

ISMAILOV A.M., DAVLETOV I.X., XOLOV X.T.

# UY-JOY KOMMUNAL INFRATUZILMANI STRATEGIK BOSHQARISH



**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
OLY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**TOSHKENT ARHITEKTURA-QURILISH INSTITUTI**

**ISMAILOV A.M., DAVLETOV I.X., XOLOV X.T.**

**UY-JOY KOMMUNAL  
INFRAUZILMANI  
STRATEGIK BOSHQARISH**

**DARSLIK**

**"Sarvar print"  
TOSHKENT – 2024**

UDK: 332.871

KBK 65.44

**Ismailov A.M., Davletov I.X., Xolov X.T. Uy-joy kommunal infratuzilmani strategik boshqarish. Darslik. T.: "Sarvar print" nashriyoti, 2024 y. 233 bet.**

*Mazkur darslikda uy-joy kommunal infratuzilmani strategik boshqarishning mazmun-mohiyati, maqsad va vazifalari, korxonada missiyasi va maqsadini shakllantirish, uy-joy kommunal infratuzilmani strategik boshqaruv jarayoni, uy-joy kommunal infratuzilma sohasida strategiya yaratishning vazifalari, tarmoqdagi umumiy holat va undagi raqobat tahlili, uy-joy kommunal xo'jaligi soha sub'ektlari holati tahlili, strategiya va raqobat ustunligi, marketing strategiyasini tanlash, diversifikatsiyalashning korporativ strategiyalari, strategik boshqaruvdagi zamonaviy tendensiyalar to'g'risida nazariy va amaliy yondashuvlar keltirilgan.*

*Darslik oliy ta'lim muassasalarida kredit-modul tizimi asosida tahsil oluvchi 70730201 –Kommunal infratuzilmani tashkil etish va boshqarish magistratura mutaxassisligi hamda ilmiy-tadqiqot bilan shug'ullanayotgan tadqiqotchilar va sohada faoliyat yuritayotgan mutaxassislarning nazariy va amaliy bilimlarini oshirishlari uchun xizmat qiladi.*

**Taqrizchilar:**

**Rahimov Q.E. -** TAQI, "Qurilishda menejment" kafedrasida dotsenti.

**Salimov B.T. -** TDIU "Tarmoqlar iqtisodiyoti" kafedrasida professori, iqtisodiyot fanlari doktori.

*O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining 2023-yil, 6 - noyabrdagi 491-sonli buyrug'iga asosan o'qiruv qo'llanma sifatida nashr etishga ruxsat berildi (grif № 232-871).*

**ISBN:978-9910-7132-0-0**

© ISMAILOV A.M., DAVLETOV I.X., XOLOV X.T.

© "Sarvar print" nashriyoti, 2024 y

---

## KIRISH

---

Mamlakatimiz hayotining tarmoq va sohalari rivojida amalga oshirilayotgan islohotlar natijasida tub o'zgarishlar ro'y bermoqda. Taraqqiyotning bosh omili demokratik islohotlar va samarali boshqaruv jarayonlarining uzluksizligi iqtisodiyot rivojlanishini ta'minlab kelmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning 2020 yil 29 dekabrda Oliy Majlisga Murojaatnomasida quyidagi fikrlarni "Joriy yilda mamlakatimizning xalqaro moliya bozorlariga chiqish imkoniyatlari yanada yaxshilandi, ilk bor milliy valyutada 2 trillion so'mlik davlat yevroobligatsiyalari past foizlarda joylashtirildi. Bu yil respublikamizda 197 ta yirik, minglab kichik va o'rta korxonalar hamda infratuzilma ob'ektlari barpo etildi. Jumladan, "Navoiyazot" da ammiak va karbamid ishlab chiqarish kompleksi hamda azot kislotasi zavodi, Muborak, Gazli va Sho'rtan neft-gaz korxonalarida suyultirilgan gaz ishlab chiqarish qurilmalari, Toshkent metallurgiya zavodi kabi yirik quvvatlar ishga tushirildi deb ta'kidlab o'tgan<sup>1</sup>.

Tarmoqlar rivojidadagi samarali va izchil islohotlar zamonaviy raqobat muhitini ta'minlagan holda mamlakatimizda iqtisodiyot sektorlarini jadal o'sishi hamda rivojlanishini yuqori sur'atlarda taraqqiy etishiga zamin yaratadi. Pirovardida nafaqat davlat, balki xususiy korxonalar va kompaniyalar, xalqaro tashkilotlar va xorijiy investorlar uchun ishonchli, samarali va eng munosib hamkorlarga aylanish uchun ulkan imkoniyatlarga ega bo'ladi. Har bir tarmoq va sohalar boshqaruvida strategiya tamoyillarini uzluksiz tatbiq etish muhim ahamiyat kasb etadi. Har bir tashkilot, har bir hududiy tizim uchun strategiya nihoyatda zarur. Hech bir tashkilot, mahalliy hamjamiyat, hech bir davlat o'z strategiyasiz mavjud bo'lolmaydi.

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi, 29 dekabr, 2020 yil. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy sayti: <http://www.press-service.uz>

Strategiyani ishlab chiqish va real hayotda amalga oshirish, firma, tashkilot va jamiyatning bozor qiymatlarini sezilarli darajada oshirish imkonini beradi.

Bozor va rejaga qarshi turish mumkin emasligi ko'pdan beri gapirib kelinmoqda. Bundan tashqari, bozor qanchalik katta bo'lsa, reja shunchalik katta bo'lishi kerak. Ushbu aforistik iborada qanday reja nazarda tutilgan? Albatta, birinchi navbatda, strategik reja. Strategik reja tijorat firmasi, universitet, shahar va umuman mamlakat uchun zarurdir.

So'nggi paytlarda zamonaviy o'zbek jamiyatida xususiy tadbirkorlar uchun ham, davlat idoralari uchun ham faoliyat uchun ko'rsatmalar beradigan aniq belgilangan strategiya yo'qligini tez-tez eshitishingiz mumkin. Davlat miqyosida uy-joy kommunal infratuzilmani strategik boshqarish usullari va texnologiyalaridan keng foydalanish tobora dolzarb bo'lib bormoqda.

An'anaga ko'ra, G'arbda ham, Sharqda ham, bizning mamlakatimizda ham strategik boshqaruv deganda odatda tijorat tuzilmalarini yoki ular aytganidek, xo'jalik yurituvchi sub'ektlarni strategik boshqarish tushuniladi. Ushbu darslikda uy-joy kommunal infratuzilmani strategik boshqarish nafaqat tijorat tuzilmalari bilan bog'liq holda ko'rib chiqiladi. Shuningdek davlat, tashkilotlar va hududiy hamjamiyatlarga - mamlakatlar, viloyatlar va shaharlarga nisbatan ham ko'rib chiqiladi. So'nggi yillarda O'zbekistonda ham xorijiy, ham mahalliy mualliflarning uy-joy kommunal infratuzilmani strategik boshqarish bo'yicha etarli miqdordagi kitoblari nashr etildi. Biroq, strategik menejmentni nafaqat tijorat firmalariga, balki davlat tashkilotlari va hududiy tuzilmalariga ham tegishli deb hisoblaydigan bunday darslik hali mavjud emas. Ushbu o'quv qo'llanma o'z sohasida birinchilardan bo'lib hisoblanadi. U iqtisodiy oliy o'quv yurtlari talabalari, tadqiqotchilari va

professor-o'qituvchilari, kasbiy qayta tayyorlash va malaka oshirish tizimlari tinglovchilari uchun mo'ljallangan.

Mazkur darslikning yozilishi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida" 2019 yil 8 oktabrdagi PF-5847-son hamda "2017-2021 yillarda va keyingi 2022-2026 yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasi taraqqiy etishining "Harakatlar strategiyasidan-taraqqiyot strategiyasi sari" rivojlanish yo'nalishlarida belgilangan to'rtinchi ustivor yo'nalish, sifatli ta'lim-tarbiya masalasi ekanligi alohida o'rin tutadi.

Mualliflar faoliyat olib borayotgan Toshkent arxitektura-qurilish instituti "Qurilishda menejment" kafedrasida uy-joy kommunal xo'jaligi ob'ektlariga nisbatan strategik boshqaruvni o'rgatish bo'yicha etarli tajriba to'plagan. Kafedrada bir necha yillardan buyon "Kommunal infratuzilmani tashkil etish va boshqarish" magistratura mutaxassisligi bo'yicha talabalar ta'lim olishadi. O'qitish jarayonida to'plangan tajriba darslikning tuzilishi va mazmunida o'z ifodasini topadi.

Ushbu darslikning ajoyib jihati shundaki, u asosan mahalliy misollarga asoslangan va bu O'zbekiston hamda chet elda strategik menejmentning asosiy g'oyalarini qo'llashni solishtirish imkonini beradi.

Va nihoyat, darslikning yana bir o'ziga xos jihati shundaki, unda strategik sheriklik g'oyasiga alohida urg'u berilgan, iste'molchilar, pudratchilar, ijtimoiy muhit bilan strategik hamkorlik aloqalarini o'rnatish nazariyasi va amaliyoti ochib berilgan. Zamonaviy globallashuv va postindustrial dunyo rivojlanishi sharoitida tarmoq boshqaruvi tuzilmalari rivojlanishining yangi talqinlari berilgan. Bilimlarni boshqarish, hududlar marketingi firma va tashkilotlarga noyob raqobatdosh ustunliklarni taqdim etuvchi strategik vosita sifatida katta e'tibor qaratilmoqda.

Ushbu darslikni tayyorlashda strategik boshqaruv bo'yicha ilmiy tadqiqot ishlarini olib borgan xorijiy mamlakatlar olimlari, MDH davlatlari va respublikamizda shu sohada tadqiqot olib borgan olimlarning tadqiqot natijalari, mahalliy va xorijiy adabiyotlar, statistik ko'rsatkichlar, korporativ boshqaruv shaklidagi korxonalar faoliyatining natijalaridan ham keng foydalanilgan.

Ushbu darslik Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan tasdiqlangan o'quv reja va fan dasturiga mos keladi. Shuningdek, darslikni tayyorlashda xorijiy adabiyotlar va texnologiyalardan foydalanilgan. Xususan, Robert M. Grant. (2016) *Contemporary Strategy Analysis. Text and Cases*, Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A.J., (2018) *Crafting & Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage*, kabi adabiyotlardan foydalanilgan.

Mazkur darslik Kommunal infratuzilmani tashkil etish va boshqarish magistratura mutaxassisligi talabalari, tadqiqotchilar hamda har qanday mulk shaklidagi tashkilotlarning barcha darajadagi boshqaruvchilari ushbu darslikni o'rganishlari orqali sohadagi nazariy va amaliy bilimlarini yanada oshirishlariga xizmat qiladi.

*A'lo natijaga erishish uchun sizga aqlli strategiya kerak.*

*Rory Mcilroy, Golf Monthly*

---

**I-BOB: "UY-JOY KOMMUNAL INFRATUZILMANI STRATEGIK BOSHQARISH" FANINING MAQSADI VA VAZIFALARI**

---

**REJA:**

- 1.1. Uy-joy kommunal infratuzilmani strategik boshqaruvi fanining predmeti va vazifalari.**
- 1.2. Strategiya va strategik boshqarish tushunchalarining mazmuni va mohiyati.**
- 1.3. Strategik boshqaruvning ob'ektlari va sub'ektlari.**
- 1.4. Faoliyat turlari va rivojlanish jarayonini boshqarish.**
- 1.5. Turli boshqaruv darajalarida strategik boshqaruvni amalga oshirish.**
- 1.6. Dastlabki strateg - tadqiqotchilar va amaliyotchilar.**
- 1.7. Zamonaviy strategik boshqarish nazariyasi asoschilari.**

*Tayanch so'zlar: uy-joy fondi, uy-joy kommunal xo'jaligi, infratuzilma, uy-joy siyosati, ijtimoiy infratuzilma, transport infratuzilmasi, muhandislik infratuzilmasi, milliy iqtisodiyot infratuzilmasi, harbiy infratuzilma, turistik infratuzilma, menejment, funktsiya, menejment funksiyalari, boshqaruv, boshqaruv jarayoni funksiyalari, boshqaruv vazifalari, strategiya, strategic boshqaruv, strategik boshqaruv jarayoni, strategik reja, strategik boshqaruv ob'ektlari.*

**1.1. Uy-joy kommunal infratuzilmani strategik boshqaruvi fanining predmeti va vazifalari**

Respublikamiz mustaqillikka erishganining dastlabki kunlaridan boshlab hozirgi kunga qadar iqtisodiyotning barcha sohalarida erkin bozor munosabatlarini joriy etish va erkin raqobat muhitiga asoslangan shartnomaviy munosabatlarni rivojlantirish ishlari jadal amalga oshirilmoqda. Respublikamizda o'tgan qisqa vaqt mobaynida mahalliy

xususiyatlarini o'zida mujassamlashtirgan va provard natijada aholining turmush darajasini yuksaltirishga hamda xalq farovonligini ta'minlashga qaratilgan iqtisodiy mexanizm shakllantirildi. Mamlakatimizda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlarning tub mazmun-mohiyati xalq farovonligini ta'minlashdan iborat bo'lib eng avvalo ijtimoiy soha rivojini ta'minlash, uning muhim qismi bo'lgan uy-joy kommunal xo'jaligi sohasini rivojlantirish asosiy vazifalardan biri bo'lib qoladi.

So'nggi yillarda respublikada servis va xizmat ko'rsatish sohasini qo'llab-quvatlash borasida hukumat tomonidan amalga oshirilayotgan izchil tadbirlar, bu sohadagi alohida olingan tarmoqlarini rivojlantirish bo'yicha qabul qilinayotgan qator dasturiy yo'nalishlar pirovardida xizmat ko'rsatish va servis sohasini rivojlanishiga, shuningdek uy-joy xo'jaligiga xizmat ko'rsatish sohasining yuqori sur'atlar bilan o'sishiga olib kelmoqda. Buning qonuniy asosi sifatida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006 yil 17-maydagi «Xizmat ko'rsatish va servis sohasini 2006-2010 yillarda rivojlantirish haqida»gi PQ-325-sonli, 2007-yil 21-maydagi «O'zbekiston Respublikasida 2010 yilga qadar xizmat ko'rsatish va servis sohasini rivojlantirishni jadallashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar haqida»gi PQ-640-sonli va 2001 yil 17-apreldagi «Kommunal xizmat ko'rsatish sohasida iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning yangi bosqichi to'g'risida»gi PF-2832-sonli Farmolarini va mazkur hujjatlar ijrosi yuzasidan amalga oshirilgan ishlarni misol qilib keltirish mumkin.

Avvalombor infratuzilma deganda ma'lum bir tizimning ishlashini ta'minlovchi asos ekanligini tushunishimiz kerak. Infratuzilma har qanday tizimning ishlashiga imkon beradigan turli xil ob'ektlardan iborat bo'lib infratuzilma taqdim etadigan tizimga qarab, uni turli xil turlarga tasniflash mumkin.

Infratuzilmani turlarga ajratishda birinchi o'rinda, uning faoliyat ko'lamiga bo'yicha turlarga ajratish ilmiy adabiyotlarda tavsiya etiladi. Shu nuqtai nazardan infratuzilma quyidagi turlarga ajratiladi.

- ishlab chiqarish infratuzilmasi;
- ijtimoiy infratuzilma;
- transport infratuzilmasi;
- muhandislik infratuzilmasi;
- milliy iqtisodiyot infratuzilmasi;
- harbiy infratuzilma;
- turistik infratuzilma va h.z.

Biz uchun kerakli bo'lgan infratuzilma bu ijtimoiy infratuzilma bo'lib, ijtimoiy infratuzilma ob'ektlari inson yashashi va yashash sharoitlarini yaxshilashga qaratilgan barcha shart-sharoitlar va munosabatlar bo'lib hisoblanadi. Bularga quyidagilar kiradi:

- uy-joylar (kvartiralar, uylar);
- obodonlashtirish ishlari;
- uy-joy-kommunal xizmat ko'rsatish ob'ektlari (uy-joy kommunal xo'jaligi);
- tibbiy tashkilotlar (klinikalar, shifoxonalar);
- bolalar bog'chalari;
- maktablar;
- o'rta va oliy ta'lim muassasalari;
- madaniy ob'ektlar (teatrlar, kinoteatrlar, muzeylar, galereyalar va boshqalar);
- sport inshootlari (stadionlar, o'yin maydonchalari, velosiped yo'llari va boshqalar);
- dam olish maskanlari (parklar, maydonlar va boshqalar);
- ovqatlanish joylari (oshxonalar, kafelar, restoranlar va boshqalar);

- yo'lovchilar tashish transporti tizimi;
- xizmat ko'rsatish sohasi korxonalari (atele va sartaroshxonalar);
- banklar;
- yuridik hamda notarial idoralar va b.q.

