoniyatga ega.

Imitatsiya qiyinligi (I)

— O'rtacha. Texnologiya litsenziyalangan, ammo noyob emas.

Resurslarni boshqarish (O)

— Zaif. Strategik o'zgarishlar sekin.

STRATEGIK YECHIMLAR

- 1. Model qatorini tezkor modernizatsiya qilish**

- Cobalt 2.0
- Malibu'ni elektr variantga o'tkazish
- Kompakt va gibridd avtomobil yaratish

2. Operatsion transformatsiya

- Toyota TPS asosidagi Lean tizimini joriy etish
- Jarayonlar xaritasini qayta ishlab chiqish

3. Mijozlar tajribasi (CX) transformatsiyasi

- Kafolat shartlarini soddalashtirish
- Tezkor diagnostika markazlari

Muammoli savollar

1. UzAuto Motors qaysi segmentdan boshlashi kerak ?
2. Haval va Hyundai bilan raqobat uchun qanday narx strategiyasi maqbul?
3. Servis tizimini qanday qilib 2 yil ichida modernizatsiya qilish mumkin?
4. Elektr avtomobillar uchun qanday infratuzilma talab etiladi?

Tinglovchilar uchun topshiriq

UzAuto Motors uchun 3 ta alternativ strategik ssenariy tuzing:

- Agressiv
- Ehtiyotkor
- Innovatsion

CASE STUDY №3

KORZINKA: Raqamli transformatsiyaga moslashish

Vaziyat tavsifi

O'zbekistonning eng yirik supermarket tarmog'i — KORZINKA 2020–2024 yillarda kuchli raqobatga duch kelmoqda:

- Makro — premium segmentda
- Havas — ommaviy segmentda
- Baraka Market — arzon segmentda
- Kichik do'konlar — 24/7 mini-format

Shu bilan birga, elektron savdo bozoriga Yandex Market, Express24, Uzun, Glovo kirib kelmoqda.

Asosiy muammolar

1. Onlayn savdo yetarlicha rivojlanmagan
2. Logistika tizimida uzilishlar bor
3. Mijozlar sodiqligi pasayib bormoqda
4. Raqamli transformatsiya sekin kechmoqda

Strategik tahlil

PESTLE tahlili

- P – raqobatga erkinlik berilgan
- E – xarid qobiliyati pasayishi mumkin
- S – iste'molchilar onlayn haridlarga o'tmoqda
- T – ombor robotizatsiyasi, self-checkout
- L – sanitariya va oziq-ovqat normalariga talab oshmoqda
- E – ekologik qadoqlash talablari trendga chiqmoqda

Value Chain tahlili

- Kiruvchi logistika — zaif
- Ombor nazorati — eski tizim
- Savdo zalida xizmat — kuchli

- Marketing — o‘rtacha
- IT — sust

Strategik yechimlar

1. Korzinka go platformasini rivojlantirish

- Internet-do‘kon tashkil qilish
- Mobil ilovani takomillashtirib borish
- Fast delivery ("30 minutes delivery")

2. Logistika transformatsiyasi

- Dark Store konsepsiyasi
- Avtomatik ombor tizimi (WMS)

3. Mijoz sodiqligini oshirish

- “Korzinka Club” ball tizimi
- Personalizatsiya qilingan takliflar

Savollar

1. KORZINKA uchun qaysi transformatsiya yo‘nalishi birinchi o‘rinda turadi?
2. Platforma - model joriy etilganda qaysi risklar yuzaga keladi?
3. Personalizatsiya dasturi qanday KPI bilan o‘lchanadi?
4. Logistika optimallashtirilmasa, bozor ulushiga qanday ta’sir qiladi?

Tinglovchilar uchun topshiriq

Korzinka uchun raqamli transformatsiya xaritasi (Digital Roadmap) tuzing:

- qisqa muddat (1 yil)
- o‘rta muddat (3 yil)
- uzoq muddat (5 yil)

CASE STUDY №4

Beeline Uzbekistan: Telekom bozorida raqobat va raqamli xizmatlar strategiyasi

Vaziyat tavsifi

2020 yildan boshlab O‘zbekiston telekommunikatsiya bozori tubdan o‘zgardi. Beeline, Ucell, Mobiuz va UzMobile o‘rtasida kuchli raqobat shakllandi. Narx raqobati tugadi, endi operatorlar:

- raqamli xizmatlar (stream, music, fintech),
- mobil ilovalar,
- kontent platformalar,
- internet tezligi,
- qamrov sifatida raqobatlashmoqda.

