

STRATEGIK REJALASHTIRISH JARAYONINING OPERATIV VA STRATEGIK NAZORAT ASOSIDAGI BOSQICHLARI TAHLILI

Shafikov Kamil Nailovich

Annotatsiya: Mazkur tezisda tashkilotlarda strategik rejalashtirish jarayonining asosiy bosqichlari hamda ularning operativ va strategik nazorat bilan o'zaro bog'liqligi tahlil qilingan. Strategik maqsadlarni belgilashdan boshlab rejalarning bajarilishini baholashgacha bo'lgan boshqaruv jarayonida nazoratning o'rni ochib berilgan. Operativ nazoratning joriy faoliyat natijalarini baholashdagi, strategik nazoratning esa tashkilotning uzoq muddatli maqsadlariga erishish darajasini aniqlashdagi funksiyalari qiyoslangan. Strategik rejalashtirish va nazorat jarayonlarini teskari aloqa asosida birlashtiruvchi bosqichli boshqaruv yondashuvi taklif etilgan.

Kalit so'zlar: strategik rejalashtirish, strategik boshqaruv, operativ nazorat, strategik nazorat, boshqaruv qarori, strategik maqsad, KPI, monitoring, teskari aloqa, tashkilot.

Kirish

Zamonaviy tashkilotlar faoliyat yuritayotgan iqtisodiy muhitning tez o'zgarishi strategik rejalashtirishga bo'lgan talabni kuchaytirmoqda. Bozor kon'yunkturasi, raqobat, texnologik yangilanishlar, iste'molchilar talabi, resurslar qiymati va institutsional sharoitlarning o'zgarishi tashkilotlardan nafaqat uzoq muddatli maqsadlarni belgilash, balki ushbu maqsadlarga erishish jarayonini muntazam nazorat qilishni ham talab etadi.

Strategik rejalashtirish tashkilotning istiqboldagi holatini belgilash, ustuvor maqsadlarni shakllantirish hamda ularga erishish uchun zarur resurs va harakat yo'nalishlarini aniqlash bilan bog'liq boshqaruv jarayonidir. Biroq strategik rejaning ishlab chiqilishi tashkilotning belgilangan natijaga erishishini o'z-o'zidan kafolatlamaydi. Rejaning amaliy natijadorligi uning ijrosi qanday tashkil etilgani, joriy natijalar qay darajada nazorat qilinayotgani va tashqi hamda ichki muhitdagi o'zgarishlarga strategiya qanchalik tez moslashtirilayotganiga ham bog'liq.

Shu sababli strategik rejalashtirishni faqat "maqsad – reja – ijro" ketma-ketligida ko'rib chiqish yetarli emas. Boshqaruv nuqtayi nazaridan unga nazorat va teskari aloqa mexanizmlari ham integratsiya qilinishi zarur. Aynan nazorat orqali rejalashtirilgan va amaldagi ko'rsatkichlar o'rtasidagi tafovut aniqlanadi, uning sabablari tahlil qilinadi va tegishli boshqaruv qarorlari ishlab chiqiladi.

Strategik menejment nazariyasida ham strategiyani shakllantirish bilan uning amalga oshirilishi va nazorati o'zaro bog'liq jarayonlar sifatida qaraladi. Strategik rejalashtirishning samaradorligi tashkilotning tashqi va ichki sharoitlaridagi

o'zgarishlarni o'z vaqtida aniqlash va ularga mos ravishda boshqaruv harakatlarini qayta ko'rib chiqish qobiliyatiga bog'liq.

Shundan kelib chiqib, mazkur tadqiqotning maqsadi — strategik rejalashtirish jarayonining asosiy bosqichlarini operativ va strategik nazorat nuqtayi nazaridan tahlil qilish, ularning funksional farqlarini aniqlash hamda rejalashtirish va nazoratni o'zaro bog'lovchi boshqaruv ketma-ketligini shakllantirishdan iborat.

Tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, jarayonli yondashuv, mantiqiy umumlashtirish va strategik menejment konsepsiyalaridan foydalanildi. Strategik rejalashtirish alohida bosqichlarning chiziqli ketma-ketligi emas, balki rejalashtirish, amalga oshirish, nazorat va teskari aloqadan tashkil topgan uzluksiz boshqaruv sikli sifatida ko'rib chiqildi.

Tahlilda ikki nazorat darajasi ajratildi: **operativ nazorat** va **strategik nazorat**.

Operativ nazorat tashkilotning joriy faoliyatini kuzatishga qaratilib, rejalashtirilgan topshiriqlarning bajarilishi, muddatlar, xarajatlar, resurslardan foydalanish, ish hajmi va qisqa muddatli KPI ko'rsatkichlarini baholashni nazarda tutadi.

Strategik nazorat esa tashkilotning tanlangan strategiyasi amaldagi tashqi va ichki sharoitlarga qanchalik mosligini, strategik maqsadlarga erishish darajasini hamda strategiyani davom ettirish yoki unga tuzatish kiritish zaruratini baholashga xizmat qiladi.

