

Operation Strategy

Operation Strategy

ОПЕРАЦИОН СТРАТЕГИЈА ВА САМАРАДОРЛИК



## МАВЗУГА ОИД САВОЛЛАР

1. Стратегия нима?
2. Операцион стратегия нима?
3. Операцион стратегия бизнес стратегиясига (юқоридан пастга) қандай мос келади?
4. Операцион стратегияси бозор талабларига (ташқарида) қандай мос келади?
5. Операция стратегияси операцион тажрибага қандай мос келади (пастдан юқорига)?
6. Операциялар стратегияси операциялар ресурслари билан қандай мос келади (ичкаридан ташқарига)?
7. Операцион стратегиясининг тўртта истикболи қандай қилиб мувофиқлаштирилади?
8. Операцион стратегия жараёнини қандай ташкил қилиш мумкин?
9. Нима учун ҳар қандай ташкилотда операциялар самарадорлиги муҳим?
10. Жамият даражасида операциялар самарадорлиги қандай баҳоланади?
11. Операциялар самарадорлиги стратегик даражада қандай баҳоланади?
12. Операцион даражада операциялар самарадорлиги қандай баҳоланади?



# WHAT IS STRATEGY?



## СТРАТЕГИЯ НИМА?

**Стратегия** - бу ташкилотнинг бир ёки бир нечта мақсадларига эришиш учун менежерлар қиладиган ҳаракатларидир. Стратегияни “Келажакда исталган ҳолатга эришиш учун компания ва унинг турли таркибий қисмлари учун белгиланган умумий йўналиш” сифатида ҳам аниқлаш мумкин. Стратегия батафсил стратегик режалаштириш жараёнидан келиб чиқади.

Манба: <https://www.managementstudyguide.com/strategy-statement-components.htm>

Ажабланарлиси шундаки, “стратегия” сўзини аниқлаш унчалик осон эмас. Тилшунослик нуқтаи назаридан, бу сўз юнонча “strategos” сўзидан келиб чиққан бўлиб, “қўшинни бошқариш” деган маънони англатади. Гарчи юнон ҳарбий амалиёти ва стратегиянинг замонавий ғоялари ўртасида тўғридан-тўғри тарихий боғлиқлик бўлмаса ҳам, ҳарбий метафора кучли бўлган. Ҳарбий ва бизнес стратегиясини ўхшаш тарзда тавсифлаш мумкин ва қуйидагилардан баъзиларини келтириш мумкин:

- корхонани умумий мақсадига йўналтирадиган кенг мақсадларни белгилаш;
- ушбу мақсадларга эришишдаги йўлни режалаштириш (аниқ шартлар эмас, балки умуман);
- қисқа муддатли эмас, балки узоқ муддатли мақсадларни режалаштириш;
- шахсий фаолиятга урғу беришдан кўра, умумий ҳолат билан шуғулланиш;
- кундалик машғулотларнинг чалкашликлари ва чалғитадиган нарсалардан ажралган ҳолда иш юритиш.



Шу нуқтаи назардан қараганда, стратегик қарорлар ташкилотга таъсирида кенг тарқалган, ташкилотнинг атроф-муҳитга нисбатан позициясини белгилайдиган ва ташкилотни узок муддатли мақсадларга яқинлаштирадиган қарорлардир.

Аммо “стратегия” битта қарордан кўра кўпроқ; бу бизнеснинг узок муддатли йўналишига таъсир қилувчи қарорлар ва ҳаракатларнинг умумий намунаси.

Стратегия ҳақида шу тарзда ўйлаш, ҳатто аниқ айтилмаган бўлса ҳам, ташкилот стратегиясини муҳокама қилишимизга ёрдам беради. Қарорларнинг умумий схемасини кузатиш ҳақиқий стратегик хатти-ҳаракатни кўрсатади.



**Генри Минтсберг 1998 йилда стратегиянинг бешта таърифни таърифлаган (Mintzberg, H. Ahlstrand, B. and Lampel, J. Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, The Free Press, New York, 1998.):**

**Стратегия режа сифатида** - белгиланган мақсадларга эришиш учун йўналтирилган ҳаракатлар йўналиши; стратегик режалаштириш концепциясига ўхшаш;

**Стратегия намуна сифатида** - ўтмишдаги хатти-ҳаракатларнинг изчил намунаси, режалаштирилган ёки мўлжалланган эмас, балки вақт ўтиши билан амалга оширилган стратегия. Қаерда амалга оширилган нақш ниятдан фарқ қилса, у стратегияни эмергент деб атаган;

**Стратегия позиция сифатида** - истеъмолчилар ёки бошқа манфаатдор томонларнинг концептуал асослари асосида бозорда брендлар, маҳсулотлар ёки компанияларни жойлаштириш; биринчи навбатда фирмадан ташқари омиллар билан белгиланадиган стратегия;

**Стратегия хийла сифатида** - рақибни алдаш учун мўлжалланган ўзига хос маневр; ва

**Стратегия истиқбол сифатида** – “бизнес назарияси” ёки ташкилотнинг тафаккурининг табиий кенгайиши ёки мафкуравий истиқболига асосланган стратегияни амалга ошириш.

Замонавий бизнес стратегияси 1960-йилларда ўрганиш ва амалиёт соҳаси сифатида пайдо бўлди; Бу вақтгача “стратегия” ва “рақобат” сўзлари менежмент бўйича энг машҳур адабиётларда камдан-кам учрайди.

(Kiechel, Walter (2010). The Lords of Strategy. Harvard Business Press.; Ghemawat, Pankaj (Spring 2002). “Competition and Business Strategy in Historical Perspective”. Business History Review. 76: 37–74.)

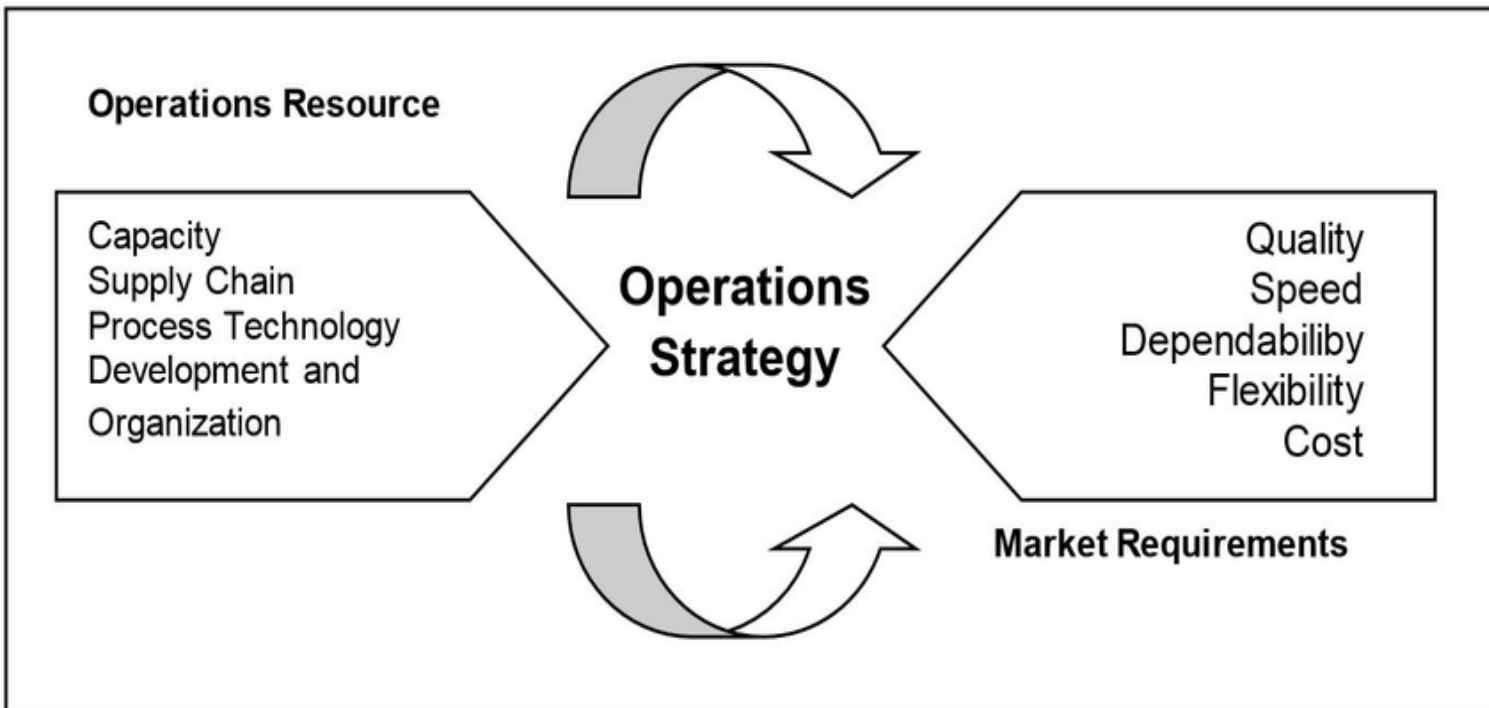
**Алфред Чандлер** 1962 йилда шундай деб ёзган эди: “Стратегия - бу корхонанинг асосий узоқ муддатли мақсадларини аниқлаш, ҳаракат йўналишларини қабул қилиш ва ушбу мақсадларни амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларни тақсимлашдир”.

(Chandler, Alfred Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise, Doubleday, New York, 1962.)





# ОПЕРАЦИОН СТРАТЕГИЯ НИМА?



**Операцион стратегияси** - бу компаниянинг мижозларга хизмат кўрсатиш ва бизнес стратегияларини узоқ муддатли режалаштириш билан боғлиқ бўлган операцияларни бошқаришнинг бир жиҳати. Операцион стратегиялар компаниянинг мақсадлари ва интилишларига, шунингдек, бизнесни ўз мақсадларига эришиш учун ҳақиқий режаларга қаратилган. Ушбу стратегиялар бизнесни ўз мақсадларига эришишда қўллаб-қувватлаш учун тегишли жараёнлар ва технологиялар мавжудлигини таъминлаш вазифасини бажаради. Бу шунингдек, стратегик режалар нафақат мавжуд жараёнлар ва технологияларни, балки таъминот занжири, уларнинг мижозлари, рақобатчилари, ўзларининг кучли ва заиф томонлари ва бизнес имкониятлари атрофидаги фикрларни ҳам ўз ичига олиши керак. Ушбу жиҳатларни таҳлил қилиш улар бизнес стратегиясини қандай қўллаб-қувватлаши ёки тўсқинлик қилишини аниқлаш ва уларнинг фойдалилигини оптималлаштириш ва операцион имкониятларни текшириш учун нима қилиш кераклигини аниқлаш учун ўтказилиши керак.