Uy-joy kommunal xo'jaligi – bu murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim bo'lib, u aholi hayotiy ehtiyojlarini qondiradi. Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasida iqtisodiyotning turli tarmoqlariga tegishli bo'lgan korxonalar va tashkilotlar tomonidan aholi turmushida gaz, suv, issiqlik energiyasi kabi zarur bo'lgan resurslar yetkazib berilishi bilan birga ularda katta miqdordagi mehnatga layoqatli aholini ish o'rinlari bilan ta'minlaydi.

Uy-joy kommunal xo'jaligi tizimi aholi turar joylari, ma'muriy va ishlab chiqarish binolari, noishlabchiqarish va ijtimoiy sohada foydalanilayotgan binolar, inshootlar, hududlar va uzatuvchi magistrallarga xizmat ko'rsatuvchi, foydalanishni tashkil etuvchi, qurilish-ta'mirlash, transport, energiya ishlab chiqaruvchi va boshqa turli tovar va xizmatlarni amalga oshiruvchi korxonalardan tashkil topgan, keng qamrovli faoliyatining pirovard natijasi inson hayot faoliyatini tashkil etuvchi, shahar infratuzilmasini rivojlantiruvchi va ekologik muhitni yaxshilashga xizmat qiluvchi soha hisoblanadi.

Uy-joy kommunal xo'jaligi tizimining o'ziga xos xususiyati uning ko'p tarmoqliligi va turli-tuman xizmatlardan tashkil topganligidadir. Ko'p soha va tarmoqlardan tashkil topgan uy-joy kommunal xo'jaligi tizimi o'z navbatida, turli tashkiliy-huquqiy va iqtisodiy asosdagi ishlab chiqarish va noishlabchiqarish sohasi korxonalar va tashkilotlariga xizmat ko'rsatadi, ular faoliyatini tashkil etishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Uy-joy kommunal xo'jaligi aholini farovon hayot kechirishi uchun shart-sharoitlarni yaratish bilan bog'liq ekan albatta, aholi yashaydigan shahar va qishloqlarda turli xildagi kommunal xizmatlarga ehtiyoj mavjud

bo'ladi. Doimiy yashash joylarida aholi sonining ko'payib borishi o'z navbatida kommunal xizmatlarga ehtiyojning ortib borishiga olib keladi. Masalan, hozirgi kunda chekka hududlarda joylashgan kichik qishloqda faqat elektr energiyasi ta'minoti tashkil etilgan, qishloq joylari va aholi yashash markazlarida (posyolkalar) elektr energiyasi, gaz va ichimlik suvi ta'minoti tizimi faoliyat ko'rsasa, shaharlarda esa kommunal xizmatlarning turli-tuman shakllari mavjud. Kommunal xo'jalik tizimi va kommunal xizmatlarning tashkil etilish darajasi aholiga farovon yashash uchun yaratilgan shart-sharoitni ko'rsatadi. Aholi sonining ko'payib borishi ma'lum hudud chegaralarining kengayib borishiga, kommunal xizmatlar tizimining takomillashib borishiga va vaqt o'tishi bilan qishloq joylarining aholi yashash markazlariga, aholi yashash markazlarini esa shaharlarga aylanishiga olib keladi.

Shahar bu yirik aholi yashovchi ma'muriy hudud bo'lib, u ishlab chiqarish, savdo va madaniyat markazi hisoblanadi. Shahar kommunal xo'jalik tizimi nafaqat aholining farovon yashashi uchun shart-sharoit yaratuvchi, balki barcha turdagi ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish korxonalari, ijtimoiy soha va ma'muriy boshqaruv tizimi korxonalar va tashkilotlariga turli kommunal xizmatlar ko'rsatuvchi korxonalar majmuasidan tashkil topadi. Yuridik mavq'ega ega bo'lgan har qanday korxonalar o'z faoliyatida kommunal xizmatlarning u yoki bu turlaridan foydalanadi.

Uy-joy kommunal xo'jaligi tizimi tarkibiga kiruvchi korxonalar va tashkilotlar, ko'rsatadigan xizmat turlaridan kelib chiqib, asosan quyidagi guruhlariga bo'linadi:

- 1) Uy-joy majmuasiga xizmat ko'rsatish va uy-joy fondini ta'mirlash-qurilish tashkilotlari;
- 2) Issiqlik energiyasi ta'minoti xo'jaligi;

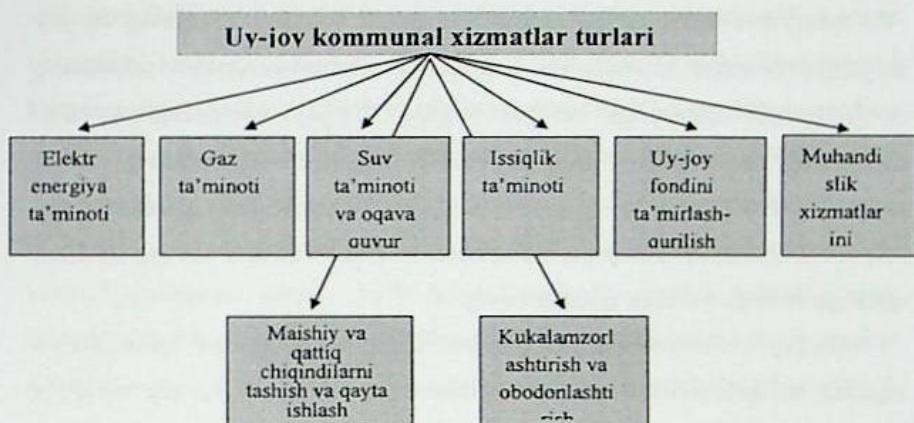
- 3) Gaz ta'minoti xo'jaligi;
- 4) Elektr energetika ta'minoti va ko'chalarni yoritish xo'jaligi;
- 5) Suv ta'minoti va oqova-quvur xo'jaligi;
- 6) Muhandislik tizimlari va inshootlari (lift, havoni shamollatish - sovitish va boshqalar)ga xizmat ko'rsatish korxonalari.

Uy-joy kommunal xo'jaligi shahar xo'jaligining asosiy qismini tashkil yetib, shahar xo'jaligi infratuzilmasida uy-joy kommunal xo'jaligi bilan bevosita bog'liq bo'lgan va kommunal xo'jaligi tizimining ajralmas qismi hisoblanuvchi sohalarga quyidagilar kiradi:

1. Yo'l xo'jaligi va shahar aholi tashish transporti;
2. Aloqa xizmati va muhandislik kommunikasiyalari, xabar beruvchi va yong'in xavfsizligini ta'minlovchi xizmatlar;
3. Ko'kalamzorlashtirish va obodonlashtirish;
4. Sanitariya-gigiena va ekologik himoyani ta'minlash hamda nazorat qilish xizmatlari;
5. Istirohat bog'lari, xiyobonlar, cho'milish havzalari va basseynlari;
6. Haykallar va tarixiy obidalarni saqlash;
7. Mehmonxona xo'jaligi;
8. Hammomxona va kir yuvish xo'jaligi;
9. Ijtimoiy soha va maishiy xizmat ko'rsatish korxonalari.

Aholiga bevosita shartnoma asosida ko'rsatilayotgan xizmat turlari tarkibidan kelib chiqib kommunal xo'jaligi tizimi tashkilotlari asosan 8 guruhga bo'linadi (1.1-rasm).

Bunday murakkab tizimning faoliyat ko'rsatishi uchun har xil turdagi tarqoq, idoraviy va iqtisodiy tuzilmasi turli-tuman bo'lgan korxonalar va tashkilotlarni yagona xo'jalik mexanizmiga aylantirish zarur.



**1.1- rasm. Uy-joy kommunal xizmatlar turlari**

Ishlab chiqarish kuchlari, turar joy hududlari va transport tizimlarining joylashishi kommunal xo'jaligi korxonalarining tashkil etilishi va samarali faoliyat ko'rsatishga ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli har bir shaharda o'ziga xos kommunal xo'jaligi tizimi shakllanadi. Mazkur tizim faoliyati samaradorligini oshirish joylarda boshqaruv mexanizmining tashkil etilganligiga bog'liq bog'ladi. Amaliyotda kommunal-xo'jaligi tizimi faoliyati mahalliy hokimiyat tomonidan koordenasiya qilinadi. Har bir shahar, tuman hokimiyati huzurida uy-joy kommunal xo'jaligi sohasi faoliyatini tartibga soluvchi va muvofiqlashtiruvchi xizmatlar faoliyat ko'rsatadi. Masalan, Toshkent shahrida kommunal xo'jaligi tizimi faoliyati Toshkent shahar hokimiyati qoshidagi Kommunal xo'jaligi bosh boshqarmasi tomonidan tartibga solinadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida mazkur xizmatlar faoliyati kommunal xo'jaligi tizimini ma'muriy boshqarishga emas, balki sohadagi korxonalar va tashkilotlar o'rtasida raqobat muhitini shakllantirishga, ular faoliyatini shartnoma munosabatlari asosida tashkil etishga yo'naltirilgan.

Jamiyatda ijtimoiy sohaning rivojlanish darajasi aholining uy-joy xo'jaligi, turmush sharoiti va kommunal xizmat ko'rsatish sohasining rivojlanganlik darajasiga bevosita bog'liq. Uy-joy kommunal xo'jaligi tizimining rivojlanish darajasi aholi turmush sharoitining ichki tashkillashtirilishi va hayot tarzini belgilab beradi. Shuning uchun ham, respublikamizda aynan uy-joy kommunal xizmat ko'rsatish tarmog'ini isloh qilishga alohida ye'tibor qaratilmoqda.

Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasi iqtisodiyotning turli tarmoqlariga tegishli bo'lgan uyushmalar, korxonalar va tashkilotlarning yig'indisidan tashkil topadi va ular umumiy qonuniyatlar hamda oldilariga qo'yilgan maqsadga asoslangan holda yagona tizim sifatida faoliyat ko'rsatadilar.

"Uy-joy kommunal infratuzilmani strategik boshqarish" fani uy-joy kommunal xo'jaligi sohasini yagona bir tizim sifatida o'rganadi va ushbu tizim uy-joy kommunal infratuzilmani strategik boshqarish fanining predmeti bo'lib hisoblanadi.

Respublikamizda iqtisodiyotning barcha sohalari kabi uy-joy kommunal xo'jaligi sohasiga eski tizimdan konstruktiv ijro jihatidan nomukammal bo'lgan ko'p xonadonli uylar va ularni saqlash hamda ta'mirlashning samarasiz tizimi, sohani boshqarishning ma'muriy buyruqbozlik uslubiga asoslangan, byudjet mablag'lari hisobidan boqimanda kun ko'rishga o'rganib qolgan iqtisodiy samarasiz tizim meros bo'lib qoldi. Respublikamizda mustaqillikning dastlabki kunlaridan boshlab kommunal xizmat ko'rsatish tizimini isloh qilishga kirishildi. Davlat tasarrufida bo'lgan uy-joy fondi xususiylashtirildi, tarmoqning asosiy Qonuni, O'zbekiston Respublikasi Uy-joy kodeksi<sup>2</sup> qabul qilindi, kommunal xo'jaligi tizimi faoliyatini bozor mexanizmi tamoyillari asosida tashkil etishni ta'minlovchi qonuniy-me'yoriy hujjatlar ishlab chiqildi va

<sup>2</sup> -O'zbekiston Respublikasining 1998 yil 24-dekabrda 713-I-soni Qonuni bilan tasdiqlangan, 1999 yil 1 apreldan amalga kiritilgan.

uni kompleks rivojlantirishga qaratilgan aholiga kommunal xizmat ko'rsatish tizimida iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish Konsepsiya<sup>3</sup> hamda tegishli dasturlar ishlab chiqildi. Mazkur hujjatlar asosida respublika uy-joy kommunal xo'jaligi sohasida tub islohotlar amalga oshirilmoqda. Kommunal xo'jaligi sohasida hozirgi kunda olib borilayotgan islohotlarni o'rganib, ilmiy tahlil qilib bormasdan turib bu sohada ulkan muvoffaqiyatlarga erishib bo'lmaydi. Tarmoqda amalga oshirilayotgan jarayonlarni o'rganish va ilmiy tahlil qilib borishda hamda sohaga amaliy bilimlarga ega bo'lgan, yuqori malakali kadrlar tayyorlashda kommunal xo'jaligi iqtisodiyoti fanining ahamiyati katta.

Kommunal xo'jaligi iqtisodiyoti fani quyidagi asosiy vazifalarni amalga oshiradi va mavjud muammolarni ilmiy asoslangan holda hal etishga xizmat qiladi:

- Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasining yagona tizim sifatida aholi hayot darajasini yaxshilashdagi rolini o'rganadi, uning nazariy va amaliy asoslarini shakllantiradi;

- kommunal xo'jaligi sohasida tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish va uni rivojlantirish yo'llarini belgilaydi hamda sohada yuzaga keladigan muammolarni hal qilishning ilmiy asoslangan yo'llarini belgilaydi;

- uy-joy kommunal xo'jaligi tizimini boshqarish mexanizmini takomillashtirish va samaradorligini oshirish yo'llarini ishlab chiqadi;

- kommunal xizmatlar narxini shakllantirish, tannarxni kamaytirish va to'lov tizimini takomillashtirish masalalarini o'rganadi;

- kommunal xizmatlar ko'rsatishda shartnomaviy munosabatlarni keng joriy etish, turarjoy va xizmatlar uchun to'lovlarni amalga oshirish tizimini takomillashtirishi yo'llarini o'rganadi;

---

<sup>3</sup> - O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1998 yil 3-noyabrdagi 461-son Qarori bilan tasdiqlangan "O'zbekiston Respublikasi aholiga kommunal xizmat ko'rsatish tizimida iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish Konsepsiyasi"

- uy-joy mulkdorlari shirkatlarining tashkiliy va iqtisodiy faoliyati samaradorligini oshirish va uy-joy fondini boshqarishda progressiv usullar hamda fan va texnika yutuqlarini keng joriy etish masalalarini o'rganadi;

- xususiy uy-joy mulkdorlari shirkatlari moliyaviy-xo'jalik faoliyatini rejalashtirish hamda yuzaga kelgan ehtiyojlar uchun moliyaviy mablag'larni (kredit, grantlar, homiylar mablag'larini) jalb etish yo'llarini izlab topish va boshqa uy-joy xo'jaligini boshqarish bilan bog'liq iqtisodiy masalalarni o'rganadi.

Uy-joy kommunal xo'jaligi iqtisodiyoti fani mazkur tizimning shakllanishi va uning faoliyati bilan bog'liq iqtisodiy masalalarni o'rganishda Iqtisodiyot nazariyasi, Mikroiqtisodiyot, Tarmoqlar iqtisodiyoti, Qurilish iqtisodiyoti, Ijtimoiy sohalar iqtisodiyoti, Statistika, Investitsiyalar va boshqa iqtisodiy fanlarning nazariy bilimlariga asoslaniladi.

## **1.2. Strategiya va strategik boshqarish tushunchalarining mazmuni va mohiyati**

"Strategiya" so'zi yunoncha "strategos" dan olingan bo'lib, "general san'ati" degan ma'noni anglatadi. Strategiya tushunchasi harbiy ishlar nazariyasidan kelib chiqqan bo'lib "general san'ati" va "leytenant san'ati" tushunchalari o'rtasidagi aniq farqni ifodalaydi. "General san'ati" ma'lum bir guruh yoki jangning umumiy rejasini belgilash, asosiy harakatlar ketma-ketligini qurish, asosiy hujum yo'nalishlarini aniqlash, asosiy kuchlarni front bo'ylab taqsimlash va janglar borishining mumkin bo'lgan variantlarini ishlab chiqishni o'z ichiga olsa, leitenant esa boshqa narsa haqida qayg'uradi, ya'ni olingan buyruqni qanday eng yaxshi tarzda bajarish va yuqori rahbariyat tomonidan qo'yilgan vazifalarni hal qilishni va buning uchun unga bo'ysunuvchilarning zarur o'zaro hamkorligini ta'minlash kabi qator vazifalarni bajarishi lozim bo'ladi.

Zamonaviy menejmentda, xuddi harbiy ishlarda bo'lgani kabi, strategik va taktik jihatlarni ajratib ko'rsatish mumkin.

Jumladan, strategik masalalarga quyidagilar kiradi:

- tashkilotning maqsadlari;
- tashkilot faoliyatining asosiy turlari va "asosiy zarba" yo'nalishi;
- ittifoqchilar va raqiblarni aniqlash;
- o'zining afzalliklari va ulardan foydalanish yo'nalishdari.