Strategik rejalashtirish jarayonini tahlil qilish uning bir necha o'zaro bog'liq bosqichlardan tashkil topishini ko'rsatadi. Birinchi bosqichda tashkilotning tashqi va ichki muhiti o'rganiladi. Tashqi muhitni tahlil qilish bozor, raqobatchilar, iqtisodiy sharoit, texnologiyalar, qonunchilik va boshqa omillardan kelib chiqadigan imkoniyat va tahdidlarni aniqlashga xizmat qiladi. Ichki muhit tahlili esa tashkilotning moliyaviy, insoniy, texnologik, tashkiliy va axborot resurslarini baholash imkonini beradi.

Ikkinchi bosqichda tashkilotning uzoq muddatli maqsadlari belgilanadi. Strategik maqsadlar umumiy deklarativ vazifalar bilan cheklanmasdan, imkon qadar o'lchanadigan natijalar bilan ifodalanishi lozim. Chunki keyingi nazorat bosqichida aynan rejalashtirilgan va erishilgan natijalar taqqoslanadi.

Uchinchi bosqichda strategik alternativalar ishlab chiqiladi va baholanadi. Tashkilot bitta maqsadga turli strategik yo'llar orqali erishishi mumkin. Shu sababli strategik variantlar resurs talabi, amalga oshirish muddati, kutilayotgan natija, risk va tashqi muhitga moslashuvchanlik mezonlari asosida taqqoslanishi maqsadga muvofiq.

To'rtinchi bosqichda maqbul strategiya tanlanib, strategik vazifalar funksional va operativ rejalar orqali aniq topshiriqlarga transformatsiya qilinadi. Aynan shu nuqtada strategik va operativ boshqaruv o'rtasidagi bog'lanish shakllanadi. Strategik maqsadlar tegishli bo'linmalar, muddatlar, resurslar va natijadorlik ko'rsatkichlariga ajratilmasa, ularni amaliy nazorat qilish murakkablashadi.

Beshinchi bosqich strategiyani amalga oshirish bilan bog'liq. Bunda resurslarni taqsimlash, mas'uliyatni belgilash, xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish va tegishli tashkiliy sharoitlarni yaratish zarur.

Shu jihatdan operativ nazoratni strategik nazorat uchun axborot signallarini shakllantiruvchi mexanizm sifatida ham qarash mumkin.

Bunda barcha operativ og'ishlar strategiyani o'zgartirish uchun asos bo'la olmaydi. Dastlab og'ishning tabiati aniqlanishi kerak. Agar muammo strategiyani amalga oshirishdagi kamchilik bilan bog'liq bo'lsa, operativ tuzatish yetarli bo'lishi mumkin. Agar og'ish tashkilotning strategik taxminlari o'zgargani yoki tashqi muhitdagi sezilarli o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lsa, strategik qayta ko'rib chiqish talab qilinadi.

Xulosa

Strategik rejalashtirish tashkilotning uzoq muddatli rivojlanish yo'nalishini belgilab beruvchi muhim boshqaruv jarayoni bo'lib, uning samaradorligi strategiyani ishlab chiqish sifati bilangina cheklanmaydi. Belgilangan maqsadlarning bajarilishi, joriy natijalarning rejalashtirilgan ko'rsatkichlarga muvofiqligi va strategiyaning o'zgaruvchan muhitga mosligi muntazam nazorat qilinishi zarur.

Tahlil natijasida operativ va strategik nazoratning turli boshqaruv vazifalarini bajarishi aniqlandi. Operativ nazorat qisqa muddatli rejalar, resurslar, muddatlar va KPI ko'rsatkichlaridagi og'ishlarni aniqlashga xizmat qilsa, strategik nazorat tanlangan strategiyaning tashkilot maqsadlari va tashqi muhitga muvofiqligini baholashga yo'naltiriladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Horovitz J. Strategic Control: A New Task for Top Management // *Long Range Planning*. – 1979. – Vol. 12, No. 3. – P. 2–7. DOI: 10.1016/S0024-6301(79)80001-1.
2. Schreyögg G., Steinmann H. Strategic Control: A New Perspective // *Academy of Management Review*. – 1987. – Vol. 12. – DOI: 10.5465/AMR.1987.4306487. Journal of Management
3. Kellinghusen G., Wübbenhorst K. Strategic Control for Improved Performance // *Long Range Planning*. – 1990. – Vol. 23, No. 3. – P. 30–40. DOI: 10.1016/0024-6301(90)90050-E. Ushbu ish ayniqsa tezisimizga mos, chunki unda strategik maqsadlarni operativ maqsadlar bilan bog'lash hamda strategik va operativ rejalashtirish va nazorat o'rtasidagi aloqani kuchaytirish ko'rib chiqilgan.
4. Goold M., Campbell A. Strategies and Styles Revisited: Strategic Planning and Financial Control // *Long Range Planning*. – 1993. – Vol. 26, No. 5. – P. 49–60. DOI: 10.1016/0024-6301(93)90077-S.
5. Goold M., Campbell A. Strategies and Styles Revisited: "Strategic Control" — Is It Tenable? // *Long Range Planning*. – 1993. – Vol. 26, No. 6. – P. 54–61. DOI: 10.1016/0024-6301(93)90206-U.