Тўғри стратегик режалар ҳар бир маҳсулот ёки хизмат учун, янги ва эски учун ишлатилиши керак. Маҳсулотни ишлаб чиқиш жараёнида компаниялар ушбу режалардан ишлаб чиқариш стратегияси ва унинг савдо стратегияси билан қандай боғлиқлиги ҳақида тўғри тушунча мавжудлигига ишонч ҳосил қилиш учун фойдаланишлари мумкин. Бу жараён давомида харажатларни оптималлаштиришга ёрдам беради ва операцияларнинг кутилмаган тарзда ишлаши эҳтимолини минималлаштиришга ёрдам беради. Режаларни янгилаш компанияларга рақобатбардош устуворликлари ўзгармаганлигига ва янги маълумотлар пайдо бўлиши билан маҳсулот ва хизматларини доимий равишда такомиллаштириб боришларига ишонч ҳосил қилиш имконини беради. Рақобатчилар ва уларнинг таклифларини кузатиш ташкилотларга нафақат рақобатчининг, балки ўзларининг ҳам заиф томонларини аниқлашга ёрдам беради. Ташкилотлар ушбу маълумотлардан ўз стратегияларини такомиллаштириш учун фойдаланишлари мумкин.

Манба: <https://www.virtusa.com/digital-themes/operations-strategy>

**Operation Strategy**

**Operation Strategy**

Стратегия билан боғлиқ бўлган ушбу фикрлар операциялар стратегиясига тенг равишда қўлланилади. Операцион стратегияси “операциянинг узок муддатли истиқболлини, мақсадлари ва имкониятларини ҳамда унинг бизнеснинг умумий стратегиясига қўшадиган ҳиссасини шакллантирадиган қарорлар ва ҳаракатлар намунаси” сифатида таърифланади. Маҳсулот ва хизматларни ҳар куни яратиш ва етказиб бериш билан боғлиқ бўлган “операцион жараёнлар” қандай қилиб стратегик бўлиши мумкин? “Стратегия” одатда кундалик фаолиятнинг акси сифатида қаралади. Аммо, юқорида айтиб ўтганимиздек, “операциялар” “оператив” билан бир хил эмас. “Операциялар” маҳсулот ва хизматларни яратувчи ресурслар бўлиб, улар ҳақиқий стратегик таъсир кўрсатиши мумкинлиги аниқ. “Операцион” бу стратегикнинг қарама-қарши маъноси бўлиб, кундалик, батафсил ва кўпинча маҳаллийлаштирилган деган маънони англатади. Шундай қилиб, операцияларнинг ҳам операцион, ҳам стратегик жиҳатларини кўриб чиқиш мумкин. Операция стратегиясининг “таркибини” ва “жараёнини” ажратиш ҳам одатий ҳолдир. Операцион стратегиянинг мазмуни - бу операцияларнинг роли, мақсадлари ва фаолиятини белгилайдиган аниқ қарорлар ва ҳаракатлар. Операцион стратегияси жараёни - бу аниқ “таркиб” қарорларини қабул қилиш учун ишлатиладиган усул.

# Operation Strategy

# Operation Strategy

## ОПЕРАЦИОН СТРАТЕГИЯСИНИНГ 5 ТА АСОСИЙ ЭЛЕМЕНТИ:

**Ишлаб чиқариш тизими:** Ташкилотнинг ишлаб чиқариш тизими ресурсларнинг сотиладиган маҳсулот ва хизматларга айланишини қисқа муддатли ва узоқ муддатли режалаштиришни белгилайди. Кенг қамровли ишлаб чиқариш тизими аниқ иш оқимлари, сифат назорати мезонлари ва таъминот занжирини бошқариш стратегияларини ўз ичига олади.

**Объектлар:** компаниянинг операцион имкониятларига ишлаб чиқариш объектлари ҳажми ва сони таъсир қилади. Тўғри ишлаши учун муайян объектлар эришиш мумкин бўлган ишлаб чиқариш мақсадлари, аниқ хавфсизлик тартиб-қоидалари ва инвентарни бошқариш тизимларини талаб қилади.

**Маҳсулот ёки хизмат:** Ҳар қандай операцион стратегиянинг энг муҳим элементларидан бири маҳсулот ёки хизмат сифатини бошқаришдир. Корхоналар бозор тенденцияларини башорат қилиш, ўз маҳсулоти ёки хизматларини мослаштириш ва янги хизматларни ишлаб чиқиш ва маҳсулотни ишлаб чиқиш учун ресурсларни тақсимлаш учун ўз маҳсулотлари ва хизматларининг ҳаёт айланишини таҳлил қилади.

**Технология:** Операцион стратегияси тобора кўпроқ машинани ўрганиш, ишлаб чиқариш линиясини автоматлаштириш, реал вақт кўрсаткичлари ва бозорни прогнозлаш воситалари каби янги технологик ишланмаларга боғлиқ.

**Ресурслар:** Операциялар бўйича кенг қамровли умумий стратегия ташкилот учун мавжуд бўлган жами операцион ресурсларни, шу жумладан жойлашув, механик ва инсон ресурсларини ҳисобга олади.

Тегишли корпоратив стратегияни таъминлаш рақобатдош устунликни таъминлашга ёрдам беради:

**Сифатни таъминлаш:** Операцион стратегиясини яратиш орқали корхоналар ўз маҳсулоти ёки хизматларининг кутилаётган сифатини аниқлашлари ва сўнгра жараённинг ҳар бир босқичида мақсадга эришилишига ишонч ҳосил қилишлари мумкин. Бу шунингдек, маҳсулот кутилганидек ишлайди ва барча қисмлар ёки қадамлар стандарт сифатида белгиланган дизайн ва хусусиятларга мос келади. Сифат, шунингдек, ҳар сафар тегишли эстетика, маҳсулот ва хизматларнинг кўриниши ва ҳиссиётга мос келишини талаб қилиши мумкин. Бу маҳсулот ва хизматларни қайта ишлаб чиқариш ёки ўзгартириш билан боғлиқ харажатларни камайтиради, шунингдек, сифат кутганлари қондирилмаганда даромад ёки шикоятларни камайтиради.

**Мижозларнинг тажрибасини яхшилаш:** Операцион стратегиялари мижозлар атрофидаги аниқ мунозараларни, уларнинг кутганларини ва бу умидларни қандай қондириш ва улардан ошиб кетишни ўз ичига олиши керак. Хизмат стандартини ўрнатган ҳолда, ташкилотлар мижозларга қандай муносабатда бўлишлари кераклигини аниқ айтиб бериши мумкин. Бу мижознинг тажрибасини стандартлаштиришга ёрдам беради, шунда ҳеч ким ўзини четда қолаётганини ёки адолатсиз муносабатда бўлганини ҳис қилмайди. Ушбу кафолат мижозларга ҳар сафар ташкилот билан мулоқот қилганда нима кутишлари мумкинлигини билишга ёрдам беради.

**Ишончликни таъминлаш:** Операцион стратегияларининг катта жиҳати стандартни ўрнатиш ва унга риоя қилишдан иборат. Таклиф этилаётган маҳсулот ёки хизматдан қатъи назар, компания у кутилганидек ишлашига ишонч ҳосил қилиши керак. Тўғри ишончлик тўғри синовдан ўтказилишига боғлиқ ва операцион стратегиялар ҳар бир ривожланиш босқичида бажарилиши керак бўлган синов ва тадқиқотлар бўйича аниқ кўрсатмаларни, шунингдек, келажакдаги ишланмалар учун ушбу маълумотлардан қандай фойдаланишга оид маълумотларни ўз ичига олиши керак.

**Operation Strategy**

**Operation Strategy**

## **Операцион стратегиясининг турлари. Корхоналар ўзларининг бозор эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда ҳар хил турдаги операциялар стратегиясидан фойдаланадилар.**

**Асосий компетенция стратегиялари:** Асосий компетенция операциялари стратегиялари компания бизнес моделининг асосий кучли томонлари атрофида айланади. Ташкилот ичидаги энг яхши асосий бизнес жараёнларини аниқлаш орқали, асосий компетенция операциялари стратегиялари рентабелликни максимал даражада ошириш учун мавжуд кучли томонлардан фойдаланишга қаратилган.

**Корпоратив стратегиялар:** Ушбу турдаги операциялар стратегияси компаниянинг миссия баёнотига амал қилади ва ўзини каттароқ корпоратив стратегияга мослаштиради. Ушбу турдаги операциялар стратегиясидан фойдаланадиган корхоналар компания раҳбарлари ва манфаатдор томонлар томонидан белгиладиган умумий стратегик режа асосида ишлаб чиқариш ташаббуслари, асосий самарадорлик кўрсаткичлари (КПИ) ва қарорлар қабул қилиш жараёнларини ишлаб чиқади.

**Рақобат стратегиялари:** Ушбу турдаги стратегиядан фойдаланадиган компаниялар ўзларининг маҳсулот ёки хизматларини рақобатчилардан фарқлаш учун ўзларининг операцион жараёнларини ишлаб чиқадиладар. Муайян иқтисод доирасидаги рақобатбардош устуворликларни аниқлаган ҳолда, корхоналар юқори сифатли маҳсулот ёки ишлаб чиқариш вақтида тезроқ етказиб бериш муддати бўладими, рақобатдош устунликка эришиш учун ўз фаолият стратегиясини ўзгартириши мумкин.

**Маҳсулот ёки хизмат стратегиялари:** Ушбу турдаги операциялар стратегияси мавжуд маҳсулот ёки хизматлар сифатини назорат қилиш, шунингдек, янги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқиш атрофида айланади. Ушбу моделдан фойдаланадиган корхоналар кўпинча маҳсулот менежерларининг тадқиқотлари ва ғоялари асосида ўзларининг фаолият стратегияларини белгилайдилар.

**Мижозларга асосланган стратегиялар:** Мижозларга асосланган стратегиялардан фойдаланадиган ташкилотлар миждозлар тажрибаси асосида операцион қарорлар қабул қиладилар. Ушбу турдаги операциялар стратегияси миждозлар кутганларини бошқариш ва қондириш учун савдо ва маркетинг стратегиялари билан мос келади.