Strategiya - bu yuqori darajadagi boshqaruv qarorlari va muhim tashkiliy resurslarni talab qiladigan potentsial faoliyatdir. Strategiya - rivojlanishning umumiy yo'nalishi. Agar buni aniq ko'rsatib bo'lmasa, rivojlanishning aniq yo'nalishi yo'qligidan ko'ra foydaliroqdir. Hatto yetarlicha aniq bo'lmagan, ammo tushunarli umumiy yo'nalish ham viloyatlar, shaharlar va aholi punktlarini to'g'ri yo'nalishda rivojlantirishga xizmat qiluvchi taktik qadam va dasturlarda mujassamlanishi mumkin. Bunda nafaqat strategiyaga ega bo'lish, balki uni izchil amalga oshirish ham birdek muhim bo'lib hisoblanadi. Yaxshi va izchil bajarilgan texnik jihatdan nomukammal reja faqat qog'ozda qoladigan eng mukammal rejadan ko'ra kuchliroq ta'sir ko'rsatadi. Strategik boshqaruv hech qachon tugamaydigan byurokratik tomoshaga o'xshamasligi kerak, balki tashkilotdagi menejerlar va xodimlarni asosiy strategik masalalar va muayyan muammolarni hal qilishning muqobil usullari bilan tanishtiradigan o'quv jarayoni bo'lishi kerak. Strategik boshqaruv juda rasmiy va bashorat qilinadigan marosim bo'lmasligi kerak. Strategik boshqaruvning asosiy roli doimiy o'rganish va o'zgarishdir. Strategik boshqaruv jarayonining muhim xususiyati samarali strategiyani ishlab chiqishda ishtirok etuvchilarning ochiq fikrliligidir. Yangi istiqbollarni, yangi g'oyalarni va yangi imkoniyatlarni ko'rib chiqishga tayyorlik ushbu jarayonning zaruriy xususiyatidir.

Strategik boshqaruv jarayoni uch bosqichni o'z ichiga oladi - strategik rejalashtirish, strategiyani amalga oshirish, strategik nazorat (1.2-rasm).



1.2-rasm. Strategik boshqaruv jarayonlari.

Strategik rejani shakllantirish o'z missiyasi va qarashini ishlab chiqish, tashqi imkoniyatlar va tahdidlarni, tashkilotning ichki ijobiy va salbiy tomonlarini aniqlash, uzoq muddatli maqsadlarni belgilash, muqobil strategiyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun aniq strategiyalarni tanlashni o'z ichiga oladi. Tijorat tashkilotlari uchun bu bosqich tashkilot qaysi yangi biznesga kirishi, qaysi biznesni tark etishi, resurslarni qanday taqsimlash, diversifikatsiyani amalga oshirish, o'z faoliyatini muayyan hududlarda va bozorlarda kengaytirish, qayerda va qaysi biznesda qo'shma korxonalarini tashkil etishni, korxonalarining raqobatchilari tomonidan egallab olinishini qanday bartaraf etish kerakligi, shuningdek, tashkilot taqdirini va uning kelajagini belgilaydigan boshqa ko'plab amaliy masalalarni aniqlashni o'z ichiga oladi.

Strategiya – bu muvaffaqiyatga erishish yo'lidir. Strategiya nima ekanligi hamda tashkilotlar va shaxslarning muvaffaqiyatga erishishlarida nima uchun muhimligi aynan shu bobda tushuntirib o'tiladi. Bevosita biz strategiyani rejalashtirishdan ajratishimiz lozim. Strategiya turli ko'rsatmalarning batafsil rejasi yoki dasturi emas, balki bu uyg'unlik va

aniqlikni belgilab beradigan hamda shaxs yoki tashkilotning harakatlari va qarorlariga e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan jarayondir<sup>4</sup>.

Strategiya - bu ta'limotni izlash, ifodalash va rivojlantirish tizimi bo'lib, u izchillik bilan va to'liq amalga oshirilganda uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlaydi.

*XXI asrga kelib strategiya tushunchasi ancha kengaydi.* Strategiya - deb dunyo miqyosida va davlat ichki hayotidagi iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy hamda boshqa sohalarda vujudga kelgan inqiroziy vaziyatlarni prognozlashtirish va bartaraf etishga qaratilgan boshqaruvni tashkil etish masalalariga doir tushunchalarni qamrab oladi. Shundan kelib chiqib, davlat strategiyasi bir biri bilan o'zaro bog'liq, lekin alohida xususiyat kasb etuvchi ko'plab tushunchalarda ifodalanadi.

*Har qanday kompaniya yoki tashkilot strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishi uchta omilga bog'liq:*

- aniq, izchil va uzoq muddatli maqsadlarni to'g'ri belgilash;
- raqobatbardosh muhitni chuqur anglab yetish;
- resurslarni maqsadli baholash (1.3-rasm).

*Strategiyaning mohiyati taktik vazifalarni belgilashdan iborat.* Siyosat, strategiya va taktika - strategik rahbarlik va boshqaruv jihatlarini bilan bog'liq uchta mustaqil kategoriyadir. Ularning farqi shundan iboratki, strategiya tasdiqlangan va amalga oshirish uchun qabul qilingan bo'lsa, uning joriy qilinishi strategiyalashtirilayotgan ob'ektning mayog'iga aylanadi. Taktika esa strategik vazifalarni amalga oshirish bo'yicha kundalik, oylik va yillik (joriy) rejalarini va ularning yechimi bo'yicha tadbirlarni taqozo etadi.

---

<sup>4</sup> Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom. 8 <http://okd.uz>

Siyosat - bu strategiya va taktikani yagona samarali amal qiluvchi tizimga agregatsiya va integratsiya qilinidir<sup>5</sup>.



### 1.3-rasm. Muvaffaqiyatli strategiyalardagi umumiy yondashuvlar<sup>6</sup>

Strategiya – ishlovchilar uchun mezondir. Aniq xarakat rejalashtirilmay, innovatsion salohiyat uchun sharoit yaratish va tashkil qilish harakatining umumiy ongligi bilan ta'minlanmaydi. U zarur kishilar qobilyati va malakasini shakillantirish, siyosiy rejalashtirish bo'lib rejalashtirish ob'ekti bo'lgan dividentalar, ish haqqi, ish joyi, matbuot, hukumat va kasaba uyushmasi bilan ishlashlarini o'z ichiga oladi.

*Strategiya – bu kelajakni tadqiq qilish, ssenariy tahlilidir.*

- Strategiya – bu raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oya.
- Strategiya – bu boshqarish faoliyatida qo'llaniladigan uslublar tizimi.
- Strategiya – bu korxonada faoliyati uchun mo'ljallar yig'indisi.
- Strategiya – bu maqsadga erishish va tashkil qilishni amalga oshirishga mo'ljallangan majmuaviy reja.

*Strategik rejalashtirishda quyidagilarga ahamiyat beriladi:*

- Vazifalar, maqsadlar va strategik yo'nalishni aniqlash.
- Tashqi sharoitlar, imkoniyat va tahdidlar tahlili.

<sup>5</sup> <https://xs.uz/uzkr/post/harakatlar-strategiyasi>.

<sup>6</sup> Yuqorida keltirilgan manba.

- Ichki kuchli va zaif tomonlarni baholash.
- Maqsadlarni belgilash.
- Maqsadga erishish uchun strategiyani tanlash.
- Vazifalarni aniqlash.
- Har bir vazifani hal etish uchun zarur tadbirlar bilan ishchi dasturlarni ishlab chiqish.

Strategik reja - bu belgilangan maqsadlarga erishish uchun birlashtirilgan harakatlar ketma-ketligidir. Strategik rejalashtirish tashkilot faoliyatining asosiy maqsadlari va yo'nalishlarini belgilaydi, mavjud afzalliklardan foydalanish va yangilarini yaratish orqali tanlangan maqsadlarga erishishni ta'minlaydi. Strategik rejalashtirish tashkilot qanday mahsulotlarni chiqarishini, qaysi bozorlarda bo'lishini, qanday resurslarni jalb qilish va kelajak uchun qanday texnologiyalardan foydalanishni belgilaydi. Biznes strategiyalari jug'rofiy kengayish, diversifikatsiya, sotib olish, mahsulotni ishlab chiqish, bozorga kirish, qisqartirish, tugatish va korxonalarni birlashtirishni o'z ichiga olishi mumkin. Strategiya oxir-oqibat raqobatdosh ustunlikni belgilab beradi. Strategiyani amalga oshirish bosqichi uning strategik rejalashtirish doirasidagi shakllanish bosqichidan kam ahamiyat kasb etmaydi. Tuzilgan, lekin amalga oshirilmagan strategiya shunchaki vaqtni behuda sarflash emas, bu bema'ni holat bo'lib hisoblanadi. Ya'ni, har bir strategiya uni amalga oshirish uchun shakllantiriladi. Strategiyani amalga oshirish tashkilotning taktik maqsadlarni qo'yishini, xodimlarni rag'batlantirishni va resurslarni strategik maqsadga erishish mumkin bo'lgan tarzda taqsimlashni nazarda tutadi. Shu bilan birga, korporativ madaniyat shakllanadi, rivojlantiriladi va qo'llab-quvvatlanadi, bu esa strategiyani amalga oshirishga yordam beradi. Shuningdek, boshqaruvning muayyan tashkiliy tuzilmasi yaratiladi, marketing harakatlari taqsimlanadi, byudjetlar shakllantiriladi, tegishli axborot tizimi ishlab

chiqiladi va tegishli mehnatga haq to'lash tizimi yo'lga qo'yiladi. Xodimlar intizom va mas'uliyatni nazarda tutuvchi tanlangan strategiyani amalga oshirish uchun safarbar qilinadi. Muvaffaqiyatli strategiyani amalga oshirish jiddiy ravishda xodimlarning motivatsiyasiga bog'liq. Strategik nazorat bosqichida qabul qilingan strategiyaning qanchalik muvaffaqiyatli ekanligi, u qanchalik to'liq amalga oshirilganligi bilan belgilanadi.

Ko'pgina adabiyotlarda strategiya atamasiga ta'rif berishda qisqa, o'rta va uzoq muddatli istiqbolda ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun tanlangan harakat rejasidir deb ta'rif beriladi. Lekin bizningcha, bunday ta'riflar ya'ni qisqa, o'rta va uzoq muddatli davr deyilganda odatda har bir davr uchun muddat ko'rsatilishi talab etiladi. Shundan kelib chiqqan holda biz strategiya atamasiga ta'rif berishda unda ko'yilayotgan muddatni umumiy holda aks ettirish lozim deb hisoblaymiz. Bundan kelib chiqqan holda strategiya– bu ma'lum vaqt oralig'ida ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun tanlangan harakat rejasidir, deb ta'riflasak maqsadga muvofiq bo'lgan bo'lar edi.

### **1.3. Strategik boshqaruvning ob'ektlari va sub'ektlari**

Yuqorida keltirilgan mulohazalardan ham ko'rish mumkinki, ilmiy "menejment" jarayoni insonni, ya'ni insonning aqliy va jismoniy qobiliyatini boshqarish bilan bog'liq bo'lgan jarayon hisoblanar ekan.

Rossiya iqtisodchi olimi L.T.Tkachuk menejment atamasiga va menejment funksiyasiga quyidagicha ta'rif beradi. "Menejment" atamasi bozor sharoitida faoliyat ko'rsatadigan tashkilotlar (korxonalar) darajasida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarishda qo'llaniladi. Boshqaruv jarayoni nafaqat sanoat korxonalari, balki banklar, sug'urta va sayyohlik

kompaniyalari, bozorda mustaqil xo'jalik yurituvchi sub'ekt sifatida faoliyat yuritadigan boshqa iqtisodiy bo'linmalar faoliyatini ham qamrab oladi.<sup>7</sup>

Menejment funksiyasi - bu maxsus usullar, vositalar va uslublardan foydalangan holda amalga oshiriladigan boshqaruv faoliyatining o'ziga xos turi, shuningdek ishni tashkil etish va uning faoliyati ustidan nazorat qilish demakdir.<sup>8</sup>

L.T.Tkachuk o'z tadqiqotlarida menejment funksiyalarini 4 ta ga bo'ladi va uningcha menejment funksiyalari ".....menejmentning asosiy funksiyalari, rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish va nazorat."<sup>9</sup> deb tariflaydi. Bu esa shuni anglatadiki, rejalashtirish o'z navbatida tashkil etish va nazorat funksiyalarisiz, tashkil etish esa rejalashtirish, nazorat qilish va rag'batlantirish funksiyalaridan alohida holda ishlay olmaydi.

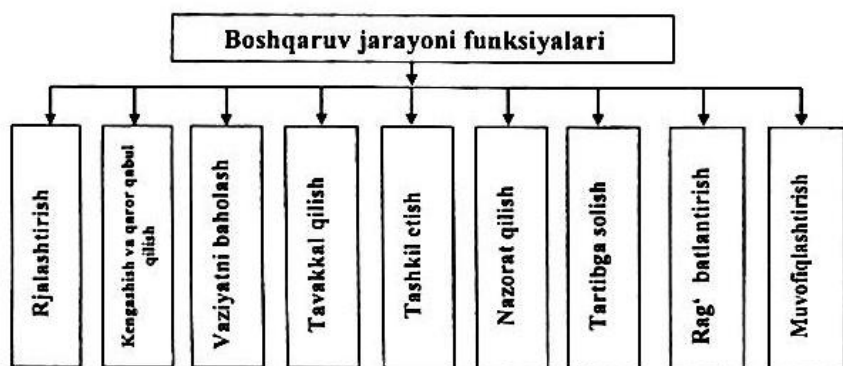
Biroq hozirgi kunda ko'pgina adabiyotlarda menejment funksiyalarini 4 tadan ko'p, ayrim adabiyotlarda 5 va undan ham ko'p qilib keltirilgan. Menejment maktablari va turli xil menejment to'g'risidagi konsepsiyalar har doim ham mazmunan bir xil yondoshuvni taklif etavermaydilar. Turli adabiyotlar bilan ishlashda o'quvchi turli mualliflar, ba'zan o'z funksiyalari ro'yxatini taklif qilishlarini ko'rish mumkin. Bizningcha, bugungi kunda "menejment" atamasining "boshqaruv" tushunchasi bilan farqlanishini aniqlashtirib olish zarurati yuzaga keldi. Chunki, iqtisodiy adabiyotlarda aksariyat hollarda "menejment" atamasi "boshqaruv" tushunchasi o'rinda qo'llanilib kelinmoqda. Turli xil yondoshuvlar va fikrlar orasida ham qabul qilingan boshqaruv modeli, ya'ni "boshqaruv" tushunchasining atama sifatida o'ziga xos funksiyalarini belgilab olish zarur. Bular qatoriga **rejalashtirish, kengashish, muvofiqlashtirish, tavakkalchilik, tashkil**

<sup>7</sup> Менеджмент / Л. Т. Ткачук, под ред. М. И. Щадова. — Ростов н/Д : Феникс, 2012. — 539 с.— (Высшее образование). (С.6)

<sup>8</sup> Менеджмент / Л. Т. Ткачук, под ред. М. И. Щадова. — Ростов н/Д : Феникс, 2012. — 539 с.— (Высшее образование). (С.8)

<sup>9</sup> Менеджмент / Л. Т. Ткачук, под ред. М. И. Щадова. — Ростов н/Д : Феникс, 2012 — 539 с.— (Высшее образование). (С.8)

etish, nazorat qilish, tartibga solish hamda rag'batlantirish kabi funksiyalarni keltirish mumkin (1.4-rasm). Boshqaruv funksiyalarining menejment funksiyalaridan muhim farqi shundaki, menejment funksiyalari uzluksiz holda ishlaganda ya'ni mavjud funksiyalar biri boshqasini taqozo etgan holda faoliyatning uzluksizligi ta'minlanadi.



1.4-rasm. Boshqaruv jarayoni funksiyalari<sup>10</sup>

Lekin boshqaruv jarayonida mavjud funksiyalarning u yoki bu turini alohida ishlashi, ya'ni barcha holda mavjud funksiyalar bir birlari bilan bog'langan holda ishlashi talab etmaydi. Bunga misol tariqasida shuni aytish mumkinki, avtomobil menejmenti degan iborani qo'llash mazmunan va mohiyatan noto'g'ri. Chunki, avtomobil boshqaruvi jarayonida menejment funksiyalarining barchasi baravariga uzluksiz holda qo'llanilishi mumkin emas. Bu esa bugungi kunda "menejment" atamasining mutlaqo ko'p hollarda noo'rin foydalanilayotganligini cheklash zarurati mavjudligini ko'rsatadi.

Boshqaruvdagi har qanday jarayonni tashkil etish mos ravishda ma'lum vaqt ichida bajarilishi va erishishi kerak bo'lgan vazifalar va maqsadlar tizimini shakllantirishdan boshlanadi. Keyin turli tadbirlarni

<sup>10</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

rejalashtirish amalga oshiriladi, uning maqsadi tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishishdir. Bundan kelib chiqadiki, rejalashtirish funksiyasi boshqaruv siklini yuzaga keltiradi va rejalashtirilgan tadbirlar hamda resurslardan belgilangan maqsadlarga erishish aniq ta'minlagandagina rejalashtirish jarayoni amalga oshadi. Rejalashtirish - bu faoliyatning maqsadlari va buning uchun zarur bo'lgan mablag'larni belgilaydigan, shuningdek ularga ma'lum sharoitlarda erishishning eng samarali usullarini ishlab chiqadigan funktsiya sifatida tushuniladi. Bu korxon va tashkilotlar uchun reja tuzish va ularning tarkibiy qismlarini tayyorlash bilan bog'liq bo'lgan boshqaruv faoliyatining bir turidir. Reja esa o'z navbatida bajarilishi kerak bo'lgan vazifalar ro'yxatini belgilaydi, ularning ketma-ketligini, resurslarni va belgilangan maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan ishlarni bajarish vaqtini oldindan belgilab oladi. Zamonaviy sharoitda rejalashtirish kashf etilgan imkoniyatlar, sharoitlar va omillar yordamida tashkilot faoliyatini yaxshilashning yangi usullari va uslubaridan foydalanishning doimiy jarayoniga aylanib bormoqda. Rejalashtirishni bir martalik tadbir sifatida taqdim etish mumkin emas<sup>11</sup>.

Boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilish o'z navbatida to'g'ri qaror qabul qilishga bevosita bog'liq hisoblanadi. To'g'ri qaror qabul qilish esa mazkur sohaning yetuk vakillari bilan kengashish asosida umumiy va eng maqbul qaror qabul qilish natijasida shakllanadi. Bunga asos sifatida muqaddas kitoblarimizdagi har bir ishni boshlashdan oldin maslahat qilish lozimligi va keyin esa yaranganga tavakkal qilish kerakligi keltirilgan oyatlarni ham aytishimiz mumkin. Bundan tashqari qaror qabul qilish funksiyasi, bu ma'lum faoliyatni olib borish yoki biror ishni bajarishda bevosita o'ta muhim ahamiyatga ega bo'lgan funksiyalardan biri bo'lib

---

<sup>11</sup> Магальник Л. А. Менеджмент в сфере образования. Планирование как функция управления/рецензенты А. И. Ушаков, А. К. Костин - Издательство Института развития образования Иркутской Области, 2006. - 79 с.

hisoblanadi. Aynan qaror qabul qilish jarayoniga to'g'ri yondoshuv ya'ni to'g'ri qaror qabul qilish bilangina to'g'ri ish faoliyatini boshlashga erishiladi. Bu esa fikrlashish va sohaning yetakchi mutaxasislari bilan maslahatlashgan holda yagona to'g'ri qaror qabul qilish lozim ekanligini ko'rsatadi.

Boshqaruvning ilmiy asosi sifatida navbatdagi funksiyasi vaziyatni baholash bo'lib, boshqaruv jarayonini tashkil etishda yoki birlamchi qarorlar qabul qilishda har bir boshqaruvchi inson yoki insonlar guruhi oldindan vaziyatga baho berish bilan shug'ullanadi. Demakki, mavjud vaziyatni o'rganish, rejalashtirilgan ishni amalga oshirish ehtimolligini qiyosiy baholab oladi va shundan keyingina ushbu ishni bajarish bo'yicha yagona qaror qabul qiladi. Aynan mana shu funktsiya orqali boshqaruv jarayonida vaziyatga qanchalik to'g'ri baho berish orqali to'g'ri qaror qabul qilish imkoniyati yuzaga keladi.

Tashkiliy faoliyat, ya'ni tashkil etish kabi boshqaruv funksiyasi mahsulot ishlab chiqarish va taqsimlashning rejalashtirilgan ishini ta'minlaydigan yangi tashkiliy munosabatlarning o'ta murakkab va nozik tarmoqlarini shakllantirish muammolarini hal qilish bilan shug'ullanadi. "Tashkil etish" tushunchasi ilmiy adabiyotlarda har xil semantik ma'nolarga ega bo'lishi mumkin. Ba'zi odamlar tashkil etishni "menejment" tushunchasidan ustun sifatda qabul qilishadi. Tashkil etish haqida gapirganda, biz dasturning amalga oshirilishini ta'minlash yoki strategiya va rejani qabul qilish uchun sharoit yaratish uchun mo'ljallangan tashkiliy tadbirlar haqida gapirishimiz mumkin <sup>12</sup>.

Tashkiliy funksiyalarning asosiy maqsadi - boshqaruv va boshqarish tizimlarini, shuningdek ular orasidagi aloqalar va munosabatlarni shakllantirish. Tashkil etish inson va texnik resurslarning samarali

---

<sup>12</sup>Смирнов Б. В. Функции управления  
«Экономика», 1977. - 141 с.

hamkorligi uchun imkoniyatlarni taqdim etadi, bunda ularning birgalikdagi mehnat faoliyati minimal xarajatlar bilan maksimal natijalarga erishadi. Ushbu jarayon uyushmagan faoliyatdan yoki tartibsizlikdan uyushganlikka o'tishni belgilaydi.

Tizimning uyushgan tashkiliy funksiyasining elementlari muzlatilgan va o'zgarmas jism emas. Tirik mavjudotlar singari, ular doimo o'zgarib turadigan dunyoga moslashadilar. Barqaror hayotiy tizim doimo turli xil o'zgarishlarga uchraydi. Agar tashkiliy tizim o'z hayotini davom ettirish va rivojlantirishni maqsad qilgan bo'lsa, eski shakldan yangisiga o'tish muqarrar deb hisoblanadi. Tashkil etish funksiyasini amalga oshiradigan ishchilarning asosiy vazifasi tizimni boshqarib bo'lmaydigan bo'lishiga va modifikatsiya jarayonida ishlab chiqarish yo'qotishlariga olib kelishiga yo'l qo'ymaslikdir.

Tashkil etish funksiyasi, shuningdek uning boshqa boshqaruv funksiyalaridan ustunligi shundaki, u boshqa barcha boshqaruv funksiyalarining o'zaro bog'liqligi va samaradorligini ta'minlaydigan yagona mexanizmdir. Tashkil etish funksiyasining ob'ektivligi inson va moddiy tarkibiy qismlarning birlashishi tasodifiy emas, balki oldindan rejalashtirilgan strategiya bo'yicha sodir bo'lishida va u boshqaruv qonunlariga bo'ysunishi va aniq vazifani bajarishga qaratilganligi bilan ifodalanadi.

Boshqaruvning nazorat qilish, tartibga solish va rag'batlantirish funksiyalari ham "menejment" funksiyalari qatori boshqariluvchi ob'ektda yo'lga qo'yilgan mehnat jarayonini nazorat qilib borish, mavjud kamchiliklarni aniqlash va unga to'g'ri yechim ko'rsatish hamda ishchi va xodimlarning mehnat samaradorligini oshirish maqsadida ularni moddiy, ma'naviy va boshqa yo'llar bilan rag'batlantirib borishdir.

Boshqaruvning yakuniy vazifasi – muvofiqlashtirish bo‘lib, barcha funksiyalar orasida bu eng kam o‘rganilganlardan biri, ammo ahamiyati jihatidan u boshqa funksiyalardan kam emas. Ushbu funksiya boshqaruv mehnatini taqsimlash bilan bog‘liq muammolarni hal qilish va boshqaruv tizimining barcha elementlari ishlarining izchilligini, shuningdek boshqaruv ob‘ekti va sub‘ekti, ishlab chiqarish tuzilishi o‘rtasidagi munosabatlarning birligini ta‘minlash bilan shug‘ullanadi. Ushbu birlik korxonada ichidagi jarayonlarning maqsadga muvofiqligi shaklidir. Muvofiqlashtirishning asosiy vazifasi - barcha ishlab chiqarish jamoalarining ishlarini yaxshi muvofiqlashtirilgan va uyushgan shaklga keltirishdir. Ammo bu funksiya tashkil etish va tartibga solishdan farq qiladi, chunki u bo‘linmalarni uyg‘unlashtirish va muvofiqlashtirish bo‘yicha ishlarni o‘z ichiga oladi, bu esa kompaniyada mavjud bo‘lgan resurslarni boshqarish imkoniyatini yuzaga keltiradi. Boshqaruvning tashkil etish va tartibga solish funksiyalari, muvofiqlashtirish funksiyasiga o‘xshashdir. Chunki ularning barchasi me‘yor tushunchasi bilan o‘zaro bog‘liqlikka ega va ularning asosiy vazifasi - kelishmovchiliklarni kamaytirish va sub‘ektning ishini muvofiqlashtirish orqali ishlab chiqarish tizimining barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi.

Boshqaruv jarayonini tashkil etishda boshqaruv funksiyalaridan tashqari, boshqaruv tamoyillari, usullari va shakllari ham mavjud bo‘lib, “boshqaruvni” tashkil etishning ushbu nazariy asosi “menejment” tamoyillari va usullariga to‘la mos keladi.

Strategik boshqarish ob‘ektlari sifatida tijorat kompaniyalari, mamlakat, viloyat, shahar, OTM, kichik biznes sub‘ektlari, jamoatchilik tashkilotlari va boshqa shu kabi korxonalar va tashkilotlar bo‘lishlari mumkin. Ko‘pgina zamonaviy tashkilotlarda strategik boshqaruvni tashkil etish jarayonida barcha xodimlarning ishtiroki ta‘minlanishi talab etiladi va ishlab chiqishda ishtirok etishi majburiy bo‘lib hisoblanadi. Masalan, firma

xodimlari ushbu firma strategiyasini shakllantirish va amalga oshirishda ishtirok etadilar. Universitetda o'qituvchilar va talabalar ushbu universitetning rivojlanish strategiyasini shakllantirish va amalga oshirishda ishtirok etishlari kerak. Kichik biznesda nafaqat mulkdorlar va ta'sischi, qolaversa ularning barcha xodimlari tabiiy ravishda strategik boshqaruv jarayoniga jalb qilinadi. Ko'pincha murakkab ob'ektlarni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishda ularga tashqi manfaatdor tomonlar jalb qilinadi. Masalan, mahalliy hokimiyat organlari va mahalliy aholi korxonaning rivojlanish strategiyasini shakllantirishda ishtirok etishi mumkin, ayniqsa ushbu korxonani rivojlantirish rejaları yaqin atrofda yashovchi odamlarning hayotiga sezilarli ta'sir ko'rsatsa. Shaharni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishda mintaqaviy hokimiyat organlari, potensial investorlar va jamoat tashkilotlari ishtirok etishi mumkin. Shunday qilib, strategik boshqaruv har doim ko'plab ishtirokchilarni va birinchi navbatda tashkilot a'zolarini o'z ichiga olgan boshqaruv sub'ektlari tizimini o'z ichiga oladi. Tashkilot strategiyasini turli darajalarda ko'rish mumkin. Masalan, tijorat korporatsiyalari uchun:

- korporativ strategiya, bu korporatsiya qanday biznes turlari va qanday kombinatsiyada rivojlanishini belgilaydi;

- biznes strategiyasi, ya'ni biznesning ayrim turlari qanday qilib va qanday omillar evaziga rivojlanishini belgilovchi biznes strategiyalaridir;

- funksional strategiya, ya'ni ma'lum turdagi vazifalarni amalga oshirish bo'yicha strategiyadir.

Har bir tashkilot turli xil funksional (maxsus) strategiyalarga ega bo'lishi mumkin. Jumladan, moliyaviy strategiya, kadrlar strategiyasi, marketing va boshqa turdagi strategiyalar. Xuddi shu tarzda, hududlarning rivojlanish strategiyalarini darajasi va turi bo'yicha ham qarab o'tish

mumkin. Har bir bosqich va daraja uchun global strategiyalar, mamlakat, mintaqaviy, shahar va funktsional strategiyalar tuzilishi mumkin.

Umuman olganda, mamlakatni rivojlantirish strategiyasi nisbatan mustaqil boshqaruv vositasi sifatida shakllantirilishi mumkin, shu bilan birga u quyi darajadagi (mintaqalar va shaharlar) strategiyalariga asoslanishi mumkin. Mintaqaviy rivojlanish strategiyasi ayni paytda mamlakatni rivojlantirish strategiyasining asosiy qoidalarini hisobga olgan holda mintaqaviy boshqaruvning nisbatan mustaqil vositasi sifatida ham mavjud bo'lishi mumkin. Mintaqaviy rivojlanish strategiyasi, o'z navbatida, uning tarkibiga kiruvchi munitsipalitetlarning, shu jumladan shaharlarning rivojlanish strategiyalari uchun ma'lum asos bo'lishi mumkin. Har bir darajada (mamlakat, mintaq, shahar) funktsional strategiya shakllantirilishi va amalga oshirilishi mumkin, bu boshqaruv ob'ekti rivojlanishining u yoki bu tomonini belgilaydi. Masalan, barcha darajadagi ekologik strategiya, migratsiya strategiyasi, bandlik strategiyasi, innovatsion strategiya va hokazolarni shular jumlasiga kiritish mumkin.

#### **1.4. Faoliyat turlari va rivojlanish jarayonini boshqarish**

Strategik boshqarish bu asosan rivojlanishni boshqarishdir. Har qanday ob'ektni boshqarish bu uning ishlashini boshqarish va rivojlanishni boshqarish deb tushunish mumkin. Rivojlanishni boshqarishning xususiyatlarini ajratib ko'rsatish uchun avvalambor rivojlanish nima ekanligini va boshqaruv ob'ekti nima ekanligini aniqlab olish kerak. Rivojlanish - oldinga siljish, yangi xususiyatlarni shakllantirish, ob'ektning yangi tuzilmaviy xususiyatlarini shakllantirish demakdir. Rivojlanish bu uning evolyutsiyasi, takomillashuvi, rivojlanishi, shuningdek, o'sishi va kengayishini anglatadi. Tashkilotga keladigan bo'lsak, rivojlanish deganda bajariladigan funktsiyalar faoliyati yo'nalishidagi barqaror o'zgarishlar,

tashkilot tuzilmasi, tashkilot faoliyatining samaradorligi va sifati darajasini tushunish kerak bo'ladi. Funktsiya - bu odatiy ish, faoliyat, hayotiy faoliyat (organizm, mexanizm, muassasa), mavjudlikni davom ettirish uchun zarur bo'lgan vazifalarni bajarish demakdir. Funktsiya-bu bajarmoq, qilmoq, harakatda bo'lmoq, vazifani bajarmoq degan ma'nolarni anglatadi. Funktsionallik - bu nisbatan doimiy sharoitda standart operatsiyalarni bajarishdir, o'z navbatida faoliyat va rivojlanish bir xil jarayonning ikki xil tomonidir. Ba'zan ular o'rtasida chiziq chizish qiyin, ayni paytda ular ob'ekt borligining nisbatan mustaqil tomonlari hisoblanadi. Rivojlanish va faoliyat ob'ektlari jonli va jonsiz tabiat ob'ektlari bo'lishi mumkin. Organizm, shaxs, jamiyat, shahar, mintaqa, mamlakat va boshqalar rivojlanadi va faoliyat yuritadi. Rivojlanish jarayonida har qanday ob'ekt texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, fiziologik, funksional, estetik, ekologik yoki boshqa ma'noda yangi xususiyatlarga ega bo'lishi mumkin. Yangi xususiyatlar mavjudlarni mustahkamlashda yoki yangi tarkibiy bo'g'inlarni qurishda namoyon bo'lishi mumkin. Shu sababli, qayta qurish, yangi xususiyatni ochish ko'pincha boshqaruv ob'ektini rivojlantirishning etakchi mezoniga aylanadi. Rivojlanish allaqachon ma'lum bo'lgan narsalar, kuchlar va jarayonlarning yangi kombinatsiyasini amalga oshirishda o'zini namoyon qilishi mumkin. Yangi kombinatsiya printsipl jihatdan yangi jarayonlar va texnologiyalarni qo'llash natijasida paydo bo'lishi mumkin yoki uni kichik va nisbatan kichik yaxshilanishlar orqali amalga oshirish mumkin.

Iqtisodiy rivojlanishning shakli va mazmuni omillarning qanday yangi birikmalari paydo bo'lishi va ular qanday amalga oshirilishi bilan belgilanadi. Yangi kombinatsiyalar quyidagilardan kelib chiqishi mumkin:

-yangi mahsulot ishlab chiqarish;

-allaqachon ma'lum bo'lgan tovarni ishlab chiqarishning yangi usulini joriy etish;

- yangi savdo bozorini rivojlantirish;
- xom ashyo, materiallar, bilimlarning yangi manbasini olish;
- qayta tashkil etish, shu jumladan monopoli mavqega ega bo'lish yoki bozorning boshqa kamchiliklaridan foydalanish.

Tijorat korxonasi rivojlanishi asosida quyidagi natijalarga erishiladi:

- yangi mahsulotlarni chiqarishni o'zlashtiradi;
- yangi texnologiyalar va ishlab chiqarish usullaridan, xususan, zamonaviy axborot tizimlaridan foydalanadi;
- zamonaviy boshqaruv usullarini qo'llaydi;
- yangi savdo bozorlarini rivojlantiradi;
- litsenziyalash maqsadida asosiy ixtirolar va nou-xaularga patent beradi;
- o'z filiallarini tashkil qiladi;
- monopoli mavqega ega bo'lish va narxlarni farqlashdan foydalanish maqsadida boshqa shunga o'xshash firmalar bilan strategik ittifoq tuzadi.