2022–2024 yillarda Beeline bozor ulushini saqlab qolishda qiynaldi, chunki:

- Mobiuz 4G qamrovini kengaytirdi,
- Ucell narx siyosatini keskin pasaytirdi,
- UzMobile davlat sektorida imtiyozlar oldi.

Shu sharoitda Beeline 2025–2030 yillarga yangi operatsion va strategik yo‘nalish tanlashi zarur.

Strategik muammo

Beeline endi “faqat mobil aloqa operatori” bo‘lib qololmaydi. U raqamli ekotizim — super-app, fintech xizmatlar, obuna platformalari bozoriga kirishi kerak.

Tahlil: Porter va PEST birgalikda

1. Porterning besh kuchi

Raqobatchilar kuchi — juda yuqori. Mobil xizmatlar differensiallashmagan, narxlar past, paketlar o‘xshash.

Substitutlar — yuqori. Telegram, WhatsApp, IP-telefoniya mobil operator daromadlarini qisqartirmoqda.

Yetkazib beruvchilar kuchi — yuqori. Internet trafik, serverlar, antennalar — importga bog‘liq.

Xaridor kuchi — juda yuqori. Sim-karta almashtirish oson, switching cost juda past.

2. PEST tahlili

Siyosiy: Telekom bozorida litsenziyalar mustahkam.

Iqtisodiy: Mijozlar ARPU (har mijozdan tushadigan o‘rtacha daromad) pasaymoqda.

Ijtimoiy: Yoshlar kontent iste‘moli oshgan.

Texnologik: 5G, IoT, Big Data — yangi imkoniyatlar.

Strategik yechimlar

Variant 1: Super-app yaratish (Payme + Uzum modeli)

- To‘lovlar
- Pul o‘tkazmalar
- Mini-illovalar
- Obuna servislari

Beelineda katta mijoz bazasi mavjud — bu asosiy ustunlik hisoblanadi.

Variant 2: Kontent platformasi (Beeline TV 2.0)

- kino, musiqiy platforma

- premium obunalar

Variant 3: 5G va IoT xizmatlari

- korxonalarga maxsus tariflar
- smart city loyihalari

Savollar

1. Beeline raqobatchilardan qanday differensiallashishi kerak?
2. Super-app yaratishning asosiy risklari qanday?
3. ARPU ko'tarilishi uchun qaysi xizmatlar eng samarali?
4. Kontent bozoriga kirishda Beeline kimlar bilan hamkorlik qilishi mumkin?

Tinglovchilar uchun topshiriq

Beeline uchun 2030-yilgacha raqamli transformatsiya xaritasini tuzing:

- asosiy yo'nalishlar
- KPI
- strategik tashabbuslar

CASE STUDY №5

HUMO vs. UzCard: To'lov tizimlari bozorida strategik raqobat

Vaziyat

O'zbekiston to'lov tizimi bozorida 2019-yilga qadar UzCard mutlaq monopol edi. 2019-yilda HUMO joriy etildi — natijada raqobat keskinlashdi.

2021–2024 yillarda:

- HUMO 10+ mln karta chiqardi
- UzCard POS tarmoqlari bo'yicha ustunlikni saqladi
- xalqaro to'lov tizimlari (Visa, MasterCard) bozorga kirib keldi

Asosiy muammo

HUMO uchun strategik savol:

“Bozor ulushini kuchaytirish uchun qaysi strategiya tanlanishi kerak?”