**НАҲҲЕС ВА WHEELWRIGHTНИНГ ТЎРТ БОСҚИЧЛИ ОПЕРАЦИОН ҲИССА МОДЕЛИ ОПЕРАЦИЯЛАРНИ СТРАТЕГИЯНИ АМАЛГА ОШИРИШДАН ҚЎЛЛАБ-ҚУВВАТЛАШ СТРАТЕГИЯСИГА ВА НИҲОЯТ ҲАЙДАШ СТРАТЕГИЯСИГА ЎТИШ СИФАТИДА КЎРАДИ. [1]**



Операцияларнинг ҳиссаси ҳақидаги тасаввурни ифодалаш учун операциялар стратегиясидан фойдаланишдан иборат. Кўпгина корхоналар ўзларининг операциялар стратегиясидан вақт ўтиши билан операциялар самарадорлигини оширишни кутишади. Бунда, операциялар бизнеснинг рақобатбардош муваффақиятига жуда кам ҳисса қўшадиган ҳолатдан унинг рақобатбардош муваффақияти учун бевосита жавобгар бўладиган даражага қадар ривожланиши керак. Операциянинг “кўриниши” - бу операциялар бизнес учун қандай ҳисса қўшиш ниятида эканлигининг аниқ ифодасидир. Бу операция нимага эришмоқчи эканлиги ҳақидаги баёнот эмас (бу унинг мақсадлари), балки у нимага айланиши ва қандай ҳисса қўшиши кераклиги ҳақидаги фикрдир. Операциялар ҳиссасини сарҳисоб қилишда кенг тарқалган ёндашув бу Хейс ва Уилрайтнинг тўрт босқичли моделидир. 3 Модел “1-босқич” операцияларидаги асосан салбий ролдан тортиб, марказий элемент бўлган ҳолатга қадар операциялар функциясининг ривожланишини кузатади. 4-босқичда рақобат стратегияси. Расмда 1-босқичдан 4-босқичга ўтиш учун кетма-кетлик кўрсатилган.



**1-босқич: Ички бетарафлик.** Бу операция функциянинг энг камбағал ҳиссаси ва таъсири ташкилотнинг самарали рақобат қилиш қобилиятига зарар этказишдир. 1-босқичда операциялар функцияси ички кўринишга эга ва энг яхши ҳолатда реактив бўлиб, рақобат муваффақиятига ҳисса қўшиш учун жуда оз ижобийдир. Унинг мақсади ташкилотни ҳар қандай тарзда ушлаб туришни тўхтатиш учун “ички нейтрал” бўлишдир. Бунга “хато қилишдан қочиш” орқали эришишга ҳаракат қилади.

**2-босқич: Ташқи бетарафлик.** 1-босқичдан чиқишнинг биринчи босқичи - бу операция функцияни ташқи бозордаги ўхшаш компаниялар ёки ташкилотлар билан солиштиришни бошлашдир. Бу дарҳол уни бозордаги компанияларнинг “биринчи бўлинмаси”га олиб бормаслиги мумкин, лекин ҳеч бўлмаганда у ўзини рақобатчиларнинг кўрсаткичлари билан ўлчайди ва “энг яхши амалиёт”ни амалга оширишга ҳаракат қилмоқда. 2-босқичда операциялар функциясини кўриш саноатдаги операциялар билан “ташқи нейтрал” бўлишдир.

**3-босқич: Ички ёрдам.** 3-босқич операциялари одатда ўз бозорларининг “биринчи бўлиниши”га етди. Бундай операциялар учун кўриш аниқ ва аниқ бозорда энг яхши бўлади. Улар компаниянинг рақобатбардош ёки стратегик мақсадлари ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиш ва тегишли операция ресурсларни ишлаб чиқиш орқали уни қўллаб-қувватлаш орқали эришадилар. Операция ишончли операциялар стратегиясини тақдим этиш орқали “ички қўллаб-қувватловчи” бўлишга ҳаракат қилмоқда.

**4-босқич: Ташқи ёрдам.** 3-босқич операция функцияси ҳиссасининг чегараси сифатида кўриб чиқилган. Шунга қарамай, модел кейинги босқични таклиф қилиш орқали операцияларни бошқаришнинг ортиб бораётган аҳамиятини қамраб олади. 3 ва 4 босқичлар орасидаги фарқ нозик, аммо муҳим. 4-босқичдаги операциялар функцияси ташкилотнинг рақобатбардош муваффақияти учун асос бўлиб хизмат қилади. У бозорлар ва таъминотдаги мумкин бўлган ўзгаришларни башорат қилмоқда ва келажакдаги бозор шароитида рақобат қилиш учун зарур бўлган операцияларга асосланган қобилиятларни ривожлантирмоқда. 4-босқич операциялари инновацион, ижодий ва ташаббускор бўлиб, компания стратегиясини рақобатчилардан “бир қадам олдинда” - Hayes and Wheelwright “ташқи томондан қўллаб-қувватлаш” деб атайди.





# ОПЕРАЦИОН СТРАТЕГИЯ БИЗНЕС СТРАТЕГИЯСИГА (ЮҚОРИДАН ПАСТГА) ҚАНДАЙ МОС КЕЛАДИ?



Юқоридан пастга қараш кўпинча стратегиянинг учта боғлиқ даражасини белгилайди (корпоратив, бизнес ва функционал):

- Корпоратив стратегия корпорацияни глобал, иқтисодий, сиёсий ва ижтимоий муҳитда жойлаштириши керак. Бу гуруҳ қайси турдаги бизнесда бўлишни хоҳлаётгани, дунёнинг қайси қисмларида фаолият юритмоқчилиги, нақд пул маблағларини турли корхоналар ўртасида қандай тақсимлаш ва ҳоказолар ҳақидаги қарорлардан иборат бўлади.
- Корпоратив гуруҳдаги ҳар бир бизнес бўлинмаси ўзининг шахсий миссияси ва мақсадларини белгилаб берувчи ўз бизнес стратегиясини тузиши керак бўлади. Ушбу бизнес стратегияси бизнесни ўз мижозлари, бозорлари ва рақобатчиларига нисбатан, шунингдек, у бир қисми бўлган корпоратив гуруҳнинг стратегиясини бошқаради.
- Операциялар, маркетинг, маҳсулот/хизматларни ишлаб чиқиш ва бошқа функциялар кейинчалик бизнес мақсадларини қўллаб-қувватлаш учун ўзларини қандай қилиб энг яхши ташкил қилиш кераклигини кўриб чиқишлари керак. Ушбу функционал стратегиялар ҳар бир функция бизнеснинг стратегик мақсадларига ҳисса қўшишда қандай рол ўйнаши кераклигини ҳисобга олиши керак.

Шундай қилиб, операциялар стратегиясининг “юқоридан пастга” нуқтаи назари шундаки, у ушбу “стратегиялар иерархиясида” ўз ўрнини эгаллаши керак. Шундай қилиб, операцияларнинг роли асосан юқори даражадаги стратегияни амалга ошириш ёки “операция қилиш” дан биридир. Мисол учун, Чоп этиш хизматлари гуруҳида истеъмол маҳсулотлари учун қадоқларни чоп этадиган компания мавжуд. Гуруҳ раҳбариятининг фикрича, узок муддатда фақат катта бозор улушига эга компанияларгина катта рентабелликка эришади. Шунинг учун унинг корпоратив мақсадлари бозор ҳукмронлигини таъкидлайди. Истеъмолчи қадоқлаш компанияси қисқа муддатли рентабелликдан ёки инвестиция даромадидан юқори бўлса ҳам, ҳажм ўсишига эришишга қарор қилади. Операцион стратегиясининг маъноси шундаки, у баъзи ҳудудларда ортиқча қувватни англатса ҳам, қўшимча қувватларга ( заводлар, ускуналар ва ишчи кучи) сармоя киритиб, тез кенгайиши керак. Бундан ташқари, нисбатан тез етказиб беришни таклиф қилиш учун ўз бозорининг барча қисмларида янги фабрикалар ташкил этиши керак. Бу эрда муҳим нуқта шундаки, турли хил бизнес мақсадлари, эҳтимол, жуда бошқача операцион стратегияга олиб келиши мумкин. Расмда ҳар бир даражадаги баъзи қарорлар ва стратегик қарорларга асосий таъсирлар билан ушбу стратегик иерархия тасвирланган.

Гарчи корпоратив, бизнес ва операцион стратегия даражалари ўртасидаги бу жуда аниқ муносабатлар бироз “назарий” кўриниши мумкин бўлса-да, бу ҳали ҳам кучли ғоя. Бу шуни англатадики, ҳар қандай даражадаги стратегияни тушуниш учун уни нима қилмоқчи бўлганлиги (юқоридаги даража) ва уни қандай амалга оширишга ҳаракат қилаётгани (пастдаги даража) контекстида жойлаштириш керак. Ҳар қандай даражада, яхши юқоридан пастга қараш аниқлик ва алоқани таъминлаши керак. У операцион стратегия нимага устуворлик бериши кераклигини аниқлаб бериши ва эришиш керак бўлган стратегия бўйича кўрсатмалар бериши керак.

### Корпоратив стратегия қарорлари:

- Қайси бизнесда бўлиш керак?
- Корхоналарга нақд пул ажратиш?
- Турли корхоналар ўртасидаги муносабатларни қандай бошқариш мумкин?

### Бизнес стратегияси қарорлари:

- Бизнеснинг миссиясини аниқлаш, масалан.
  - ✓ ўсиш мақсадлари
  - ✓ инвестицияларнинг даромадлилиги
  - ✓ рентабеллик мақсадлари
  - ✓ нақд пул ишлаб чиқариш
- Рақобат мақсадларини белгилаш

### Функционал стратегия қарорлари:

- Функциянинг роли
- Бизнес мақсадларини функционал мақсадларга айлантириш
- Функционал мақсадларга эришиш учун ресурсларни тақсимлаш
- Самарадорликни ошириш устуворликлари

### Чоп этиш хизматлари гуруҳи корпоратив стратегияси:

- Қадоқлаш корхоналарига ихтисослашган
- барча бозорларда асосий иштирокчига айланиш

### Истеъмолчи қадоқлаш бизнес стратегияси:

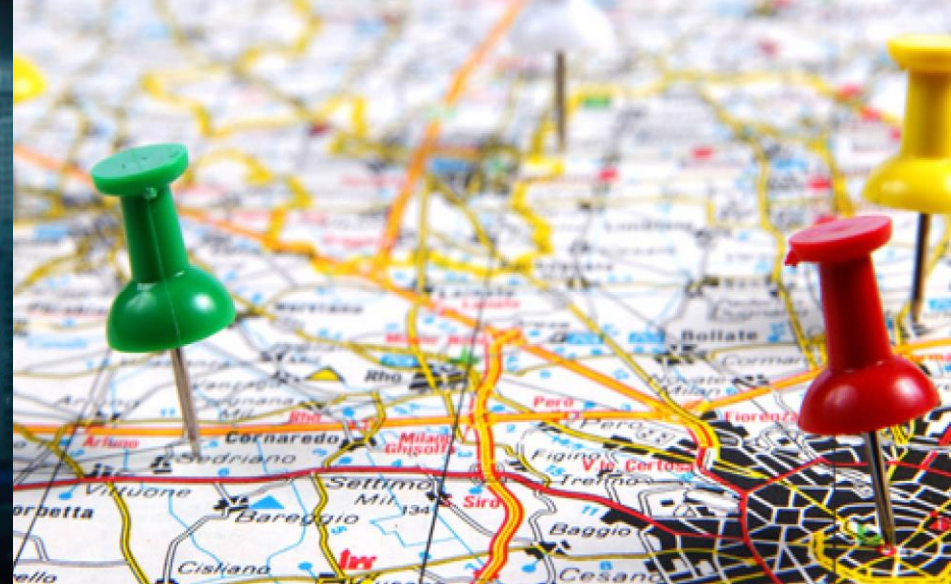
- Тез ҳажмнинг ўсиши
- Тезкор хизмат
- Масштаб иқтисодлари