Hududlarning, jumladan shaharlarning rivojlanishini quyidagicha ifodalash mumkin:

- o'z aholisiga yangi imtiyozlar beradi (yangi savdo markazi, yangi bassetyn va boshqalar);
- allaqachon ma'lum bo'lgan tovarni ishlab chiqarishning yangi usulini joriy qiladi (issiqlik ishlab chiqarish va taqsimlashda energiyani tejovchi yangi texnologiyalarni qo'llash orqali tejashga erishiladi);
- yangi savdo bozorini rivojlantiradi (masalan, sayohat xizmatlari);
- yangi bilim manbasini ishlab chiqadi (masalan, Jahon banki grantini amalga oshirish jarayonida);
- ta'lim tizimini qayta tashkil etadi, talabalar, shu jumladan chet ellik talabalar sonini sezilarli darajada oshiradi.

Tijorat korxonasi rivojlanishi uning ishbilarmonlik faolligi ko'rsatkichlari dinamikasi (foyda, bozor ulushi) bilan baholanadi. Shahar, viloyat yoki mamlakatning rivojlanishi ekologik holat dinamikasi, daromadlar darajasi, aholining umr ko'rish davomiyligi va aholining savodxonligi bilan baholanadi. Har qanday ob'ektning rivojlanishini boshqarish nisbatan mustaqil harakat bo'lib, xuddi shu ob'ektning ishlashini boshqarishdan farq qiladi. Masalan, ular o'zlarining mazmuni bo'yicha quyidagi guruhlariga farqlanadi:

-firma faoliyatini boshqarish va firma rivojlanishini boshqarish;

-universitet faoliyatini boshqarish va universitet rivojlanishini boshqarish;

-hudud faoliyatini boshqarish va hududni rivojlantirishni boshqarish.

Bundan tashqari, ko'rsatilgan ob'ektlarning har birini boshqarish doirasida kichikroq ob'ektlarni ajratib ko'rsatish mumkin, ularning boshqaruvi yana ishlash va rivojlanishni boshqarishga ham bo'linadi:

-korxonada: ishlab chiqarishni boshqarish (dispetcherlik, inventarni boshqarish, materiallar oqimi, texnologik nazorat va boshqalar) va ishlab chiqarishni rivojlantirishni boshqarish (texnik qayta jihozlash, yangi texnologiyalarni joriy etish, yangi mahsulot ishlab chiqarishni o'zlashtirish);

-universitet doirasida: o'quv jarayonining ishlashini boshqarish (jadval, auditoriya fondini boshqarish, davomatni nazorat qilish) va o'quv jarayonini rivojlantirishni boshqarish (yangi o'quv kurslarini yaratish, o'qituvchilarning malakasini oshirish, yangi texnik darsliklarni joriy etish);

-viloyat yoki shahar doirasida: viloyat va shahar xizmatlari, uy-joy kommunal xizmat ko'rsatish, ijtimoiy himoya tizimi, viloyat soliq xizmatlari faoliyatini boshqarish va hududni rivojlantirish boshqarmasi (yangi biznes turlarini jalb qilish, aeroportni kengaytirish, telekommunikatsiyalarni

rivojlantirish, kichik biznesni qo'llab-quvvatlash, sog'liqni saqlash va ta'lim muassasalarini rivojlantirish, hududiy moliya institutlarini rivojlantirish va boshqalar).

Ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar sur'ati oshgani sayin rivojlanishni boshqarish tobora dolzarb bo'lib bormoqda. Tashkilotlar, mamlakatlar va jamoalarning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishining tezlashishi XX asrda ayniqsa yaqqol namoyon bo'ldi. Axborotni tarqatish tezligi oshdi, yangi ijtimoiy-iqtisodiy aloqalar shakllandi, vaqt "siqildi" va shunga mos ravishda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish sur'ati ham oshdi.

XXI-asr boshlarida ilmiy-texnikaviy va ijtimoiy taraqqiyot sur'atlari tobora tezlashib borayotgan bir sharoitda mamlakatlar va xalqlar, kompaniya va tashkilotlar, rahbarlar va menejerlar o'z-o'zini yangilash zaruriyatiga duch kelmoqda. Dunyoning muttasil yangilanishi odamlardan o'zlarining uzluksiz rivojlanishini taqozo etadi. Zamonaviy dunyoning doimiy o'zgaruvchan sharoitlarida tashkilotlarning rivojlanishi nafaqat tabiiy evolyutsiya natijasi, balki ular rahbarlarining maqsadli sa'y-harakatlari natijasidir. "Faoliyatni boshqarish - rivojlanishni boshqarish" munosabatlarida rivojlanishni boshqarish ortib borayotgan ulushga ega. Rivojlanishni boshqarishning asosiy tarkibiy qismlari - bu dunyoqarashni shakllantirish, maqsad va vazifalarni aniqlash, strategiyani aniqlash, rivojlanish rejalarini ishlab chiqish, tegishli rahbarlikni o'rnatish. Har qanday tashkilot birinchi navbatda tashkilotni rivojlantirishga qaratilgan bo'lishi kerak bo'lgan ko'nikmalar, qobiliyatlar, malakalar va malakalar to'plami sifatida ifodalanishi mumkin. Shu munosabat bilan boshqaruv faoliyatining mazmuni ham o'zgarimoqda. U kamroq boshqaruvga, ko'proq o'zgartirishga qaratilgandir. Bunda faqatgina boshqarmaydigan, balki boshqaruv ob'ektini o'zgartiradigan, bir vaqtning o'zida uzluksiz o'zgarishni

o'rganadigan, rag'batlantiradigan va o'z xodimlarining ijodiy faolligini oshiradigan yangi turdagi rahbarlar tug'iladi.

Har qanday tashkilot ikkita boshqaruv tizimiga ega bo'lishi kerak: operatsiyani boshqaradigan hamda mahsulotni yaratadigan yuzaki va sirt boshqaruv tizimini isloh qiladigan boshqaruv tizimi. Strategik boshqaruv asosan rivojlanishni boshqarishdir. Rivojlanishni boshqarish, samaradorlikni boshqarishdan farqli o'laroq, kamroq faollik va ko'proq ijodkorlikka asoslangan. Rivojlanishni boshqarish, albatta, o'zgaruvchan tashqi sharoitlarni hisobga oladi, doimiy ravishda rivojlanish maqsadlariga e'tibor qaratadi va strategik xususiyatga ega. Rivojlanishni boshqarish har qanday ob'ektni boshqarishning uzviy va ajralmas qismi bo'lib, ayni paytda izolyatsiya qilingan va nisbatan mustaqildir. Rivojlanishni boshqarish turli shakllarda, xususan, strategik rejalashtirishda, tashkilot madaniyatini rivojlantirishda, tashkiliy rivojlanishda, shuningdek, biznesni rejalashtirish, sifat guruhlari va boshqalar kabi o'ziga xos boshqaruv texnologiyalarida namoyon bo'ladi.

### **1.5. Turli boshqaruv darajalarida strategik boshqaruvni amalga oshirish**

Strategik boshqaruvni an'anaviy ravishda tijorat va davlat tashkilotlari doirasida ko'rib chiqamiz. Shu bilan birga, klassik iqtisodiy nazariya va ko'rsatmalarda ko'rib chiqilgan strategik boshqaruvning barcha asosiy shakllari hukumat tashkilotlarini boshqarishda namoyon bo'lishini ko'rib o'tamiz. Davlat xizmatlarida strategik boshqaruv tijorat tashkilotida strategik boshqaruv kabi asosiy xususiyatlarga ega. Bu erda ular umumiy boshqaruvda bo'lgani kabi bir xil usullarni namoyish etadilar.

Turli xarakterdagi tashkilotlarda - vazirlikda, viloyat hokimligida, savdo shirkatida, universitetda va transmilliy korporatsiyada boshqaruv

umumiy qonuniyatlarga ega. Ushbu tashkilotlarda boshqaruv jarayonida maqsadlar belgilanadi, ustuvor yo'nalishlar tanlab olinadi, rejalar va harakatlar dasturlari tuziladi, boshqaruv tartib-qoidalarini ishlab chiqiladi. Bugungi kunda barcha tashkilotlarda xodimlarni boshqarish doirasida u yoki bu motivatsion tizim mavjud bo'lib, ishga qabul qilish va rag'batlantirish tartib-qoidalarini keng muhokamaga sabab bo'lmoqda. Biroq har qanday tashkilot tegishli nazorat tartib-qoidalariga ega.

Shu bilan birga, davlat xizmatlaridagi boshqaruv vakillari maxsus nazorat turlaridan biri hisoblanadi. Davlat xizmatlarida boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlari, birinchi navbatda, aniq maqsadlarda, natijalarni baholashda, hisobot topshirishda, nazorat qilish tartiblarida, maxsus javobgarlik va rag'batlantirish tizimlarida namoyon bo'ladi. Davlat xizmatlarida har bir boshqaruv funksiyasini amalga oshirish tegishli o'ziga xos xususiyatlarga ega:

➤ davlat muassasalarida rejalashtirish va prognozlash odatda yuqori hokimliklar tomonidan belgilangan maqsadlar asosida, pirovardida esa xalq tomonidan demokratik tanlov asosida amalga oshiriladi;

➤ davlat xizmatlarini tashkil etish, qoida tariqasida, ko'proq ierarxik tuzilishga va tegishli boshqaruvga ega jarayondir. Shu sababli, davlat xizmatlari doirasida boshqaruvning maxsus ma'muriy-huquqiy uslubi rivojlanadi, ammo bu yirik ierarxik tijorat tashkilotlaridagi boshqaruv uslubi bilan ko'p umumiyliklarga ega hisoblanadi;

➤ davlat xizmatlaridagi rag'batlantirish tizimi ko'proq pul mukofotlariga emas, aksincha nomoddiy xarakterga ega rag'batlantirish tizimiga asoslanadi;

➤ davlat xizmatlari doirasidagi nazorat va natijalarni baholash tizimi yuqori tuzilmaviy bo'linmalar, davlat organlari tomonidan hamda aholi tomonidan, ya'ni fuqarolar tomonidan amalga oshiriladi. Davlat

xizmatlarida nazorat qilish tizimi tijorat tashkilotlaridan farqli holda amalga oshiriladi.

Davlat xizmatlaridagi boshqaruv jarayoni ko'pincha "ma'muriyat" va "byurokratiya" kabi keng qamrovli atamalar bilan ataladi. Bunday boshqaruvning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- ko'rsatmalarga rioya qilish;
- ko'rsatmalar beradiganlar va ularga amal qiluvchilarga bo'linish;
- hokimiyat va siyosiy irodani jamlash;
- erkinlikni cheklash;
- ma'muriy nazorat;
- avtoritar boshqaruv uslubi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoev tomonidan aytilgan "Xalq davlat idoralariga emas, balki davlat organlari xalqimizga xizmat qilishi kerak"<sup>13</sup>, -degan so'zlari O'zbekistonda davlat sektori faoliyatida katta o'zgarishlar ro'y berayotganligini, bu esa o'z navbatida butun jamiyat rivojlanishining umumiy tendentsiyalarini aks ettiradi. Iqtisodiy aloqalarni rivojlantirish, yangi bilimlarga asoslangan texnologiyalarni ishlab chiqish, iqtisodiyotni raqamlashtirish, korxonalar va tashkilotlar o'rtasidagi raqobatning kuchayishi, nomoddiy innovatsiyalarning rivojlanishi, bularning barchasi davlat tizimida boshqaruv faoliyatining takomillashuviga sabab bo'lmoqda.

Davlat sektori tijorat sektori kabi o'zgarishlarni boshdan kechirmoqda. Asosiy tendentsiya - o'zgarishlarning tezlashishi. An'anaviy davlat funksiyalarini bajarishga qaratilgan ko'plab davlat institutlari xususiylashtirilayotganligi va davlat tasarrufidan chiqarilayotganligidadir. Butun dunyo bo'ylab shahar ko'chalarida chiqindi yig'ishdan tortib qamoqxonalarni saqlashgacha bo'lgan ko'plab funksiyalar asta-sekin davlat

---

<sup>13</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning O'zbekiston Mustaqilligining yigirma olti yilligiga bag'ishlangan tantanali marosundagi nutqi. 31.08.2017. <https://kun.uz/news/2017/08/31/>

sektoridan xususiy sektorga o'tkazilmoqda. Davlat tashkilotlarida boshqaruv amaliyoti xususiy sektorda o'zini isbotlagan boshqaruv amaliyotlari bilan tobora ko'proq qamrab olinmoqda. Bu esa o'z navbatida strategik boshqaruvni tashkil etishni anglatadi.

Har qanday sohadagi boshqaruv, shu jumladan davlat xizmatlari ham o'zgarishi mumkin. Davlat xizmatlaridagi boshqaruv tizimi o'zgarishlarining asosiy tendentsiyasi boshqaruv usullari, texnologiyalari va uslublarini tijorat sohasidan davlat boshqaruv tizimiga o'tishi bo'lib hisoblanadi. Hozirgi vaqtda muvaffaqiyatga erishgan tijorat firmalarida ishlab chiqilgan yondashuvlar va boshqaruv texnologiyalari boshqalarning, shu jumladan davlat tashkilotlarining boshqaruv amaliyotiga joriy etilmoqda. Boshqaruv nuqtai nazaridan, tijorat va notijorat tashkilotlari o'rtasidagi chegaralar xiralashgan, chunki tijorat tashkilotlarini muvaffaqiyatli boshqarishning ko'pgina yondashuvlari va usullari davlat tashkilotlari uchun ham dolzarbdir. Davlat tashkilotlarida strategik boshqaruv usullari ta'sirida yangi maqsad va vazifalar, SWOT tahlili, strategik alyanslar, strategik nazorat kabi nisbatan yangi boshqaruv tizimlari shakllanib kelmoqda.

Strategik boshqaruv usullari, ayniqsa, yangi yondashuvlar talab qilinadigan, atrof-muhit o'zgarishlari bizni doimiy ravishda paydo bo'ladigan yangi muammolarni hal qilish yo'llarini izlashga majbur qiladigan sohalarida yorqin namoyon bo'ladi. Biroq, davlat xizmatlarining odatiy funktsiyalari va takrorlanadigan standart vazifalarni hal qilish ustunlik qiladigan sohalarida boshqaruvning an'anaviy byurokratik usullari ham hukmronlik qiladi. Bundan tashqari, bu holatda avtoritar boshqaruv eng samarali hisoblanadi.

Shu bilan birga, davlat xizmatlarining ko'plab sohalarida doimiy ravishda paydo bo'ladigan yangi muammolarni nostandart echimlarni talab qiladigan muammolar tobora ko'proq yuzaga kelmoqda. Ushbu sohalarida

strategik boshqaruv o'z mavqeini mustahkamlamoqda. Shu nuqtai nazardan, jamoalarni yaratish texnologiyasi - yangi "mahsulot" yaratish yoki eski "mahsulotni" yaxshilashga qaratilgan moslashuvchan vaqtinchalik ijodiy guruhlar, davlat institutlari amaliyotiga kirib bormoqda. Davlat muassasalari doirasida innovatsion salohiyatni yaratish uning muvaffaqiyatli faoliyatining kalitiga aylanadi. Innovatsion potentsialni yaratish uchun menejmentning har bir darajasida tajribalarni, innovatsion strategiyani "bosqichma-bosqich" rivojlanishga yo'naltirish muhimdir.

Davlat xizmatlarida strategik boshqaruvni shakllantirish doimiy ravishda kadrlar tayyorlash va malakasini oshirib borishni talab etadi. Tashkilotning moslashuvchanligi umumiy qadriyatlar va umumiy qarashlarga ega bo'lgan jamoaning nisbiy barqarorligi orqali erishiladi. Strategik boshqaruvni o'rnatish jarayonida xodimlarning roli ham o'zgaradi.

Inson kapitaliga investitsiyalar asosiy kapitalga investitsiyalar kabi ahamiyat kasb etmoqda. Xodimlarni doimiy ravishda o'qitish va birinchi navbatda muammolarni hal qilish usullari majburiy bo'lib qoladi. So'nggi yillarda strategik boshqaruv rivojlanishining umumiy tendentsiyalaridan biri bu mustaqil "jamoalar" ya'ni filiallar mustaqilligining ta'minlanishi bo'ldi. Mustaqil jamoalarning boshqaruv texnologiyalari davlat xizmatlari amaliyotiga ham faol kirib kela boshladi.

Yirik tashkilotlarda boshqaruvning yuqori bo'g'inlaridan quyi bo'g'inlariga huquq va majburiyatlari taqsimlanishi mavjud bo'lib, kichik jamoalar resurslarni boshqarish, o'zlarining kadrlar siyosatini yuritish va hatto strategik rejalashtirish bilan shug'ullanish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Jamoalar innovatsion rivojlanish, individual majburiyat va asosiy vazifalarga e'tiborni qaratishning asosiy vositasiga aylanmoqda. Tashkilotlarda o'rta darajadagi boshqaruvning roli o'zgarimoqda, u endi faqatgina dispetcher emas, balki murabbiy-maslahatchi, u o'z rahbarlarining

ko'rsatmalarini to'g'ridan to'g'ri yetkazuvchi emas, u xodimlarga mustaqil ravishda yangi yondashuvlarni ishlab chiqishga, bajarilgan mehnat usullarini takomillashtirishga va harakatlarni yanada muvofiqlashtirishga yordam berish orqali maqsadga erishmoqda.