SWOT tahlili

Kuchli tomonlar

davlat tomonidan qo'llab-
quvvatlash
texnologik zamonaviylik

Zaif tomonlar

UzCard tarmog'ining
kengligi
POS qurilma taqchilligi

Imkoniyatlar

raqamli bank
xizmatlarining o'sishi
onlayn to'lov bozorining
kengayishi

Xavflar

xalqaro to'lov tizimlari
bosimi
fintech kompaniyalarining
kirishi

Strategik yechimlar

Variant 1. “Muddatli to‘lov ekotizimi” yaratish

Payme, Click bilan integratsiya

Online-marketlar bilan cashback tizimi

Variant 2. Fintech bozoriga agressiv kirish

HUMO ilovasiga:

- valyuta almashish
- QR-pay
- P2P kreditlash

Variant 3. Servis sifatini oshirish

- 24/7 qo‘llab-quvvatlash
- Kengaytirilgan cashback

Savollar

1. HUMO qanday qilib UzCard ustidan ustunlik hosil qila oladi?
2. Fintech bozori HUMO uchun imkoniyatmi yoki xavfmi?
3. Xalqaro tizimlar bilan integratsiya HUMO pozitsiyasiga qanday ta’sir qiladi?

Tinglovchilar uchun topshiriq

HUMO uchun STP modeli (Segmentation–Targeting–Positioning)ni tuzing.

CASE STUDY №6

Air Marakanda (Buxoro–Samarqand aeroportlari): Operatsion strategiya

Vaziyat

O‘zbekiston aeroportlari operatsion menejmentni xususiy sheriklik asosida joriy qilmoqda. Samarqand aeroportida Air Marakanda 2022-yildan buyon zamonaviy terminal boshqaruvi bilan shug‘ullanmoqda.

Muammo:

- Parvozlar jadvali notekis
- Terminaldagi navbatlar
- Xizmat sifatida pasayishlar
- Duty-free va savdo zonalarida daromad past

Operatsion muammolar

1. Jarayonlar standartlashtirilmagan
2. Check-in jarayonlari sekin
3. Yuklarni berish sifati past
4. Bandwidth (o‘tkazuvchanlik) past

Value Stream Mapping tahlili

Jarayon	O‘rtacha vaqt	Muammo
Check-in	14 min	xodim yetishmaydi
Security	18 min	eski skaner
Passport control	16 min	odam oqimi notekis
Boarding	25 min	avtotransport kechikishi

Strategik yechimlar

1. Jarayonlarni raqamlashtirish

- elektron check-in
- biometric gate
- self-baggage drop

2. O'tish punktlarini optimallashtirish

- security zonani 2 baravar kengaytirish
- pasport nazoratini 4 postga oshirish

3. Qo'shimcha daromad manbalari

- terminal ichida yangi retail zonalar
- premium lounge xizmatlari

Tinglovchilar uchun savollar

1. Jarayonlar sekinligi aeroportning brend imidjiga qanday ta'sir qiladi?
2. Operatsion transformatsiya uchun nima birinchi o'rinda turadi — jarayonmi, texnologiyami?
3. Duty-free savdolari qanday omillarga bog'liq?

Tinglovchilar uchun topshiriq

Samarqand aeroporti uchun operatsion jarayonlar takomillashtirish loyihasi (Lean Project)ni ishlab chiqing.

CASE STUDY №7

Uzum Market: Logistika va operatsion quvvatni kengaytirish strategiyasi

Vaziyat

Uzum Market — O‘zbekistonning eng tez rivojlanayotgan e-commerce platformasi. Ammo buyurtmalar sonining keskin oshishi quyidagi muammolarni keltirdi:

- buyurtmalar yetkazib berilishida kechikishlar
- ombor quvvati yetishmovchiligi
- logistika xarajatlarining oshishi
- qaytarilgan mahsulotlar sonining ko‘payishi

Operatsion muammolar

1. Ombor sig‘imi 120% band
2. Kuryerlar yetishmaydi
3. Qaytish jarayoni (reverse logistics) sekin
4. Saralash jarayonida xatolik 4–6% atrofida

Yechimlar

1. Dark Store tizimiga o‘tish

Har bir tuman uchun mini-omborlar → 15–20 daqiqalik yetkazib berish.

2. Ombor avtomatlashtirish

- WMS
- picking robotlari
- RFID tizimi

3. Qaytish jarayonini optimallashtirish

- qaytarish punktlari
- avtomatik refund

Savollar

1. Dark Store modeli xarajatlarni qanday kamaytiradi?
2. E-commerce'da eng muhim KPI qaysi?
3. Omborning to'g'ri joylashuvi strategik ustunlikmi?

Tinglovchilarga topshiriq

Uzum Market uchun "Last Mile Delivery Strategy" ishlab chiqing.