### Операцион стратегияси:

- Имкониятларни кенгайтириш
- Қисқа муддатда ортиқча имкониятларга тоқат қилинг
- Янги жойлар ташкил этилди

**Бизнес модели** - бу компания томонидан даромад олиш ва фойда олиш (ёки нотижорат корхона бўлса, унинг ижтимоий мақсадларини бажариш) учун амалга ошириладиган режадир. У корхонанинг турли қисмлари ва ташкилий функцияларини, шунингдек, у ишлаб чиқарадиган даромадлар ва харажатларни ўз ичига олади. Бошқача қилиб айтганда, компания нима қилади ва у буни амалга оширишдан қандай қилиб пул олади. У кўпинча қуйидаги элементларни ўз ичига олади: бозорга таклиф қилинадиган нарсанинг қиймат таклифи, қиймат таклифи билан кўриб чиқиладиган мақсадли мижозлар сегментлари, мижозларга эришиш учун тарқатиш каналлари, бизнес моделини амалга ошириш учун зарур бўлган асосий имкониятлар ва даромад оқимлари. бизнес модели томонидан яратилган. Бизнес модели ғояси кенг кўламда “бизнес стратегияси” ғоясига ўхшайди, лекин мўлжалланган стратегияга қандай эришиш мумкинлиги ва бу стратегия қандай бўлиши кераклигига кўпроқ эътибор қаратишни назарда тутди.

Бундан фарқли ўлароқ, **операцион модел** тушунчаси кўпроқ операцион хусусиятга эга ва умумий келишилган таъриф йўқ. Бу эрда биз уни “ташкилотнинг бизнес мақсадларига эришишга имкон берувчи тузилма ва услубни белгилайдиган юқори даражадаги дизайни” деб таърифлаймиз. Идеал ҳолда, операцион модел ниманинг аниқ, “катта расм” тавсифини бериши керак. ташкилот буни қилади ва буни қандай қилади. Бу ташкилотнинг муҳим иши қандай амалга оширилишини белгилайди. Бу ташкилот ўз миссиясини бажариши учун зарур бўлган бизнес функциялари, жараёнлари ва тузилмалари ўртасидаги асосий муносабатлар нуқтаи назаридан бизнесни текшириш усулини тақдим этиши керак. У қуйидаги элементларни ўз ичига олиши мумкин: самарадорликнинг асосий кўрсаткичлари, самарадорлик мақсадлари, янги инвестициялар ва мўлжалланган пул оқимларининг нисбий аҳамиятини кўрсатувчи; маҳсулотлар, географиялар, активлар, муайян жараёнлар, тизимлар ва технологиялар ва бошқалар учун ким жавобгар; ва ташкилотнинг тузилиши.



# ОПЕРАЦИОН СТРАТЕГИЯСИ БОЗОР ТАЛАБЛАРИГА (ТАШҚАРИДА) ҚАНДАЙ МОС КЕЛАДИ?



Ҳар қандай операцион стратегия бизнеснинг бозордаги мўлжалланган позициясини акс эттириши керак. Доимий равишда ўз бозорларига этарли даражада хизмат кўрсата олмайдиган ҳеч қандай операция узоқ муддатда омон қолиши мумкин эмас. Ташкилотлар турли йўллар билан рақобатлашадилар, шунинг учун операциялар функцияси бозорнинг мўлжалланган позициясига мос келадиган тарзда ишлаш қобилиятини таъминлаш орқали жавоб бериши керак. Бу операцион стратегия бўйича бозор (ёки ташқарида) истиқболи деб аталади.

Бозор талаблари операциялар стратегиясининг мақсадларига қандай таъсир қилади? Операциялар мижозлар учун қиймат қўшади ва мижозларнинг талабларини қондира олиш орқали рақобатбардошликка ҳисса қўшади. Буни амалга оширишнинг энг фойдали усули - бу операцияларнинг олдинги бобда муҳокама қилинган “оператив” ишлаш мақсадлари - сифат, тезлик, ишончлилик, мослашувчанлик ва нарх ўртасида тўғри устуворликка эришишини таъминлаш. Мижозлар учун қандай рақобат омиллари муҳим бўлишидан қатъи назар, ҳар бир ишлаш мақсадининг устуворлигига таъсир қилиши керак. Мисол учун, мижознинг тезкор етказиб беришга урғу бериш тезлиги операция учун муҳим бўлади. Маҳсулотлар ёки хизматлар аниқ ваъда қилинган вақтда етказиб берилиши муҳим бўлса, ишончлилик ишлаш мақсади операция учун муҳим бўлади. Мижозлар улар учун мослаштирилган ёки махсус ишлаб чиқилган маҳсулот ёки хизматларни қадрлашса, мослашувчанлик муҳим бўлади ва ҳоказо.

Буюртма ғолиблари, саралаш ва камроқ муҳим омиллар. Рақобат омилларининг нисбий аҳамиятини аниқлашнинг айниқса фойдали усули бу “буюртмани ютиш”, “буюртмани саралаш” ва “камроқ муҳим” омилларни фарқлашдир. Расмда уларнинг рақобатбардошликка (ёки мижозларнинг жозибадорлигига) нисбатан таъсири кўрсатилган.

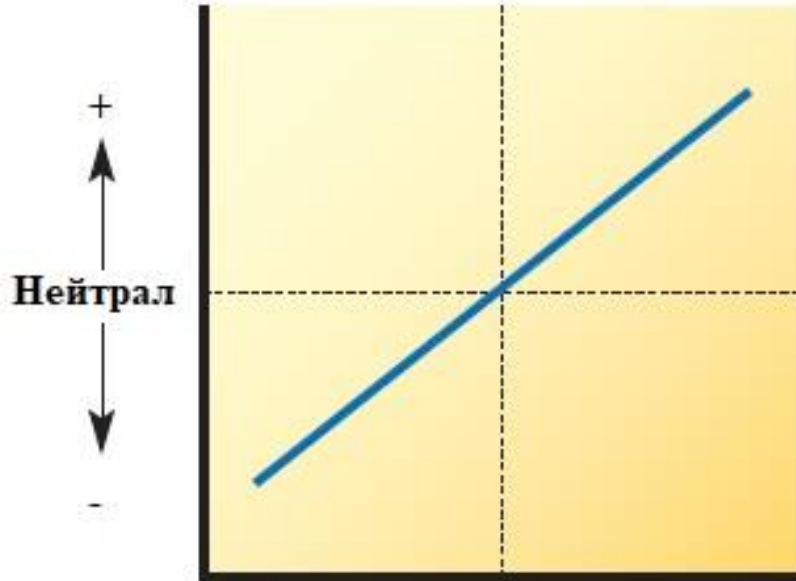
Буюртма ғолиблари бизнесни ютиш учун бевосита ва сезиларли ҳисса қўшадиган нарсалардир. Мижозлар уларни маҳсулот ёки хизматни сотиб олишнинг асосий сабаблари деб билишади. Буюртмани ютувчи омилда самарадорликни ошириш кўпроқ бизнесга олиб келади ёки ҳеч бўлмаганда кўпроқ бизнесга эга бўлиш имкониятини оширади.

Буюртма саралашлари муваффақиятнинг асосий рақобатбардош омиллари бўлмаслиги мумкин, аммо бошқа жиҳатдан муҳимдир. Улар мижоз томонидан ҳисобга олиниши учун операциянинг ишлаши маълум даражадан юқори бўлиши керак бўлган омиллардир. Ушбу “саралаш” даражасидан паст кўрсаткичлар кўпинча ташкилотни кўплаб мижозлар томонидан кўриб чиқилишидан маҳрум қилади. Аксинча, малака даражасидан кейинги такомиллаштириш компанияга рақобатбардош фойда келтириши даргумон.

Камроқ муҳим омиллар - бу на буюртмани ютиб олиш, на саралаш. Улар мижозларга сезиларли даражада таъсир қилмайди. Уларни ҳар қандай таҳлилга киритишга арзийди, чунки улар операция фаолиятининг бошқа қисмларида муҳим аҳамиятга эга бўлиши мумкин.

### Буюртмани ютувчи омиллар

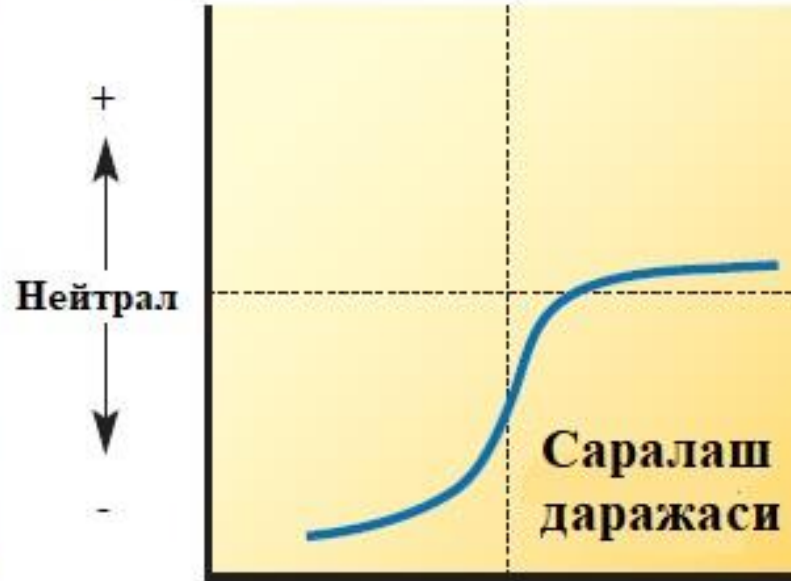
Рақобат  
фойдаси



Бажариш (ёки ижро)