Davlat xizmatlaridagi strategik boshqaruv qoidalar va tartiblarga qaraganda maqsad va missiyaga ko'proq e'tibor qaratish bilan tavsiflanadi. Davlat xizmatlarida missiyani shakllantirish amaliyoti (umumiy maqsad va jamlangan tamoyillar) bosqichma-bosqich mustahkamlanmoqda. Strategik natijalarni miqdoriy baholash usullari davlat xizmatlari amaliyotiga, xususan, samaradorlikni baholash (natijaning xarajatlarga nisbati), natijadorlik (haqiqiy natijaning rejalashtirilganga nisbati) va tejamkorlik (rejalashtirilgan xarajatlarning haqiqiyga nisbati) kirib kelmoqda.

Xususan, xarajatlardan natijalarni baholashga o'tilmoqda. Davlat boshqaruvidagi an'anaviy yondashuvlar doimiy e'tiborni davlat mablag'larini sarflash masalalariga qaratadi, real natijani o'lchash esa, soyada qolib ketadi. Davlat xizmatlaridagi strategik boshqaruvda asosiy e'tibor davlat xizmatlarining muayyan harakatlari jarayonida olingan natijalarni o'lchash va monitoring qilishga qaratiladi.

Jamiyat taraqqiyotining yangi shart-sharoitlari strategik boshqaruvning tijorat sohasida o'z samaradorligini isbotlagan usul va uslublarining bosqichma-bosqich davlat xizmatlari amaliyotiga o'tilishiga olib keladi. Shu bilan birga, davlat tashkilotlari xususiy tashkilotlardan ajratib turuvchi o'ziga xos xususiyatlar bilan farqlanishi lozim. Bu xususiyatlar, birinchi navbatda, maqsadlarning ko'lami va sifati, mas'uliyat, javobgarlik va ish faoliyatini baholashdir. Shuning uchun ham xususiy sektorda o'z samarasini beradigan strategik boshqaruvning barcha usul va uslublari davlat xizmatlari faoliyatida o'z samarasini ko'rsata olmaydi.

Strategik rejalashtirish deyarli barcha tijorat tashkilotlari hayotida mustahkam o'rnatilgan. Strategik rejalashtirishning an'anaviy texnologiyalari biznes-rejalar va tijorat loyihalaridir. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, yuqori samaradorlikni va ba'zi hollarda strategik rejalashtirishni nafaqat tijorat tashkilotlarida, balki inson faoliyatining boshqa turlarida ham qo'llashni tashkil etish kerak. So'nggi paytlarda strategik rejalashtirish notijorat tashkilotlari faoliyatida ham (turli xil fondlar, universitetlar) va davlat boshqaruvi jarayonida ham, shu jumladan mintaqaviy boshqaruv jarayonida ham tobora ko'proq foydalanib kelinmoqda.

#### **1.6. Dastlabki strateg - tadqiqotchilar va amaliyotchilar**

Strategik boshqaruv jarayoni boshqaruv nazariyasining rivojlanishi natijasida va uning hosilasi sifatida yuzaga keldi. Boshqaruvning rivojlanish tarixi - bu boshqaruv muammolari va paradigmatlarining shakllanish tarixi, boshqaruvga yangicha yondashuvlar tarixi, tadqiqot usullari va ta'sir etish tarixlaridir. Boshqaruv rivojlantirishning asosiy bosqichlarini umumiy holda quyidagicha aks ettirish mumkin (1.1-jadval).

Strategik boshqaruvning o'z yo'lini topish oson kechmagani, uning tarafdorlari ham raqiblari ham bor bo'lganligi bilan izohlanadi. Strategik yondashuvga qarshilik ko'rsatishning asosiy sababi, bu hozirgi kunda ham dolzarb bo'lgan taktik boshqaruv tushunchasining mavjudligi bo'lib hisoblanadi. Ko'rinib turibdiki, strategik boshqaruv nazariyasi harbiy sohaga taaluqli ekanligi bejiz emas.

Insoniyatga ma'lum bo'lgan strategik boshqaruv haqidagi birinchi fikrlarning ba'zilari xitoylik harbiy mutafakkir va qo'mondon Sun Tzu (yoki Sun Tszi, miloddan avvalgi 400-330 yillar) va boshqa qadimgi Xitoy qo'mondonlariga tegishli. Mualliflar o'zlarining kasblariga qaramay

avlodlarga asosiy masala - urush san'ati tamoyillari haqida emas, balki hokimiyatdagi shaxs va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlar muammolari, ommaviy boshqaruv samaradorligi muammolari haqida ma'lumot berishga qaror qilishgan.

### 1.1-jadval

#### XXI asrgacha bo'lgan davrda menejment rivojlanishining asosiy yutuqlari<sup>14</sup>

Yillar	Individual yoki etnik guruhlari	Rivojlanishga katta hissa boshqaruv
Miloddan avvalgi 5000 yil	Shumerlar	Faktlarni ro'yxatga olish
Miloddan avvalgi 4000 yil	Qadimgi misrliklar	Rejalashtirishga bo'lgan ehtiyojning shakllanishi, tashkil etish va boshqaruv
Miloddan avvalgi 2600 yil	Qadimgi misrliklar	Markazsizlashgan boshqaruv shakllarining yuzaga kelishi
Miloddan avvalgi 1800 yil	Hammurapilar	Nazorat qilishda guvohlar va yozma hujjatlardan foydalanish, eng kam ish haqini belgilash, javobgarlikni boshqalarga yuklashga yo'l qo'yilmaslikni tan olish
Miloddan avvalgi 1491 yil	Yahudiylar	Tashkil etish konsepsiyasi, skalyar tamoyili
Miloddan avvalgi 400 yil	Suqrot	Universal boshqaruv tamoyilining shakllanishi
Miloddan avvalgi 400 yil	Ksenofont	Menejmentni san'atning maxsus shakli sifatida tan olish
Miloddan avvalgi 175 yil	Kato	Mehnatni tasniflashdan foydalanish
20	Iso Masih	Yakkalikdagi boshqaruv. Oltin qoida. Insoniy munosabatlar
700	Musulmonlar	Boshqaruvchiga itoat etish, tavakkalchilik
1100	G'azzoliy	Menejerga qo'yiladigan talablar
1835	Marshall, Logman	Menejmentning nisbiy ahamiyatini tan olish va muhokama qilish
1881	Djozef Varton	Kollejlar uchun tadbirkorlik menejmenti kursini ishlab chiqish
1900	Frederik Teylor	Ilmiy boshqaruv, tizimli yondashuv, xodimlarni boshqarish, funksional tashkil etish, ish vaqtini o'rganish, standartlar, rejalashtirish, nazorat qilish
1916	Genri Fayol	Menejmentning birinchi to'liq nazariyasi, uning funksiyalari va tamoyillari, uni o'qitish

<sup>14</sup> Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. С. 31-38.

		zarurligini tan olish
1919	Morris L. Kuk	Menejmentdan foydalanishning turli sohalari
1927	Elton Mayo	Guruhlar manfaatlarining sotsiologik kontsepsiyasi
1943	Lindell Uorvik	Boshqaruv tamoyillarini birlashtirish va o'zaro bog'lash
1949	Norbert Viner	Axborot nazariyasida tizimli tahlilning rivojlanishi
1965	Igor Ansoff	Strategik rejalashtirish modeli
1976	Romari Stvuart	Turli vaziyatlarda menejer harakatlarining muqobilligi va cheklovlari
1985	Tom Piter	Iste'molchilarga oddiy insonlar sifatida munosabatda bo'lish va tashkilot xodimlariga biznesni rivojlantirish uchun muhim manba sifatida qarash

Ular o'z e'tiborlarini "imperatorga yaqin shaxslar" o'rtasida omon qolish va farovonlik strategiyasiga qaratganlar. Bir so'z bilan aytganda, bu ijtimoiy va martaba muvaffaqiyatini qo'lga kiritish va qo'llab-quvvatlash strategiyasi haqida qarashlar edi.

Sun Tzuning harbiy "maksimlari" (imperativ kayfiyatda tuzilgan qoidalar) strategiya turlarini belgilab beruvchi va tashqi sharoitlarda moslashishga qarab ularni tanlashni buyuradi. Sun Tszining "maksimlari" klassik namunalaridan biri: "Agar dushmandan o'n barobar ko'p bo'lsang, uni o'rab ol. Besh marta ko'p bo'lsang, unga hujum qil. Agar qo'shining ikki barobar ko'p bo'lsa, dushman qo'shinlarini ikki bo'lakka ajrat. Agar kuchlar teng bo'lsa - u bilan jang qil. Agar kuchlar kamroq bo'lsa - chekinishga tayyor bo'l. Agar kuchlar har jihatdan teng bo'lmasa - jangdan voz kechishga tayyor bo'l.",- mazmunini anglatadi.

Sun Tzu strateg faoliyatida axborot va tahliliy ishlarning rolini birinchi bo'lib yuqori baholaydi. Miloddan avvalgi 350 yillarda u urush san'atining quyidagi besh elementlarini aniqlab beradi: birinchidan - fazo o'lchovi; ikkinchisi – taxminiy miqdor ko'rsatkichlarini aniqlash; uchinchisi - hisob-kitob; to'rtinchisi - taqqoslash; beshinchisi - g'alaba qozonish imkoniyati.

Shuningdek, u shunday deydi: “Mashaqqatli hisob-kitoblar g'alaba qozonish shartidir, yetarlicha o'rganmaslik esa - mag'lub bo'lish ehtimolidir. Hech qanday hisob-kitob qilmagan kishining g'alaba qozonish imkoniyati juda past bo'ladi.”<sup>15</sup>

Strategik boshqaruv nazariyasi va amaliyotining boshqa namoyondalari orasida nemis harbiy mutafakkiri general Karl fon Klauzevits (1780-1831) ajralib turadi. Uning ko'plab ishlari Napoleon Bonapartning harakatlarini tahlil qilishga asoslangan bo'lib, u hatto ustun dushman kuchlari, shu jumladan Prussiya armiyasi bilan janglarda ham muvaffaqiyatli harakat qilgan. Klauzevits hatto Bonapartning asiri ham bo'lishga ulgurgan, bu esa uni dushman harakatlarini diqqat bilan o'rganish imkoniyatini yaratib bergan.

Klauzevits o'zining "Urush to'g'risida" risolasida askarlarni boshqarishning bir qator moslashuvchan tamoyillarini amalda joriy etishni taklif qildi. Uning ta'kidlashicha, barcha strategiyalar hujum, mudofaa va manevrda ishlatiladigan bir xil “qurilish bloklaridan” iborat hisoblanadi. Strateg ijodkorligining asosiy vazifasi bu bloklarning yangi kombinatsiyalarini topish va amalga oshirishdir. Bundan tashqari, Klauzevits strategik va taktik boshqaruv o'rtasidagi muhim farqni ajratib berdi, ya'ni taktik vaziyatda, uning so'zlariga ko'ra, muammolarning kamida yarmini oddiy ko'z bilan ko'rish mumkin, strategiyada esa hamma narsani taxmin qilish va hamma narsani oldindan ko'rish zurrur.

### **1.7. Zamonaviy strategik boshqarish nazariyasi asoschilari**

Strategik boshqaruv nazariyasi va zamonaviy metodologiyasiga XX asrning ikkinchi yarmida asos solindi. Zamonaviy strategik boshqaruv nazariyasining shakllanishi va rivojlanishida xorijiy olimlardan F.Abrame,

---

<sup>15</sup> Интернетда келтирилган маълумот: <http://y1.boom.ru/HTML/Book/sunesi.html>.

I.Ansoff, S. Ardjiris, P.Drucker, J.Quinn, G.Mintzberg, T.Peter, M.Porter, K.Prahalad, G.Simon, P.Senge, A.Strickland, A.Tompson, G.Hamel , K.Xofer, E.Chandler, G.Shtayner, K.Endryular o'zlarining ulkan hissalarini qo'shishgan. Ularning ishlaridan dastlab strategik rejalashtirishning klassik nazariyasi, keyin esa strategik boshqaruv shakllana borgan.

Nomlari tilga olingan olimlarning deyarli har biri nafaqat nazariy jihatdan, balki o'z g'oyalarini amaliyotda qo'llash bo'yicha ham sezilarli muvaffaqiyatlarga erishgan bo'lsada, konsalting firmalarining faoliyatini alohida qayd etish lozim – birinchi navbatda “Boston Consulting Group”, “Mac Kinsey”, “Artur D. Little”, qaysiki ushbu firmalar tomonidan ishlab chiqilgan va birinchi marta qo'llanilgan strategik rejalashtirish va boshqarishning innovatsion vositalari, korxon va tashkilotlarni rivojlantirishning strategik muammolarini hal qilish bo'yicha tavsiya etilgan yangi usul va uslublari ularning nomlarini brend darajagacha aylantiraolgan.

I.Ansoffning fikricha, strategik va operativ qarorlarning nisbiy ustuvorliklari o'tgan 150 yil davomida doimiy ravishda o'z o'mini almashtirib kelgan. 19-asrning ikkinchi yarmida strategik muammolar operatsion muammolardan ustun kela boshladi. 20-asrning birinchi yarmida joriy operatsiyalardan foyda olish birinchi o'ringa chiqdi va 1950-yillardan boshlab tadbirkorlarning asosiy maqsadi kelajakda foyda olishga qaratila boshladi. Lekin shu bilan birga, hozirgi raqobat kurashida xatti-harakatlarga e'tibor kuchaya bordi, bu esa strategik va operatsion qarorlarning ma'lum bir paritetiga, ya'ni investitsiyalarning rentabellik darajasi va joriy foyda darajasi paritetiga olib keldi.

Strategik boshqaruv atamasining shu nom bilan atalish sanasi 1973 yil bo'lib, Neshvilda (AQSh) strategik menejment bo'yicha birinchi xalqaro konferentsiya bo'lib o'tganligi bilan tavsiflanadi. Bu haqda birinchi kitoblar bundan o'n yil oldin paydo bo'lgan va 1972 yilda strategik menejment dunyo

yetakchilari - General Electric, IBM, Coca Cola, Texas Instruments Inc. kabi yirik korxonalar tomonidan tan olingan va amaliyotda qo'llanila boshlangan.

1980-yillarda o'zgarishlar davom etdi va shunday tezlikda faqat bitta narsani aniq bashorat qilish mumkin edi, bu ham bo'lsa beqarorliklarning yanada kuchayishi edi. P.Druker ushbu davrni "qonuniyliksiz davr" deb ta'riflagan bo'lsa D.Bell esa ushbu davrni "postindustrial davr" nomi bilan atagan.

Strategik rejalashtirish va menejment asoschisi Igor Ansoffning ushbu sohada bir qator fundamental ishlari nashr etilgan, jumladan "Korporativ strategiya" (Nyu-York, 1965), "Strategik rejalashtirishdan strategik boshqaruvgacha" (Nyu-York, 1976), "strategik boshqaish asoslari" (Nyu-York, 1979) kabi kitoblari keng omma e'tiboriga havola qilingan.

I.Ansoff strategik boshqaruvni va operativ (taktik) boshqaruv tushunchalari, tadbirkorlik xulq-atvori tushunchasi va ortiqcha xulq-atvor tushunchalari o'rtasidagi aniq farqlarni ajratib bera olagan. Shu bilan birga, tashkilotning ortiqcha xulq-atvor tushunchasini u quyidagicha tushuntiradi, agar ortiqcha xulq-atvor tushunchasi an'anaviy xulq-atvorga nisbatan minimal o'zgarishlarni nazarda tutsa, tadbirkorlik xulq-atvor turi esa raqobatda g'alaba qozonish va maksimal foyda olishni ta'minlaydigan o'zgarishlarga maqsadli intilishi bilan ajralib turadi. Demak, strategik boshqaruvning yakuniy natijasi birinchi navbatda tashkilot yoki korxonaning kelajakdagi maqsadlariga erishishni nazarda tutgan bo'lsa, keyingi o'rinda esa tashkilotni kelajakda sezgirlik va tezkor vaziyatga moslashishni ta'minlash sifatida qarala boshlandi.