CASE STUDY №8

O'zbekneftgaz: Transformatsiya va samaradorlik

Vaziyat

Energetika sohasi davlat investitsiyasi bilan modernizatsiya qilinmoqda, ammo:

- uskunalar eskirgan
- quvurlar samaradorligi past
- ishlab chiqarish uzilishlari tez-tez takrorlanadi

Muammo

Operations samaradorlik 50–60% diapazonda, bu global standartlardan ancha past.

Ko'rsatkich	Hozirgi	Ideal
Availability	70%	90%
Performance	65%	85%
Quality	85%	99%

Yechimlar

1. Texnik xizmat ko'rsatishni raqamlashtirish (Maintenance 4.0)
 - IoT sensorlar
 - predictive maintenance
2. Quvurlarda modernizatsiya
 - energiya tejamkor nasoslar
 - avtomatlashtirilgan monitoring

Savollar

1. OEE (Overall Equipment Effectiveness) qaysi tarmoqlar uchun eng muhim ko'rsatkich?
2. Predictive maintenance investitsiyasi qanday iqtisodiy samara beradi?

Tinglovchilar uchun topshiriq

O'zbekneftgaz uchun OEE (Overall Equipment Effectiveness) ko'rsatkichini 20% oshirish rejasini tuzing.

CASE STUDY №9

Hospital Management: Shoshilinch yordam bo'limida operations boshqaruv zarur

Vaziyat

Shoshilinch yordam bo'limi quyidagi muammolarga duch kelmoqda:

- bemorlar navbati uzun (o'rtacha 45 daqiqa)
- shifokorlar yuklamasi yuqori
- diagnostika jarayoni sekin
- bemor qabul jarayonida chalkashliklar

Tahlil: Bottleneck Analysis

Bo‘limdagi eng katta bo‘g‘in:

-laboratoriya natijalari kech chiqadi (o‘rtacha 40–50 min).

Yechimlar

1. “Fast Track” rejimi

Yengil shikoyatli bemorlar uchun alohida yo‘lak.

2. Diagnostikani optimallashtirish

- laboratoriya avtomatlashtirish
- natijalarni elektron ko‘rinishda uzatish

3. Xodim yuklamasini balanslash

- smenalarni qayta rejalashtirish
- qo‘shimcha shifokor chaqirish

Savollar

1. Bemor oqimini qanday modellashtirish mumkin?

2. Shoshilinch bo‘limda eng muhim KPI qaysi: vaqt, sifat yoki xarajat?

Tinglovchilar uchun topshiriq

Shifoxona uchun “Emergency Process Optimization Plan” yarating.

CASE STUDY №10

Samarkand Silk Road Tourism Cluster: Strategik boshqaruv muammolari

Vaziyat

Samarqand turizm klasterida quyidagi muammolar mavjud:

- mavsumiylik yuqori
- mehmonxonalar bandligi notekis
- transport-logistika zaif

- turistlar tajribasi xizmat sifati bilan mos kelmaydi

Tahlil: SWOT + PEST

Kuchli tomonlar katta tarixiy meros xalqaro e'tibor	Zaif tomonlar xizmat sifati past raqobatbardosh narx yo‘q
Imkoniyatlar ziyosat turizmi gastronomik turizm	Xavflar geosiyosiy barqarorlik raqobat (Qozog‘iston, Ozarbayjon)

Yechimlar

1. Turizm zanjirini integratsiya qilish

Mehmonxona + transport + gidlar — bitta tizim.

2. Premium tajriba paketlari

- “Samarqand by Night”
- gastronomik ekskursiyalar

3. Raqamli marketing

- targeting reklama
- virtual gid

S.A.Salixov

STRATEGIK VA OPERATSION MENEJMENT

O`QUV QO`LLANMA

Bosishga ruxsat etildi: 30.12.2025-yil

Bichimi 60x84 ^{1/16}. «Times New Roman»

garniturada raqamli bosma usulda chop etildi.

Shartli bosma tabog'i 9.4. Adadi 100. Buyurtma № 10-01

Тел.: (99) 817 44 54

Guvohnoma reyestr № 219951

“PUBLISHING HIGH FUTURE” OK nashriyotida chop etildi.

Toshkent sh., Uchtepa tumani, Ali Qushchi ko'chasi, 2A-uy.