### Саралаш омиллари

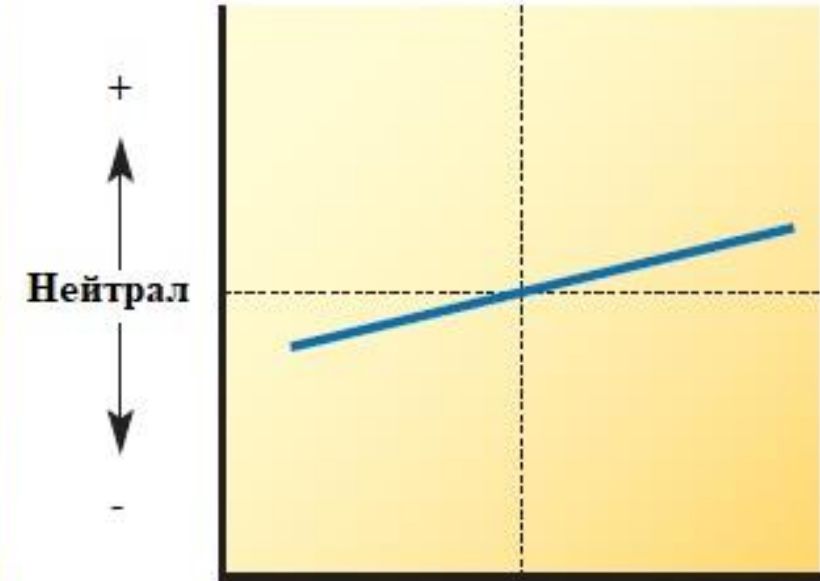
Рақобат  
фойдаси



Бажариш (ёки ижро)

### Камроқ муҳим омиллар

Рақобат  
фойдаси



Бажариш (ёки ижро)

**БУЮРТМАНИ ЮТИБ ОЛИШ, САРАЛАШ ВА КАМРОҚ МУҲИМ РАҚОБАТ ОМИЛЛАРИ [1]**

# ТУРЛИ ХИЛ БАНК ХИЗМАТЛАРИ ТУРЛИ ХИЛ ИШЛАШ МАҚСАДЛАРИНИ ТАЛАБ ҚИЛАДИ [1]

	Чакана банк иши	Корпоратив банк иши
Маҳсулотлар	Кредитлар ва кредит карталари каби шахсий молиявий хизматлар	Корпоратив мижозлар учун махсус хизматлар
Харидорлар	Жисмоний шахслар	Юридик шахслар
Таклиф этилаётган хизматлар доираси	Ўрта, аммо стандартлаштирилган, махсус атамаларга эҳтиёж кам	Жуда кенг ассортимент, кўпчилик мослаштирилган бўлиши керак
Хизмат дизайнидаги ўзгаришлар	Вақти-вақти билан	Доимий
Етказиб бериш	Тез қарорлар	Ишончли хизмат
Сифат	Хатосиз операцияларни англатади	Яқин муносабатларни англатади
Хизмат тури бўйича ҳажм	Аксарият хизматлар катта ҳажмга эга	Аксарият хизматлар паст ҳажмда
Фойда маржалари	Кўпчилик паст ва ўрта, баъзилари юқори	Ўрта ва юқори
Рақобат омиллари	-	-
Ғолибларга буюртма бериш	Нарх	Мослашритиш
	Фойдаланиш имконияти	Хизмат сафари
	Транзакция қулайлиги	Ишончлилик/ишонч
Сараловчилар	Сифат	Транзакция қулайлиги
	Дияпазон	Нарх
Камроқ муҳим		Фойдаланиш имконияти
Ички самарадорлик мақсадлари	Харажат	Мослашувчанлик
	Тезлик	Сифат
	Сифат	Ишончлилик



**ОПЕРАЦИЯ СТРАТЕГИЯСИ ОПЕРАЦИОН ТАЖРИБАГА  
ҚАНДАЙ МОС КЕЛАДИ (ПАСТДАН ЮҚОРИГА)?**



“Юқоридан пастга” нуқтаи назари функционал стратегияларни қандай шакллантириш кераклиги ҳақида православ кўринишини беради. Бироқ, бу стратегия ҳақида фикр юритишнинг қулай усули бўлса-да, у кўп ҳолларда стратегияларни шакллантириш усулини ифодаламайди. Ҳар қандай гуруҳ ўзининг корпоратив стратегиясини кўриб чиқаётганда, у гуруҳни ташкил этувчи турли корхоналарнинг шароитлари, тажрибаси ва имкониятларини ҳисобга олади. Худди шундай, ўз стратегияларини кўриб чиқаётганда, ташкилотлар индивидуал функциялар билан уларнинг имкониятлари ва чекловлари ҳақида маслаҳатлашадилар ва ҳар бир функциянинг кундалик тажрибасидан келиб чиқадиган ғояларни ўз ичига оладилар. Бу расмда тасвирланган пастдан юқорига қарашдир.

Пастдан юқорига қараш кўп ҳолларда ташкилотларнинг маълум бир стратегик йўналишда ҳаракат қилишини англатади, чунки уларнинг операцион даражадаги доимий тажрибаси уларни бу тўғри иш эканлигига ишонтиради. “Юқори даражадаги” стратегик қарор қабул қилиш, агар у умуман содир бўлса, маълум бир стратегик йўналиш атрофидаги умумий консенсусни тасдиқлаши ва уни самарали амалга ошириш учун ресурсларни тақдим этиши мумкин. Бу баъзан “фавқулодда стратегиялар” концепцияси деб аталади. У стратегияни ишлаб чиқишни, ҳеч бўлмаганда қисман, келажак ҳеч бўлмаганда қисман номаълум ва олдиндан айтиб бўлмайдиган ҳақиқатни акс эттириш учун нисбатан тузилмаган ва парчаланган жараён сифатида кўради.

Мисол учун, илгари тасвирланган матбаа хизматлари компанияси ўзининг кенгайтириш режаларида муваффақият қозонди дейлик. Бироқ, шуни аниқладик, ортиқча қувват ва тақсимланган фабрикалар тармоғига эга бўлиш мижозларга жуда тез хизмат кўрсатиш имконини беради. Бундан ташқари, баъзи мижозлар бундай сезгир хизмат учун анча юқори нархларни тўлашга тайёрлигини аниқлади. Унинг тажрибаси компанияни тўлашга тайёр бўлган мижозларга тезкор, юқори даромадли босма хизматларни тақдим этишга бағишланган алоҳида бўлимни ташкил этишга олиб келади. Ушбу янги бўлимнинг стратегик мақсадлари юқори ҳажмдаги ўсиш билан эмас, балки юқори рентабеллик билан боғлиқ.

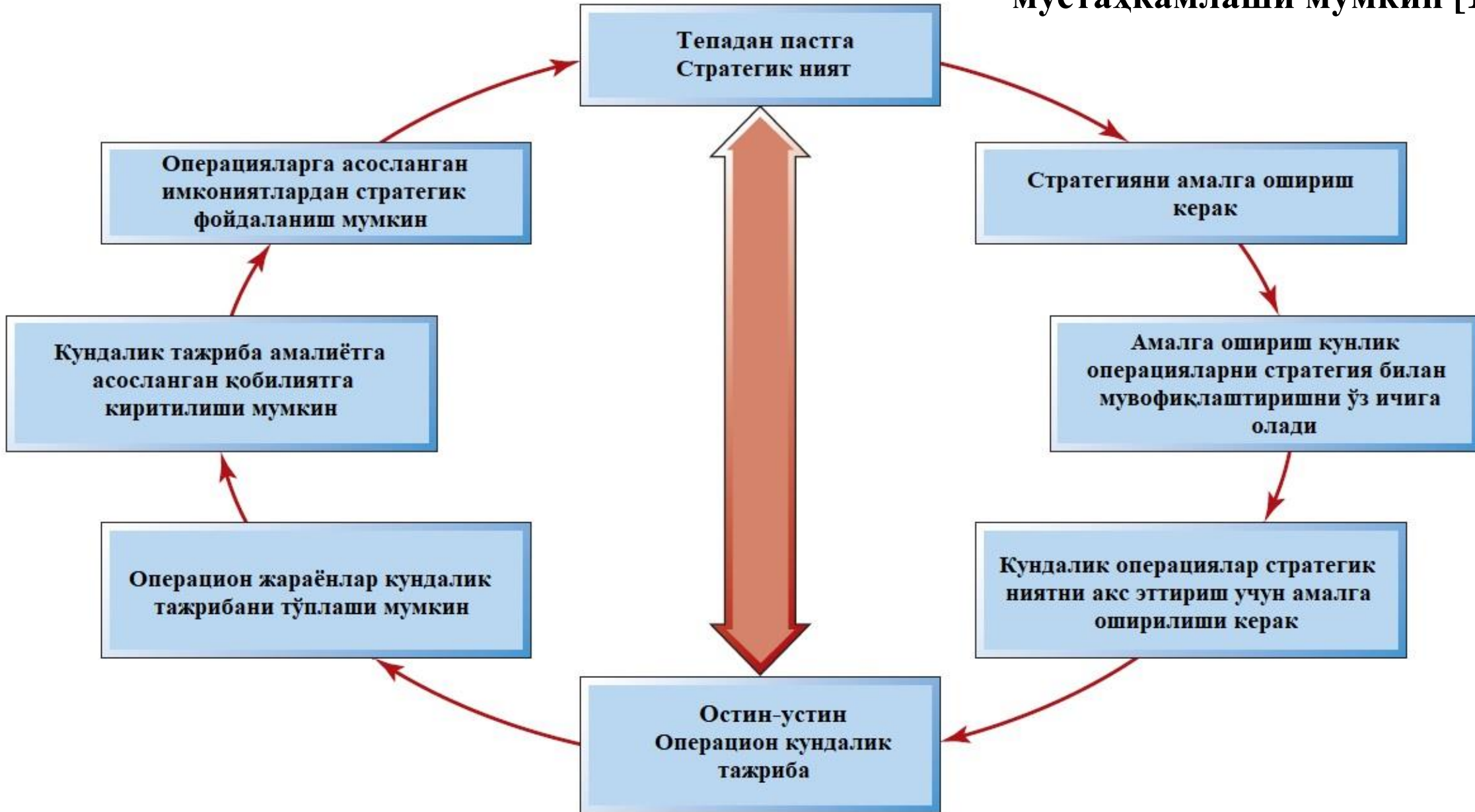
Юқоридан пастга ва пастдан юқорига қарашларнинг операциялар стратегиясига мустаҳкамловчи таъсири.