Boshqaruvchilar tomonidan taklif qilingan strategik rejalashtirishning nafaqat operativ (taktik), balki allaqachon ma'lum bo'lgan uzoq muddatli rejalashtirishdan tubdan farq qiladigan jihati nimada edi? Bunda nafaqat reja

tuzish, maqsadni belgilash, qolaversa to'g'ri rivojlanish yo'nalishini tanlash ham g'oyat muhim hisoblanadi. Strategik rejalashtirishning operativ rejalashtirishdan asosiy farqli jihati shundaki, unda tanlangan rivojlanish yo'lini yaratishda kelajakdagi erishish mumkin bo'lgan natijalardan bugungi kungacha bo'lgan davr uchun boshqaruv qarorlarini qabul qilishni o'z ichiga oladi. Aynan shu jihat bugungi kunda menejerlar uchun strategik va operativ boshqaruv tushunchalari o'rtasidagi asosiy farqni anglashga, uni qabul qilishda turli qiyinchiliklarni keltirib chiqarmoqda. Barchamiz qanday qilib bugungi kun ma'lumotlari bilan kelajak uchun reja tuzishni bilamiz, biroq kelajak ma'lumotlari bilan bugungi kun uchun stretegik reja tuzishni ko'pchilik bilmaydi. Strategik rejalashtirish doirasida ko'plab yangi boshqaruv usullari va texnologiyalari ishlab chiqila boshlandi, jumladan, stsenariylarni tuzish, investitsiyalar portfelini shakllantirish, vaziyatga qarab rejalarni ishlab chiqish, tajribali mutaxassislarning mulohazalari yordamida iqtisodiy xatti-harakatlarning turli variantlarini baholash uchun matritsalar yaratish va boshqalar shular jumlasiga kiradi.

I. Ansoffning fikricha, strategik boshqaruv evolyutsiyasi butun boshqaruv evolyutsiyasi doirasida amalga oshgan va quyidagi bosqichlarni o'z ichiga olgan (1.2-jadval).

1. Ish faoliyatini nazorat qilishga asoslangan boshqaruv.
2. Ekstrapolyatsiya asosida boshqarish.
3. Kelajakdagi kutilayotgan o'zgarishlarni hisobga olgan holda boshqarish, ya'ni kutilmagan hodisalar yuzaga kela boshlaganida va o'zgarishlar sur'ati tezlashganda, lekin kelajakdagi tendentsiyalarni vaqtida oldindan ko'rish orqali amalga oshiriladi.

Boshqaruv tizimlarining evolyutsiyasi<sup>16</sup>

Kelajakni bashorat qilish	1900 y.	1930 y.	1950 y.	1970 y.	1990 y.
		Odatdagidek	Ekstrapolyatsiya qilish mumkin		Kutilmagan, ammo aniqlab bo'ladigan
Kelajak o'tmishning takrorlanishidir	Ma'lumotnomalar va ko'rsatmalar Moliyaviy nazorat			Nazoratga asoslangan boshqaruv	
Ekstrapolyatsiya orqali kelajakni bashorat qilish mumkin	Joriy byudjetlashtirish Kapital byudjetlashtirish Maqsadli boshqaruv Uzoq muddatli rejalashtirish			Ekstrapolyatsiya ga asoslangan nazorat	
Bashorat qilinadigan	Boshqaruv	Davrlar bo'yicha strategik rejalashtirish			
Faqat muammolar va yangi imkoniyatlar	O'zgarishlarni kutish asosida	Strategik pozitsiyalarni tanlash			
Firmaning tashqi muhitidan zaif signallarni qisman oldindan aytish mumkin. Kutilmagan hodisalar	Moslashuvchan / Favqulodda vaziyatlarni boshqarish		Strategik maqsadlar reytingiga asoslangan boshqaruv Zaif signal nazorati Kutilmagan hodisalar oldida nazorat qilish		
Beqarorlik darajasi	1. Barqarorlik	2. O'zgarish reaksiyasi	3. Boshqaruvchanlik	4. Tadqiqot	5. Ijodkorlik

4. Favqulodda vaziyatlarga moslashuvchan yechimlarga asoslangan boshqaruv, ya'ni hozirda ko'plab muhim vazifalar shu qadar tez paydo bo'lmoqdaki, ularni oldindan aniqlash imkoni deyarli yo'q bo'lib hisoblanadi.

Amaliyotda shuni ko'rish mumkinki, mamlakatdagi ko'plab korxonalarining "maqsad-strategiya" rejasida "noaniqliklar" mavjud bo'ladi. Odatda korxonalar maqsadlari - bu "yaxshi" foyda olish va korxonani "rivojlantirish" imkoniyati bo'lsa, korxonalar strategiyasi - ma'lum bir faoliyatning o'rnatilgan an'analari va usullarini ifodalaydi. Faoliyat davomida bunday strategiyalar o'zining boshqaruvchi va

<sup>16</sup> <https://www.gd.ru/articles/10374-strategicheskiy-analiz>

barqarorlashtiruvchi ta'sirini o'tkazib boradi, xodimlarning har qanday "ijodkorligi"ga imkon yaratadi, har qanday xarajatlarning to'liq qoplanishiga, ichki imkoniyatlar va resurslarning keng tarqalishiga ko'maklashadi.

Strategik boshqaruv tarixining xronologik tasnifi bilan bir qatorda uning shakllanishi va rivojlanishini paradigmatic pozitsiya orqali tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Ushbu turdagi asosli tasniflash Genri Mintzberg, Bryus Alstrand va Jozef Lampel kitoblarida keltirilgan. Strategiya atamasini tushuntirishda mualliflar 5 ta asosiy xususiyatlari orqali ifodaladilar.

1.Strategiyaning reja shaklida ifodalanishi.

2. Korxonaning bozordagi harakati tamoyili (amalga oshirilgan xatti-harakatlar modeli)

3. Korxonaning pozitsiyasi (korxonaning bozordagi o'rni)

4. Korxonaning istiqboli (korxonaning kelajagi)

5.Korxonaning raqobatbardoshligi.

Yuqorida keltirilgan mualliflar tomonidan strategik boshqaruv tizimini tadqiq etuvchi o'nta asosiy ilmiy maktablar ajratilgan va ushbu maktab vakillari tomonidan "strategik boshqaruv" jarayon sifatida fundamental ahamiyatga ega ta'riflar berilgan. Birinchi uchta maktab vakillari uchun strategiya amalga qo'llanilishidan ko'ra u qanday ishlab chiqilganligi ko'proq ahamiyatlidir. Navbatdagi oltita maktab vakillari uchun esa strategiyani shakllantirish jarayonining o'ziga xos jihatlari ko'proq ahamiyatlidir. Ularning tarafdorlarini ideal strategik muhit ko'rsatkichlari emas, balki strategiyani ishlab chiqishning haqiqiy jarayonlarini tavsiflash qiziqtiradi. So'ngi guruh vakillari esa, barcha yondashuvlarni o'z ichiga olgan holda strategiyaning mazmunini, uni shakllantirish jarayonini,

tashkiliy tuzilmasini va uning muhitini korxonaga va tashkilotlarning hayotiy tsiklini tashkil etuvchi ketma-ket bosqichlar sifatida ifodalaydilar.

#### **Nazorat savollari:**

1. Uy-joy kommunal xo'jaligi tizimi tarkibi nimalardan tashkil topgan?
2. Uy-joy kommunal xo'jaligi tizimi qanday o'ziga xos xususiyatlarga ega?
3. Shahar xo'jaligi infratuzilmasi tarkibiga nimalar kiradi?
4. Tashkiliy boshqaruvning qaysi jihatlari strategik, qaysilarini taktikaga kiritish mumkin?
5. Strategik boshqaruvning uch bosqichi rejalashtirish, strategiyani amalga oshirish, strategik boshqaruv xususiyatlarini tushuntirish.
6. Davlat xizmatidagi strategik boshqaruvni tijorat tashkilotlaridagi strategik boshqaruvdan ajratib turadigan asosiy belgilari nimada?
7. Siz ishlayotgan (o'qiyotgan) tashkilotda turli darajadagi qanday strategiyalar bo'lishi mumkin?
8. Boshqaruv tafakkurining umumiy evolyutsiyasida strategik boshqaruvning o'rnini va rolini tavsiflashga harakat qiling.

#### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi, 29 dekabr, 2020 yil. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy sayti: <http://www.press-service.uz>
2. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999. - 416 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Гардарики, 1995. - С. 29-43.
5. Гапоненко А.Л. Особенности управления в государственной службе // Государственная служба. 1997. №0. - С. 28-35.
6. Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников управления и управленческой практики. — М.: Дело, 1996. - 272 с.

7.Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991. - С. 31-38.

8.Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы управления. — М.: Дело, 1992.-С. 255-286.

9.Минсберг Г., Алстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000. - 336 с.

10.Общий и специальный менеджмент: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко и А.П.Панкрухина. — М.: Изд-во РАГС, 2000. - С. 79-90.

11.Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. — М.: Экономика, 1995. - 335 с. Тридцат шесть стратагем: Китайские секреты успеха / Пер. с кит. Б.В. Малявина. — М.: Белые алвы, 2000. — с-19.

*Strategiya: muayyan maqsad yoki natijaga erishish uchun mo'ljallangan reja, usul yoki harakatlar majmuidir.*  
*Wordsmyth Dictionary*

---

**2-BOB: KORXONA MISSIYASI VA MAQSADINI  
SHAKLLANTIRISH**

---

**REJA:**

- 2.1. Strategik boshqarish jarayonida korxonalar va tashkilotlar missiyasining shakllanishi.**
- 2.2. Strategik boshqarish amaliyotida missiyadan foydalanish.**
- 2.3. Korxonalar maqsadlari va strategik yo'nalishlari.**
- 2.4 Shaharlar va hududlarni rivojlantirishning maqsad va mezonlari.**

*Tayanch so'zlar: korxonalar missiyasi, korxonalar maqsadi, strategik yo'nalishlar, maqsadlar xususiyatlari, missiyasi va maqsadning vazifalari.*

**2.1. Strategik boshqarish jarayonida korxonalar va tashkilotlar missiyasining shakllanishi**

Har qanday tashkilot, har qanday odamlar jamoasi o'z maqsadlari, faoliyatining asosiy yo'nalishlari bo'lmasa, muvaffaqiyatli ishlay olmaydilar. Ushbu ko'rsatmalar rivojlanishning asosiy yo'nalishini belgilaydi, faoliyatning ustuvor yo'nalishlarini shakllantiradi. Tashkilotlar, har qanday boshqa uyushgan odamlar hamjamiyati kabi, o'z rivojlanishi va faoliyatida aniq manzilga yo'l olgan kemaga o'xshaydi.

Maqsadli harakatlar odatda korxonalar xodimlarining ma'lum maqsadlarga intilishlari sababli yuzaga keladi. Korxonalar va tashkilotlar har doim o'zlari uchun emas, balki yon atrofdagi odamlar va korxonalar xodimlari uchun mavjuddir. Odamlar, o'z navbatida, o'z maqsadlariga erishish uchun korxonalar tashkil etishadi. Strategik boshqaruvning predmeti sifatida

korxonalarining umumiy maqsadlari, xodimlar va mijozlarning maqsadlarini muvofiqlashtirish bo'lib hisoblanadi. Agar strategik boshqaruv jarayonida korxonalarining maqsadlarini shunday shakllantirish mumkin bo'lsa, ular mijozlarning maqsadlari va ehtiyojlariga mos keladigan, tashqi muhit bilan hal qilib bo'lmaydigan ziddiyatlarga duch kelmasligi va uning maqsadlariga mos keladigan tarzda amalga oshirishlari mumkin bo'ladi. Missiya va tegishli maqsadlarni ishlab chiqish har qanday korxonada va tashkilot uchun strategik boshqaruvning muhim qismidir. Shu bilan birga, odatda missiya sifatida belgilanadigan umumiy maqsad va quyi darajadagi aniq maqsadlar ajratilib ko'rsatiladi.

“Missiya” tushunchasi ham boshqaruv atamalarini kabi ingliz tilidan olingan. “Missiya” tarjimada “maqsad” degan ma’noni anglatadi va strategik boshqaruv nazariyasi va amaliyotida ma’lum bir kontekstda “maqsad” emas, balki “missiya” atamasi qo'llaniladi. Gap shundaki, ingliz tilida “maqsad” tushunchasi uchun to'rtta so'z mavjud:

aim - maqsad, niyat;

goal - maqsad, vazifa;

target - maqsad, vazifa, reja;

mission - maqsad, kasb, topshiriq.

Bu so'zlarning barchasi bir xil umumiy ma'noga ega - "maqsad", ammo ular biroz semantik farqlarga ega va bu so'zlarni ishlatish amaliyoti biroz boshqacha. Strategik boshqaruvdagi missiya - bu quyidagi asosiy savollarga javob beradigan tashkilot va korxonalar faoliyatining aniq ifodalangan umumiy maqsadidir:

- korxonada nima uchun mavjud (uning mavjudligi sababi), u qanday mahsulotlar ishlab chiqaradi va korxonada qanday ehtiyojlarini qondiradi;
- asosiy mijozlar kim va korxonaning ularga munosabati qanday;

➤ korxonaning asosiy falsafasi nima, u jamiyat bilan, hamkorlar va raqobatchilar bilan, uning xodimlari bilan qanday bog'liqlikka ega, xodimlar tomonidan baham ko'rilgan asosiy qadriyatlar qanday;

➤ korxonaning asosiy tamoyillari nimadan iborat.

Missiya tashkilot faoliyatining mohiyatini, uning asosiy maqsadlari va faoliyat tamoyillarini belgilaydi, sa'y-harakatlarni bir yo'nalishda birlashtirishga yordam beradi, mas'uliyat va resurslarni taqsimlashga yordam beradigan asosiy ko'rsatmalarni o'z ichiga oladi, strategiyani ishlab chiqish uchun asos bo'lib hisoblanadi. Missiya javob beradigan asosiy savol - bu korxon va tashkilotlar qanday inson ehtiyojlarini qondirishi haqidagi savoldir. Masalan, avtomobil zavodi odamlarning harakatlanishiga bo'lgan ehtiyojni qondiradi, universitet - ta'lim sohasida, hokimlik tomonidan shahar aholisining munosib hayot kechirishi uchun sharoit yaratib berilishi hisoblanadi. Korxon va tashkilot qondiradigan ehtiyojlar haqidagi savolga to'g'ri javob, bu tashkilot faoliyatiga juda ko'p yangi narsalarni olib kirishga qodirdir. Masalan, avtomobil zavodi maishiy xizmat ko'rsatish korxonalari tarmog'ini (ta'mirlash ustaxonalari, vakolatli dilerlar, lizing savdo sxemalarini) rivojlantirishni boshlaydi, universitet o'z faoliyat doirasini kengaytiradi (qisqa muddatli kurslar, sport xizmatlari, kutubxona xizmatlari) va shahar hokimiyati ham o'z navbatida maktab o'quvchilari uchun internet xizmatlarini subsidiyalaydi.

Missiya tashkilotga tashqi tomondan ham, ichkaridan ham bog'liq bo'lgan insonlarning qiziqishlari va umidlarini bog'laydi va yo'naltiradi. Keng ma'noda missiya ham falsafa, ham tashkilotning maqsadi va uning mavjudligini anglatadi. U turli boshqaruv hujjatlarida shakllantiriladi va birlashtiriladi hamda manfaatdor tomonlarga maxsus PR-harakatlar orqali va muntazam muloqotlar jarayonida etkaziladi.

«Biz kimmiz, nima qilyapmiz va qayoqqa ketyapmiz» - degan savolning javobi firmaning yo'nalishini belgilab, kuchli o'ziga xoslikni ishlab chiqish imkonini beradi. Kompaniya nima qilayotgani va nima qilmoqchi ekanligi kompaniyaning missiyasini anglatadi. Menejer o'z kompaniyasining bozordagi o'rini qanday tasavvur qilishi esa kompaniyaning strategik ko'rishini shakllantiradi<sup>17</sup>.

Ko'pincha tashkilotning missiyasi haqidagi savol mavhum ko'rinishga ega bo'ladi. Tijorat tashkilotlarida tashkilotning vazifasi nimadan iboratligi so'ralganda, siz oddiy, qisqa va tubdan noto'g'ri javob olishingiz mumkin: "foйда". Biroq, haqiqat shundaki, missiya tashkilotning ichki muammolarini emas, balki tashqi ishtirokchilarning unga nisbatan ehtiyojlarini aks ettiradi, tashkilot nima va kimga foydali, u nima va kimning ehtiyojlarini qondiradi degan savollarga javob beradi.

Har qanday biznesning vazifasi iste'molchi muammolarini hal qilishdir. Shuning uchun kompaniyaning har bir ishi shu maqsadga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Xuddi shu narsa shahar va viloyat ma'muriyatlariga ham tegishli. Ularning vazifasi, shuningdek, o'z xizmatlari iste'molchilarining muammolarini hal qilishdir. Davlat sohasida davlat xizmatchilari o'zlari ishlayotgan tashkilotning umumiy maqsadlarini ifodalashlari juda muhimdir. Shu bilan birga, davlat xizmatchilari o'rtasidagi ekspress so'rovlar shuni ko'rsatadiki, respondentlarning ozgina qismi ular ishlayotgan tashkilotning maqsadlari haqida aniq tasavvurga ega. Missiya tushunchasi nafaqat tashkilotning umumiy maqsadlarini umumiy tushunish asosida odamlarni birlashtirish uchun kerak balki tashqi muhitdagi boshqa odamlar ham tashkilotlarni o'z maqsadlariga muvofiq belgilaydilar va tashkilot maqsadlari o'z maqsadlariga qanchalik mos kelishiga qarab ularga munosabatini shakllantiradilar.