Юқоридан пастга ва пастдан юқорига қарашлар кўпинча операциялар стратегиясини кўриб чиқишнинг диаметрал қарама-қарши усуллари сифатида кўрилади, аммо улар шундай эмас. Дарҳақиқат, бу икки нуқтаи назар бир-



**ОПЕРАЦИОН  
СТРАТЕГИЯСИНИНГ  
“ПАСТДАН ЮҚОРИГА”  
ИСТИҚБОЛИ [1]**

**Операцион стратегиясининг юқоридан пастга  
ва пастдан юқорига қарашлари бир-бирини  
мустаҳкамлаши мумкин [1]**





# ОПЕРАЦИЯЛАР СТРАТЕГИЯСИ ОПЕРАЦИЯЛАР РЕСУРСЛАРИ БИЛАН ҚАНДАЙ МОС КЕЛАДИ (ИЧКАРИДАН ТАШҚАРИГА)?



Операцион стратегиясининг якуний истиқболи операцион ресурслар (ёки “ичкаридан ташқари”) истиқболдир. Унинг асосий ғояси шундан иборатки, узок муддатли рақобатдош устунлик операция ресурслари ва жараёнларининг имкониятларидан келиб чиқиши мумкин ва улар бизнесни бир қатор имкониятлар ёки малакалар билан таъминлаш учун узок муддатда ишлаб чиқилиши керак (биз икки сўзни бир-бирининг ўрнида ишлатамиз). Шундай қилиб, ташкилотнинг ўз операцион ресурсларини мерос қилиб олиш, сотиб олиш ёки ривожлантириш усули узок муддатда унинг стратегик муваффақиятига сезиларли таъсир кўрсатади. Улар корхонанинг ўзига хос ва/ёки “тақлид қилиш қийин” фаолият билан шуғулланиш қобилиятининг асосини ташкил қилиши мумкин. Бундан ташқари, ташкилотнинг “операцион ресурс” имкониятларининг таъсири, ҳеч бўлмаганда, бозордаги мавқеидан оладиган даражада катта бўлади. Шундай қилиб, операцион ресурсларнинг имкониятларини тушуниш ва ривожлантириш, гарчи кўпинча эътибордан четда қолса ҳам, операциялар стратегиясининг айниқса муҳим истиқболдир.

Стратегик ресурслар ва барқарор рақобатбардош устунлик. Операцион имкониятларни яратиш операцион стратегиянинг айниқса муҳим мақсади эканлиги ҳақидаги ғоя фирманинг “ресурсга асосланган кўриниши” билан чамбарчас боғлиқдир. Ишлаш, эҳтимол, асосий ваколатлари (ёки қобилиятлари) туфайли барқарор рақобатдош устунликка эга бўлиши мумкин. Бу шуни англатадики, ташкилотнинг ўз операцион ресурсларини мерос қилиб олиши, сотиб олиши ёки ривожлантириши узок муддатда унинг стратегик муваффақиятига сезиларли таъсир кўрсатади. Ресурсга асосланган кўриниши ўз ёндашувида компанияларни бозорни назорат қилиш орқали ўзларининг рақобатдош устунликларини ҳимоя қилишга интиладиган стратегиянинг анъанавий кўринишидан фарқ қилади.

Масалан, улар маҳсулотни фарқлаш орқали кириш учун тўсиқларни яратиш ёки мижозларнинг рақобатчиларга ўтишини қийинлаштириш ёки тарқатиш каналларига киришни назорат қилиш (масалан, бензин чакана савдосига кириш учун асосий тўсиқ, масалан, нефт компаниялари. ўз чакана савдо станцияларига эгаллик қилади). Бундан фарқли ўлароқ, ресурсга асосланган кўриниши фирмалар ўзларининг рақобатдош устунликларини тақлид қилиш учун тўсиқлар орқали, яъни “тақлид қилиш қийин” ресурсларни яратиш орқали ҳимоя қила олишларини кўради.



# ОПЕРАЦИОН СТРАТЕГИЯСИНИНГ ТЎРТТА ИСТИҚБОЛИ ҚАНДАЙ ҚИЛИБ МУВОФИҚЛАШТИРИЛАДИ?





**"Тузилиш" - операциянинг  
"аппарати"**

**Оддий тизимли қарорлар ...**

Қайси маҳсулот ёки хизматлар ишлаб  
чиқилиши керак?

Ичкариси қандай фаолиятни амалга ошириш керак ва  
нимани ташқи манбалардан олиш керак?

Бизда қанча етказиб берувчи бўлиши керак?

Бизда қанча сайт бўлиши керак?

Ҳар бир сайтнинг сифими қандай бўлиши керак?

Сайтлар қаерда бўлиши керак?

Операция қандай технологик технология  
турларидан фойдаланиши керак?



**"Инфратузилма" - операциянинг  
"дастурий таъминоти"**

**Оддий инфратузилмавий қарорлар ...**

Операциялар функцияси қандай ташкил  
этилиши керак?

Операция ходимларида қандай кўникмалар  
ривожланиши керак?

Талабни қандай прогноз қилиш ва назорат  
қилиш керак?

Операция талабга жавобан ўз фаоллик  
даражасини қандай сошлаши керак?

Операция ресурсларни қандай тақсимлаши  
керак?

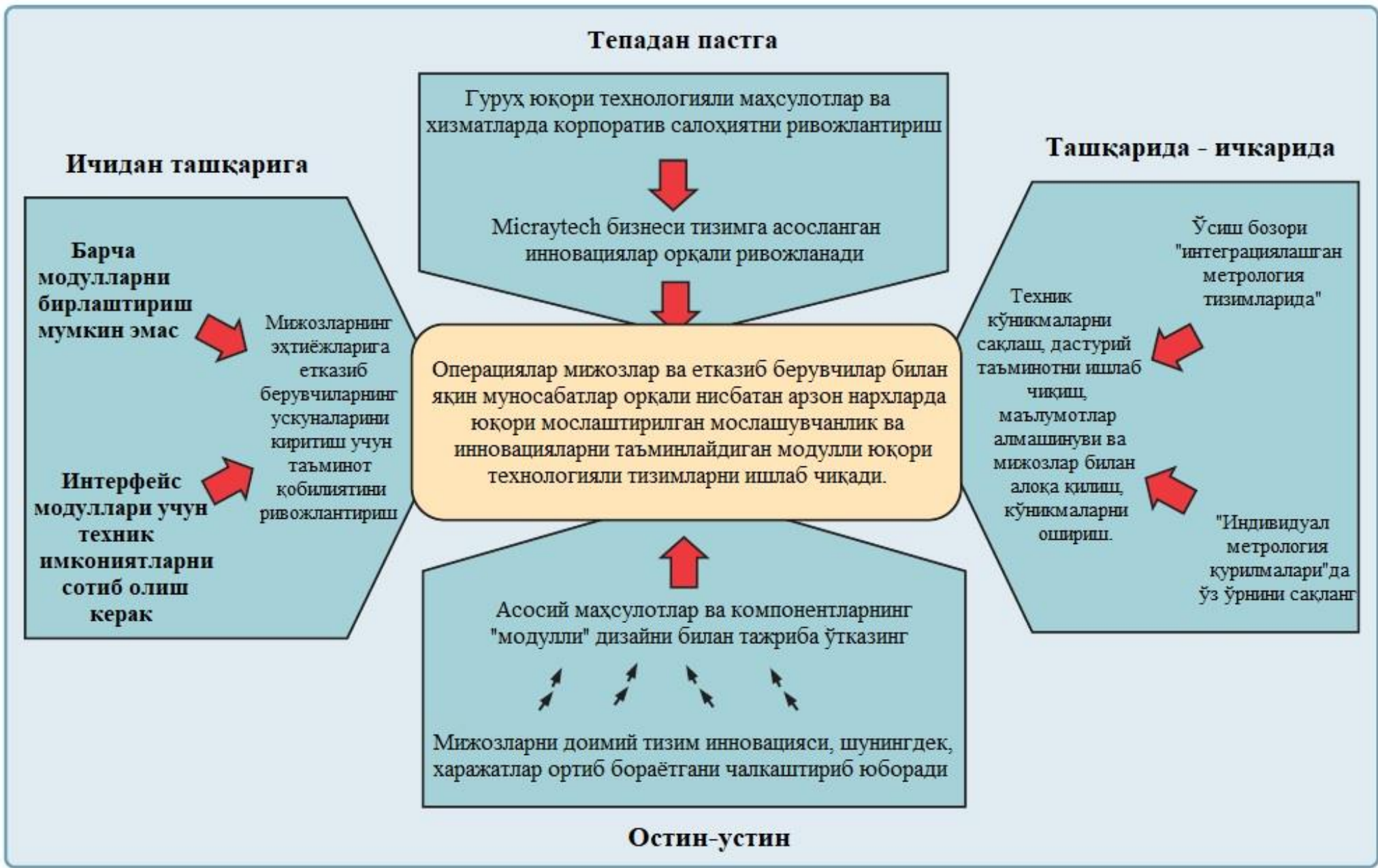
Етказиб берувчи муносабатларини қандай  
ривожлантириш керак?

Самарадорликни қандай ўлчаш  
керак?

Яхшилаш жараёнини қандай  
бошқариш керак?

# ТИЗИМЛИ ВА ИНФРАТУЗИЛМАВИЙ ОПЕРАЦИЯЛАР СТРАТЕГИЯСИ БЎЙИЧА ОДАТИЙ ҚАРОРЛАР [1]

# Місraytech операциялари стратегиясининг юқоридан пастга, ташқарига, пастдан юқорига ва ичкарига қарашлари [1]



**ОПЕРАЦИОН СТРАТЕГИЯ МАТРИТСАСИ ОПЕРАЦИЯЛАР СТРАТЕГИЯСИНИ ИШЛАШ МАҚСАДЛАРИ  
ВА ОПЕРАЦИЯЛАР БЎЙИЧА ҚАРОРЛАР КЕСИШМАСИ ОРҚАЛИ БЕЛГИЛАЙДИ - БУ ҲОЛДА  
ПОСИЛКАЛАРНИ ЕТКАЗИБ БЕРИШ КУРЕРИ УЧУН [1]**

Операцион ресурслардан қандай фойдаланилади

Операцион самардорлиги мақсадлари	★★★ Хизмат сифати	Кузатиш ва кузатиш технологияси		Билимларни бошқариш тизими
	★ Хизматлар ассортименти	Саралаш тизимлари, транспорт воситаларининг хилма-хиллиги		
	★★★ Етказиб бериш ишончлилиги	Деполарнинг жойлашуви	Талаб - имкониятларни бошқариш	Автомобил техник хизмат кўрсатиш дастури
	★★ Инновация			Мижозларга хизмат кўрсатиш марказининг фикр-мулоҳазалари
	★★ Харажат	Жараённи стандартлаштириш	Маршрутни режалаштириш тизими	Манзил
	Стратегик "дизайн" қарорлари	Стратегик "этказиб бериш" қарорлари	Стратегик "ривожланиш" қарорлари	
	Операцион стратегияси қарорлари			

Бозор талаблари қандай қондирилади

# МУҲИМЛИК ВА САМАРАДОРЛИКНИ БАҲОЛАШ УЧУН ТЎҚҚИЗ БАЛЛИ ШКАЛА [1]



**Business Competition**



**BEATING THE COMPETITION**

## (А) Рақобат омиллари учун аҳамият шкаласи

Рейтинг	Тавсиф
1	Мижозларга муҳим афзалликларни тақдим этади
2	Мижозларга муҳим афзалликларни тақдим этади
3	Мижозларга фойдали афзалликларни тақдим этади
4	Яхши саноат стандартларига мувофиқ бўлиши керак
5	Ўртача саноат стандартига мос келиши керак
6	Саноатнинг қолган қисмига яқин масофада бўлиши керак
7	Одатда муҳим эмас, лекин шундай бўлиши мумкин
8	Мижозлар томонидан жуда камдан-кам ҳолларда кўриб чиқилади
9	Ҳеч қачон мижозлар томонидан ҳисобга олинмайди

Юқори



Паст

## (В) Рақобат омиллари учун самарадорлик шкаласи

Рейтинг	Тавсиф
1	Шу каби ташкилотларга қараганда анча яхши
2	Шубҳасиз, шунга ўхшаш ташкилотларга қараганда яхшироқ
3	Шу каби ташкилотларга қараганда анча яхши
4	Баъзан шунга ўхшаш ташкилотларга қараганда анча яхши
5	Шунга ўхшаш ташкилотлар билан бир хил
6	Шу каби ташкилотларнинг ўртача кўрсаткичидан бироз ёмонроқ
7	Одатда шунга ўхшаш ташкилотларга қараганда бироз ёмонроқ
8	Одатда шунга ўхшаш ташкилотлардан кўра ёмонроқ
9	Кўпгина шунга ўхшаш ташкилотларга қараганда доимий равишда ёмонроқ

Яхши



Бечора



# ОПЕРАЦИОН СТРАТЕГИЯ ЖАРАЁНИНИ ҚАНДАЙ ТАШКИЛ ҚИЛИШ МУМКИН?



Операцион стратегияси операцияларни такомиллаштиришнинг бошланғич нуқтасидир. Вақт ўтиши билан операция қайси йўналишда ўзгаришини белгилайди. Бу бизнес операцияларни яхши томонга ўзгартиришни хоҳлаши аниқ. Бироқ, агар операцион стратегия яхшиланиш қандай содир бўлиши ҳақида баъзи бир фикр бермаса, у ўзининг асосий мақсадини амалга оширмайди. Операциялар стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнини кўриб чиқиш айнан шу ўринда бошланади. У операциялар стратегияси қандай бўлиши ва уни қандай амалга ошириш кераклигини аниқлаш учун қўлланиладиган усул билан боғлиқ. Бунга амалда эришиш мураккаб ва қийин нарса. Гарчи ҳар қандай оддий босқичма-босқич “бажариш” стратегиясининг оддий модели муқаррар равишда чалқаш ҳақиқатни соддалаштириш бўлса-да, биз “жараён” нинг баъзи элементларини тасвирлаш учун тўрт босқичли моделдан фойдаланамиз. Ушбу босқич модели расмда кўрсатилган ва операциялар стратегияси жараёнини шакллантириш, амалга ошириш, мониторинг қилиш ва назорат қилишга ажратади. Тўрт босқич цикл сифатида кўрсатилган, чунки стратегиялар уларни амалга оширишга уриниш натижасида олинган тажрибага қараб қайта кўриб чиқилиши мумкин.

### **Операцион стратегиясини шакллантириш.**

**Операцион стратегияни шакллантириш** - бу стратегияни ташкил этувчи турли мақсадлар ва қарорларни, улар ўртасидаги алоқаларни аниқлаштириш жараёни. Кундалик операцияларни бошқаришдан фарқли ўлароқ, операцион стратегияни шакллантириш фақат тасодифий фаолият бўлиши мумкин. Баъзи фирмалар мунтазам (масалан, йиллик) режалаштириш циклига эга бўлади ва операцион стратегияни кўриб чиқиш бунинг бир қисмини ташкил қилиши мумкин. Бироқ, ҳар бир йиллик циклда киритилган ҳар қандай ўзгаришлар чегараланган бўлиши мумкин. Бошқача қилиб айтганда, мутлақо янги операцион стратегияни шакллантиришнинг “тўлиқ” жараёни нисбатан кам учрайдиган ҳодиса бўлади. Операцион стратегияларни шакллантириш учун ишлатиладиган ёки ишлатилиши мумкин бўлган кўплаб “формациялаш жараёнлари” мавжуд. Аксарият консалтинг компаниялари, шунингдек, бир нечта академиклар ўзларининг асосларини ишлаб чиқдилар.



# ОПЕРАЦИОН СТРАТЕГИЯСИ ЖАРАЁНИНИНГ БОСҚИЧЛАРИ [1]





**Операцион стратегияни амалга ошириш** - бу стратегияларни ишга тушириш ёки амалга ошириш усули. Бу мўлжалланган стратегияларга ҳақиқатда эришилганлигига ишонч ҳосил қилишга ҳаракат қилишни англатади. Бу жуда муҳим, чунки стратегиянинг интеллектуал ва таҳлилий асослари қанчалик мураккаб бўлмасин, у амалга оширилгунга қадар фақат ҳужжат бўлиб қолади. Аммо ҳар қандай стратегияни амалга ошириш усули кўп жиҳатдан ушбу стратегияда назарда тутилган ўзгаришларнинг ўзига хос хусусиятига ва уни амалга ошириш жараёнида қўлланиладиган ташкилий ва экологик шароитларга боғлиқ бўлади. Бироқ, стратегия амалиётчилари одатда муваффақиятли амалга оширишда муҳим бўлган учта асосий масалага ишора қиладилар.

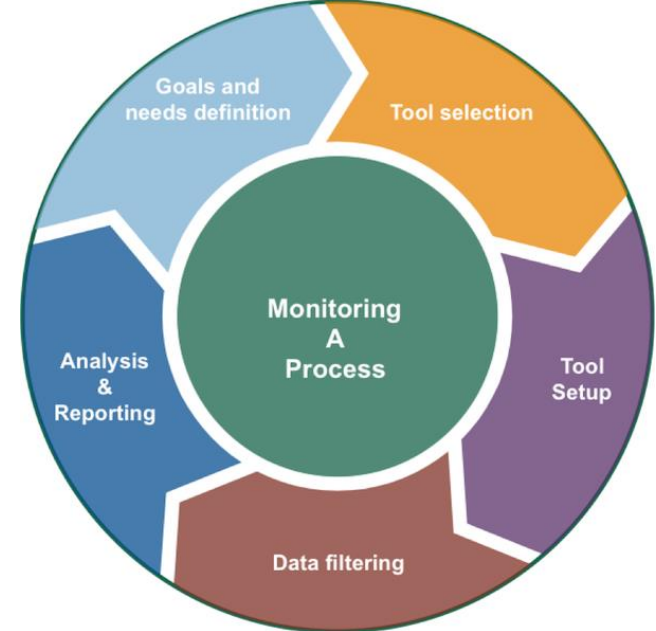
**Стратегик қарорларнинг аниқлиги** - операция стратегиясини шакллантириш босқичи ва амалга ошириш босқичи ўртасида кучли боғлиқлик мавжуд. Формуляция босқичининг ҳал қилувчи атрибути аниқликдир. Агар стратегия ноаниқ бўлса, стратегик ниятни аниқ ҳаракатларга айлантириш қийин. Бироқ, аниқлик билан, стратегия ортидаги мақсадни, мақсадни амалга ошириш учун ишлаб чиқилиши керак бўлган бир нечта муҳим масалаларни, лойиҳаларни бошқариш ва ресурслар билан таъминлаш усулларини, ҳар бир вазифа учун ким масъул бўлишини аниқлаш осонроқ бўлиши керак.

**Мотивацион этакчилик** - рағбатлантирувчи, рағбатлантирадиган ва қўллаб-қувватловчи этакчилик амалга оширишнинг мураккаблигини ҳал қилишда катта афзалликдир. Раҳбарлик стратегик интилишларга маъно ва маъно келтириш, амалга ошириш даврида мақсад туйғусини сақлаб қолиш ва керак бўлганда, тажрибани ҳисобга олган ҳолда амалга ошириш режасини ўзгартириш учун керак.

**Лойиҳани бошқариш** - амалга ошириш мураккаб режани нисбатан аниқ тадбирлар тўпламига ажратишни англатади. Яхшиямки, буни қандай қилиш кераклиги ҳақида яхши тушунилган ғоялар тўплами мавжуд. У “лоyiҳаларни бошқариш” деб аталади.

## Операцион стратегияси мониторинги

Айниқса, стратегик ўзгаришлар пайтида бўлгани каби, нарсалар тез ўзгариб бораётган пайтларда, ташкилотлар кўпинча ўзгаришлар режалаштирилганидек давом этаётганига ишонч ҳосил қилиш учун давом этаётган иш фаолиятини кузатишни хоҳлашади. Мониторинг маълумотларни диагностика қилиш ва операциялар стратегиясини амалга оширишда тегишли ўзгаришларни бошлаш орқали дастлабки кўрсаткичларни (ёки баъзилар буни “огоҳлантириш кўнғироғи” деб атайдилар) тақдим этиши керак. Амалга ошириш режасини тузгандан сўнг, режалаштирилган тадбирлар ҳақиқатан ҳам амалга ошишини таъминлаш учун унинг ҳар бир қисмини кузатиб бориш керак. Бўлиши керак бўлган ҳар қандай оғиш (яъни унинг режалари) операцияга қандайдир аралашув орқали тузатилиши мумкин.



## Операцион стратегиясини назорат қилиш

Стратегик назорат амалга ошириш мониторинги натижаларини баҳолашни ўз ичига олади. Фаолиятлар, режалар ва натижалар, агар керак бўлса, келажакдаги ҳаракатларни тузатиш ниятида баҳоланади. Қайсидир маънода, бошқарувнинг ушбу стратегик кўриниши унинг оператив ишлашига ўхшайди, аммо фарқлар мавжуд. Стратегик даражада назорат қилиш қийин бўлиши мумкин, чунки стратегик мақсадлар ҳар доим ҳам аниқ ва бир маъноли эмас. Ҳар қандай тажрибали менежердан сўранг ва улар стратегик қарорнинг ҳар бир жиҳатини батафсил баён қилиш ҳар доим ҳам мумкин эмаслигини тан олишади. Кўпгина стратегиялар бунинг учун жуда мураккаб. Шундай қилиб, олдиндан белгиланган режага догматик тарзда амал қилишдан кўра, вазият ўзгарганда мослашиш яхшироқдир. Ва атроф-муҳит қанчалик ноаниқ бўлса, операция стратегик мослашувчанликнинг ушбу шаклини таъкидлаши ва воқеалардан сабоқ олиш қобилиятини ривожлантириши керак.





# НИМА УЧУН ҲАР ҚАНДАЙ ТАШКИЛОТДА ОПЕРАЦИЯЛАР САМАРАДОРЛИГИ МУҲИМ?



## НИМА УЧУН ҲАР ҚАНДАЙ ТАШКИЛОТДА ОПЕРАЦИЯЛАР САМАРАДОРЛИГИ МУҲИМ?

Операцияларни бошқариш ҳар қандай бизнесни “туши” ёки бузиши мумкин. Аксарият корхоналарда у ўз активларининг асосий қисмини ифодалайди.

Тўғри бажарилган операциянинг ижобий таъсирига такомиллаштиришга эътибор қаратиш, “тақлид қилиш қийин” қобилиятларни ривожлантириш ва барча операцияларнинг асосий блоклари бўлган жараёнларни тушуниш киради.

Нотўғри бажарилган операциянинг салбий оқибатлари орасида мижозлар учун аниқ бўлган муваффақиятликлар (ва ташкилот учун қиммат), бу эса яхшилаш имкониятларидан фойдаланмасликка олиб келадиган хотиржамликдир.





## ОПЕРАЦИЯЛАРНИНГ УЧ ДАРАЖАСИ [1]

Ижтимоий даража  
- операцияларнинг  
барқарорлиги



Стратегик даража -  
операцияларнинг  
стратегик таъсири



Операцион даража -  
операцияларни  
бажариш мақсадлари

- Сифат
- Тезлик
- Ишонччилик
- Мослашувчанлик
- Харажат



# ЖАМИЯТ ДАРАЖАСИДА ОПЕРАЦИЯЛАР САМАРАДОРЛИГИ ҚАНДАЙ БАҲОЛАНАДИ?



## ЖАМИЯТ ДАРАЖАСИДА ОПЕРАЦИЯЛАР САМАРАДОРЛИГИ ҚАНДАЙ БАҲОЛАНАДИ?

Операцион қарорлар турли “манфаатдор томонлар” га таъсир қилади. Манфаатдор томонлар - бу операция фаолиятидан қонуний манфаатдор бўлган одамлар ва гуруҳлар.

Операциялар манфаатдор томонларнинг кенг доирасига таъсирини ҳисобга олиши кераклиги ҳақидаги ғоя “корпоратив ижтимоий масъулият” (КИМ) деб аталади.

Ижтимоий миқёсдаги ишлаш кўпинча уч қаррали (УҚҒ ёки ЗҚҒ, “одамлар, сайёралар ва фойда” деб ҳам аталади) ғоясидан фойдаланади. У ижтимоий натижани, экологик натижани ва иқтисодий натижани ўз ичига олади.

Ижтимоий якуний чизиқ корхоналар жамиятга таъсири учун маълум бир жавобгарликни ўз зиммаларига олишлари ва ўз ҳаракатларининг ташқи “ижтимоий” оқибатларини тўғридан-тўғри ички оқибатлар, масалан, фойда билан мувозанатлашлари керак деган ғояни ўз ичига олади.

Атроф-муҳит бўйича якуний чизиқ операцияларнинг табиий муҳитга таъсири учун маълум бир жавобгарликни ўз зиммасига олиши керак деган ғояни ўз ичига олади.

Иқтисодий якуний чизиқ операция ресурсларидан самарали фойдаланиш натижасида олинган натижаларнинг анъанавий молиявий кўрсаткичларини ўз ичига олади.

# ОДДИЙ ОПЕРАЦИЯЛАР МАҚСАДЛАРИГА ЭГА МАНФААТДОР ТОМОНЛАР ГУРУҲЛАРИ [1]



## Operational Objectives



### Ҳукумат

- Қонун талабларига мувофиқлиги
- Иктисодиётга қўшган ҳиссаси

### Жамият

- Операциянинг салбий таъсирини минималлаштириш (шовкин, трафик ва бошқалар).
- Ижобий эффектларни максимал даражада ошириш (ишлар, маҳаллий ҳомийлик ва h.k.)

### Акциядорлар

- Инвестицион даромад
- Даромаднинг барқарорлиги
- Инвестицияларнинг ликвидлиги

### Юқори бошқарув

- Қабул қилинадиган фойда
- Инвестицион даромад
- Муваффақиятсизлик хавфи паст
- Келажакдаги инновациялар

### Ходимлар

- Адолатли иш ҳақи
- Яхши иш шартлари
- Шахсий/мансаб ривожланиши
- Ходимларнинг вакиллик органлари
- Миллий келишувларга мувофиқлик
- Маслаҳат

### Етказиб берувчилар

- Талаблар ҳақида эрта хабар бериш
- Узоқ муддатли буюртмалар
- Ўртача нарх
- Ўз вақтида тўлаш

### Lobby гуруҳлари

- Ташкилот фаолиятини қайси гуруҳлар илгари сураётган бўлишидан қатъи назар, мувофиқлаштириш

### Назорат қилувчи органлар

- Қоидаларга мувофиқлиги
- Норматив-ҳуқуқий ҳужжатларнинг самарадорлиги бўйича фикр-мулоҳазалар

### Харидорлар

- Қабул қилинадиган нарх
- Яхши хизмат
- Сифатли таклифлар

**ОПЕРАЦИЯЛАР САМАРАДОРЛИГИ СТРАТЕГИК ДАРАЖАДА ҚАНДАЙ БАҲОЛАНАДИ?**  
Операцион менежерлар бажарадиган қарорлар ва фаолият турлари муҳим стратегик таъсир кўрсатиши мумкин. Хусусан, операциялар иқтисодий кўрсаткичларга беш жиҳатдан таъсир қилиши мумкин:

**БУ ХАРАЖАТЛАРНИ КАМАЙТИРИШИ МУМКИН**

**ХИЗМАТ ОРҚАЛИ МИЖОЗЛАР ЭҲТИЁЖИНИ ҚОНДИРИШГА ЭРИШИШ  
МУМКИН**

**БУ ИШЛАМАЙ ҚОЛИШ ХАВФИНИ КАМАЙТИРИШИ МУМКИН**

**БУ ЗАРУР БЎЛГАН САРМОЯ МИҚДОРINI КАМАЙТИРИШИ  
МУМКИН**

**БУ КЕЛАЖАКДАГИ ИННОВАЦИЯЛАР УЧУН АСОС БЎЛИШИ  
МУМКИН**

# ОПЕРАЦИОН ДАРАЖАДА ОПЕРАЦИЯЛАР САМАРАДОРЛИГИ ҚАНДАЙ БАҲОЛАНАДИ?

Операцион даражадаги операциялар самарадорлигини баҳолаш учун фойдаланиладиган бешта “ишлаш мақсади” сифат, тезлик, ишончлилик, мослашувчанлик ва харажатдир.

**Сифат муҳим, чунки:** “Тўғри иш қилиш” орқали операциялар компаниянинг товарлари ва хизматлари сифатига таъсир кўрсатишга интилади. Ташқи томондан, сифат мижознинг қониқиши ёки норозилигининг муҳим жиҳати ҳисобланади. Ички сифат операциялари ҳам харажатларни камайтиради, ҳам ишончлиликни оширади.

**Тезлик муҳим, чунки:** “тезкор ишларни бажариш” орқали операциялар товарлар ва хизматларни этказиб бериш тезлигига таъсир кўрсатишга интилади. Ташқи томондан, тезлик мижозларга хизмат кўрсатишнинг муҳим жиҳати ҳисобланади. Ички тезлик ички ўтказиш вақтини қисқартириш орқали товар-моддий захираларни камайтиради ва ресурслар мажбуриятини кечиктириш орқали хавфларни камайтиради.

**Ишончлилик муҳим, чунки:** “Ўз вақтида ишларни бажариш” орқали операциялар товарлар ва хизматларни етказиб бериш ишончлиликка таъсир кўрсатишга интилади. Ташқи томондан, ишончлилик мижозларга хизмат кўрсатишнинг муҳим жиҳати ҳисобланади. Операция ичидаги ишончлилик операцион ишончлиликни оширади, бу эса ишончлилик муаммоларини ҳал қилиш учун сарфланадиган вақт ва пулни тежайди ва операция барқарорлигини таъминлайди.

**Мослашувчанлик муҳим аҳамиятга эга, чунки:** “Ўз қиладиган ишни ўзгартириш” орқали операциялар компаниянинг маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқаришдаги мослашувчанликка таъсир кўрсатишга интилади. Ташқи томондан, мослашувчанлик янги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқариши мумкин (маҳсулот/хизматнинг мослашувчанлиги), маҳсулот ва хизматларнинг кенг ассортиментини ёки аралашмасини ишлаб чиқариши (мослашувчанлик), турли миқдор ёки ҳажмдаги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқариши (ҳажмнинг мослашувчанлиги), маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқаришда мумкин. турли вақтлар (этказиб беришнинг мослашувчанлиги). Ичкарида, мослашувчанлик жавоб вақтларини тезлаштиришга, ўзгаришларда беҳуда сарфланган вақтни тежашга ва ишончлиликни сақлашга ёрдам беради.

**Харажат муҳим, чунки:** “арзон ишларни қилиш” орқали операциялар компаниянинг товарлари ва хизматлари нархига таъсир кўрсатишга интилади. Ташқи томондан, паст харажатлар ташкилотларга юқори ҳажмларни олиш учун ўз нархини пасайтириш ёки, муқобил равишда, мавжуд ҳажм даражасида уларнинг рентабеллигини ошириш имконини беради. Ичкарида, харажат кўрсаткичларига бошқа ишлаш мақсадларида яхши натижалар ёрдам беради.

# Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Slack, Nigel, and Alistair Brandon-Jones. Operations Management 9th Edition PDF EBook, Pearson Education, Limited, 2019. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/undip-ebooks/detail.action?docID=5751937>. Created from undip-ebooks on 2021-07-09 03:07:58.
2. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. and Lampel, J. Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, The Free Press, New York, 1998.
3. Braithwaite, A. and Christopher, M. (2015) *Business Operations Models: Becoming a Disruptive Competitor*, Kogan Page, London
4. Hayes, R.H., Pisano, G.P., Upton, D.M. and Wheelwright, S.C. (2005) *Pursuing the Competitive Edge*, Wiley, Hoboken, NJ.
5. Slack, N. (2017) *The Operations Advantage*, Kogan Page, London.
6. Slack, N. and Lewis, M. (2017) *Operations Strategy*, 5th edn, Pearson Education, Harlow.
7. Gray, D., Micheli, P. and Pavlov, A. (2015) *Measurement Madness*, Wiley, New York.
8. Neely, A. (2012) *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
9. Savitz, A.W. and Weber, K. (2006) *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – and How You Can Too*, Jossey-Bass, San Francisco.
10. <https://www.virtusa.com/digital-themes/operations-strategy>



# ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН РАХМАТ