---

<sup>17</sup> N.Q. Yo'ldoshev. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – Toshkent, TDIU, 2012 y. – 140 b.

Tijorat tashkilotiga nisbatan manfaatdor tomonlarning asosiy guruhlari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- mulk egalari;
- xodimlar;
- mijozlar;
- biznes hamkorlar;
- mahalliy hamjamiyat.

Shahar (viloyat) uchun manfaatdor tomonlar:

- shahar aholisi;
- tadbirkorlar;
- real va potentsial investorlar;
- markaziy hokimiyat organlari;
- jamoat tashkilotlari va boshqalar.

Bizning xodimlarimiz va tashqi kontragentlar uchun missiya eng oddiy va ayni paytda eng qiyin savollarga javob berishga yordam beradi:

- bizning tashkilotimiz qanday?
- nima bo'ladi?
- nima bo'lishi kerak?

Missiyaning muhim qismi bu tashkilot tamoyillari va xodimlar baham ko'radigan qadriyatlaridir. Missiya nafaqat maqsadlarni keng rivojlantirish, balki korporativ madaniyatni shakllantirish uchun ham qo'llaniladi. Missiya rasmiy shakllantirilgan bo'lishi va uning mazmuni tashkilot xodimlariga ma'lum bo'lishi kerak. Missiya barcha boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun ko'rsatma bo'lib xizmat qiladi.

Missiya tashkilot xodimlari o'rtasida maqsadlar to'g'risida umumiy tasavvurni shakllantirishga yordam beradi. Har qanday tashkilotda, xususiy yoki davlat, umumiy nuqtai nazarni va quyidagi savollarga umumiy javobni belgilaydigan umumiy qarashga ega bo'lish juda muhimdir:

➤ Bizning mijozlarimiz kimlar?  
➤ Biz odamlar va dunyo uchun nima qilamiz, qanday mahsulotlar va xizmatlarni taqdim etamiz?

➤ Faoliyat sohalari va bozor segmentlari qanday?  
➤ Qanday texnologiyalardan foydalaniladi, ilg'or texnologiyalarni joriy etishga firmaning munosabati qanday?

➤ Mijozlar, mahsulot va xizmatlar, bozorlar va texnologiyalar nuqtai nazaridan o'zining mavjudligi va rivojlanishining barqarorligini ta'minlash uchun firma qanday majburiyatlarni bajarishi kerak?

➤ Biznes yuritish falsafasi va etikasi nima, qadriyatlar tizimi nima?

➤ Qanday nazorat tushunchasi qo'llaniladi?

➤ Raqobatchilarga nisbatan bizning afzalliklarimiz nimada?

➤ Xodimlar oldidagi majburiyatlar qanday?

Rivojlangan mamlakatlardagi davlat muassasalari ham o'ziga xos tashkiliy madaniyatga ega. Uning shakllanishi ko'plab omillar ta'sirida, shu jumladan ishning asosiy maqsadi va asosiy tamoyillarini o'z ichiga olgan missiya ta'sirida sodir bo'ladi. Tashkilot va korxonalar missiyasini aniq shakllantirish ijobiy madaniyatni shakllantirishga yordam beradi, xodimlarning ijtimoiy mas'uliyatini oshiradi va xodimlarning sa'y-harakatlarini tashkilotning yakuniy maqsadlariga erishishga yo'naltiradi.

## **2.2. Strategik boshqarish amaliyotida missiyadan foydalanish**

O'zbekiston amaliyotida tashkilotlarning aniq ifodalangan missiyasidan foydalanish hali davlat boshqaruvining keng tarqalgan vositasiga aylanmagan. Biroq, ushbu boshqaruv texnikasi dunyoning ko'plab mamlakatlarida davlat tashkilotlarini boshqarish amaliyotida allaqachon mustahkam o'rin olgan. Buyuk Britaniyada missiya hukumat,

alohida vazirliklar, departamentlar va boshqarmalar uchun ham mavjud. Hatto London metrosining ham o'z missiyasi bor, bu nafaqat barcha metro xodimlariga keng ma'lum, balki har bir yo'lovchiga yetkaziladi, metroga kiraverishda har bir kishi ushbu tashkilotning missiyasi tasvirlangan varaqani olishi mumkin. Bunda tashkilotning vazifasi bir vaqtning o'zida metropoliten xodimlari faoliyati samaradorligini oshirish va uning xizmatlari iste'molchilari oldida ushbu tashkilotning ijobiy imidjini shakllantirishga xizmat qiladi.

Korporativ madaniyatni shakllantirish va korxonada xodimlarining umumiy qadriyatlarini mustahkamlash missiyasidan haqiqiy foydalanishga Amerikaning mashhur Minnesota Mining and Manufacturing Company-ZM kompaniyasi amaliyoti misol bo'la oladi.

E'tiborli jihati shundaki, kompaniya ba'zi bir asosiy g'oyalarni kompaniya xodimlariga yetkazish uchun vizual tasvirlardan keng foydalanmoqda. Demak, binolarda qip-qizil quyosh botishi va tog'lar uzra uchayotgan amerika burguti tasvirlangan plakatni ko'rishingiz mumkin, quyida katta hajmda "maqsad" va kichikroq ko'rinishda "Kim maqsadni ko'rsa, muvaffaqiyatga erishadi" degan mazmundagi yozuvlardan keng foydalaniladi.

ZM xodimi qiziqarli ish oladi, barqaror va yuqori maosh oladi (o'rta bo'g'in menejerining daromadi yiliga 200 ming dollarni tashkil qiladi), katta miqdordagi tibbiy sug'urta va kompaniya fondidan yaxshi qarilik nafaqasiga ega bo'ladi. Korxonada hisobidan u o'qitiladi, keyin esa lavozimi ko'tariladi. U muvaffaqiyatsizliklar uchun kechiriladi, agar mavjud bo'lsa va har unga doim imkoniyat beriladi. Buning o'rniga u ZM maqsadi uchun yagona "jamoada" ishlaydi.

ZM ning maqsadi yoki uning "missiyasi" "mijozlarning ehtiyojlarini har tomonlama qondirish, ularga yangi texnologiyalar va xizmatlarni taklif

qilish”dir. Missiyadan xabardorlik butun kompaniyani qamrab oladi, uning g’oyasi barcha harakatlarga singadi. ZMning o’nta yuqori lavozimli rahbarlaridan o’ntasi o’z nutqlarini adashib qolmasdan, missiyani ta’kidlaganliklari bilan boshlaydilar.

ZM faoliyatining maqsadi mijozlarga zarur bo’lgan yangi mahsulotlar va yangi xizmatlarni yaratishdir. Strategiya laboratoriya ixtirolarini iloji boricha ko’proq bozorlar, tarmoqlar va iste’molchilar ehtiyojlariga moslashtirishga qaratilgan.

Korxonada abraziv materiallar, o’z-o’zidan yopishtiruvchi plyonkalar va lentalar, bog’ichlar va bir marta ishlatiladigan choyshablar, proyektorlar, ish yuritish buyumlari va aks ettiruvchi materiallar ishlab chiqaradi. Ushbu mahsulotlarning aksariyati o’z sanoatida standart bo’lishidan oldin ZM laboratoriyalarida kompaniyaning haqiqiy mijozlar ehtiyojlariga javobi sifatida paydo bo’lgan.

Iste’molchilar ehtiyojlarini o’rganish bu erda bir vaqtning o’zida bir nechta darajalarda olib boriladi. Kompaniyaning bo’linmalari rahbariyati mijoz rahbariyati bilan aloqada bo’ladi, moliya bo’limlari va yangi mahsulotlarni chiqaradiganlar - rejalashtirish bo’limi bilan, logistika va mijozlarni qo’llab-quvvatlash xizmatlari – xaridorlar bilan chambarchas aloqada bo’ladilar. Iste’molchilar bilan yaqin aloqa ZM ga o’z mahsulotlarini doimiy ravishda takomillashtirish va yaxshilashga yordam beradi. Mijozlar bilan hamkorlikda ko’pincha yangi g’oyalar tug’iladi. Xullas, “avtobus o’rami”ni yasash – avtobusni faqat ichini shaffof plyonka bilan yopish, tashqaridan esa reklama joylashtirish g’oyasi kim tomonidan paydo bo’lganini hozirdanoq aytish qiyin. Bu g’oya mijoz, reklama agentligi va ZM o’rtasidagi hamkorlik natijasida paydo bo’lgan. ZM 40 ta bo’limdan iborat bo’lib, jami 60 ta turli korxonalariga rahbarlik qiladi. Kompaniyaning missiyasiga mos ravishda, bo’linma menejerlari o’z faoliyatiga tegishli

moliyaviy va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda to'liq harakat erkinligiga ega. Bo'limlar tadqiqot yo'nalishini, asbob-uskunalarga zarur bo'lgan investitsiyalar hajmini, loyihada band bo'lganlar sonini, xodimlarning ish haqi miqdorini o'zlari aniqlashlari, etkazib beruvchilar va xaridorlarni topishlari va hatto yangi ishlab chiqarish quvvatlarini qurishlari mumkin, buning uchun kompaniya yetarlicha pul-mablag'lari bilan ta'minlaydi.

Texnologiya butun kompaniyaga tegishli bo'lib, texnologiyani bir bo'limdan boshqasiga o'tkazish imkonini beradi. Muayyan bozorlar uchun mas'ul bo'lgan va talabni yaxshi biladigan bo'linmalar esa mahsulot ishlab chiqaradi va sotadi. Shunday qilib, ZM umuman sotish va ishlab chiqarishni yaxshi nazorat qiladi va bozordagi o'zgarishlarga tezda javob bera oladi.

Bugungi kunda biznes amaliyotida ko'pgina kompaniyalar nafaqat o'z missiyalariga ega, balki undan xodimlar, hamkorlar va iste'molchilar bilan munosabatlarda faol foydalanadilar. Ba'zi kompaniyalar o'z missiyasini, shu jumladan internet orqali ommalashtiradilar.

### **2.3. Korxonalar maqsadlari va strategik yo'nalishlari**

Missiya asosida tashkilotning maqsadlari ishlab chiqiladi. Tashkilot, shahar, viloyat, mamlakat kabi ob'ektlarning rivojlanishi har doim maqsad yoki maqsadlar tizimi bilan belgilanadigan yo'nalishga ega. Maqsadlar rivojlanishni baholash uchun asos bo'ladigan mezonlarni belgilaydi.

Shunday qilib, tijorat tashkilotlarining katta qismi daromadni oshirish o'lida harakat qilishadi.

Hududiy tuzilmalarga (mamlakat, viloyat, shahar) kelsak, sof iqtisodiy tuzilmalar bilan bir qatorda ijtimoiy maqsadlar va tegishli rivojlanish parametrlari ham hisobga olinadi. Ijtimoiy xususiyatlar qadimdan har qanday mamlakat, istalgan viloyat, shahar yoki tumanning rivojlanish darajasini bo'yicha to'laqonli ko'rsatkichiga aylangan. Xalq farovonligi

darajasini mamlakat taraqqiyotining maqsadi deb hisoblash mumkin. Shu munosabat bilan aholi jon boshiga yalpi ichki mahsulot, ta'lim darajasi, umr ko'rish davomiyligi kabi ko'rsatkichlar ko'rsatkichlar bo'lishi mumkin, ular yordamida ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning maqsadi va tegishli mezon miqdoriy jihatdan olinadi.

Rivojlanish yo'nalishi faqat u yoki bu koordinatalar tizimida, ya'ni u yoki bu mezonga nisbatan o'zining aniqligiga ega. Agar bu yo'nalish ijobiy bo'lsa, unda ular taraqqiyot haqida, agar salbiy bo'lsa, regressiya yoki tanazzul haqida gapirishadi. Xususan, mamlakat, viloyat va shaharda o'rtacha umr ko'rish dinamikasiga ko'ra rivojlanish yo'nalishini aniqlash mumkin: dinamika ijobiy bo'lsa, demak, taraqqiyot bor. Agar umr ko'rish davomiyligi pasaysa, biz ushbu odamlar jamoasining rivojlanishidagi regressiyani aytishimiz mumkin. Har qanday rivojlanish ayrim maqsad va mezonlarga nisbatan ijobiy (progressiv) va boshqa maqsad va mezonlarga nisbatan salbiy (regressiv) bo'lishi mumkin. Rivojlanishning bunday nisbiyligining yorqin misoli ma'lum bir shaharda metallurgiya zavodini kengaytirish bilan bog'liq iqtisodiy rivojlanishdir. Iqtisodiy parametrlar nuqtai nazaridan ijobiy rivojlanish kuzatilmoqda, xususan, yalpi hududiy mahsulot hajmi ortib bormoqda. Shu bilan birga, ekologiya nuqtai nazaridan regressiya kuzatilishi mumkin, chunki ishlab chiqarishning ko'payishi bilan zararli chiqindilar miqdori ortadi.

Iqtisodiy sohadagi progressiv o'zgarishlar miqdoriy bo'lishi mumkin, keyin iqtisodiy o'sish haqida gapiriladi. Bu sifatli bo'lishi mumkin, keyin esa ular yoki tarkibiy o'zgarishlar haqida, yoki rivojlanish mazmunining o'zgarishi yoki boshqaruv ob'ekti tomonidan yangi xususiyatlarni olish haqida gapirishadi.

Maqsadlar bir qator xususiyatlarga ega bo'lishi kerak:

- ularga erishish jarayoni ishtirokchilari uchun maqbulligi;

➤ **o'lchovlilik:** har qanday, hatto sifatli maqsadni miqdoriy o'lchovga o'tkazish tavsiya etiladi. Agar maqsadni o'lchash mumkin bo'lmasa, bu noto'g'ri tuzilgan yoki hatto noto'g'ri maqsadni ko'rsatadi;

➤ **Vaqt o'lchami,** erishish vaqti: qaysi vaqtda ma'lum bir maqsadga erishish rejalashtirilgan. Agar maqsad o'z vaqtida yo'naltirilmasa, bu uning yo'qligi bilan bir xil;

➤ **maqsadga erishish mumkinligi:** maqsad real bo'lishi kerak. Agar maqsadlarga erishib bo'lmaydigan bo'lsa, unda xodimlarning motivatsiyasi buziladi;

➤ **o'zaro yordam:** turli maqsadlar bir-birini to'ldirishi va bir-biri uchun "ishlashi" uchun harakat qilish kerak. Turli maqsadlar bir-biriga zid kelishiga yo'l qo'ymaslik kerak.

Maqsadlar qaror qabul qilish jarayoniga rahbarlik qilish uchun, shuningdek, uning faoliyati samaradorligini oshirish bo'yicha ish jarayonida qo'llaniladi. Strategik va taktik maqsadlarning farqlari mavjud. Taktik maqsadlar uzoq muddatli maqsadlarga erishiladigan oraliq holatlardir. Taktik maqsadlar miqdoriy, real, izchil va ustuvor bo'lishi kerak. Ular o'rnatilishi va barcha darajalar uchun mos bo'lishi kerak. Yillik taktik maqsadlar menejment, marketing va moliya nuqtai nazaridan, shuningdek, buxgalteriya hisobi, ishlab chiqarish, axborot tizimlari va tashkiliy tuzilmalar nuqtai nazaridan va kontekstida ifodalanishi kerak. Har bir uzoq muddatli maqsad uchun yillik taktik maqsadlar to'plami talab qilinadi. Yillik maqsadlardan kelib chiqib, resurslar ajratiladi.

Maqsadlar boshqaruv ob'ektining o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadi. Agar u tijorat tashkiloti bo'lsa, unda ular kompaniyaning bozordagi mavqeida, innovatsion faoliyatda, o'z ishining rentabelligida va resurslardan foydalanish samaradorligida, o'z xodimlariga nisbatan o'z faoliyatiga nisbatan aniq bosqichlarga erishishdan iborat bo'lishi mumkin.

Agar u viloyat yoki shahar hokimligi bo'lsa, u holda uning faoliyatining maqsadlari asosan viloyat yoki shaharni rivojlantirish maqsadlari bilan belgilanadi va mintqa aholisining turmush darajasini tavsiflovchi kichik maqsadlardan iborat bo'ladi. Masalan, shaharni rivojlantirishning asosiy maqsadi barcha shahar aholisining hayot sifatini barqaror yaxshilash bo'lishi mumkin.

#### **2.4 Shaharlar va hududlarni rivojlantirishning maqsad va mezonlari**

Mahalliy darajada rivojlanish strategiyasini shakllantirishda, xuddi alohida tashkilot yoki butun mamlakat uchun bo'lgani kabi, ushbu rivojlanishning maqsad va mezonlaridan kelib chiqish kerak. Viloyat va shaharni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning umumiy maqsadi aholi turmush darajasini oshirishdan iborat. Shu bilan birga, odamlarning munosib hayoti va farovonligini ta'minlaydigan iqtisodiy, ekologik, ijtimoiy va boshqa sharoitlarni belgilovchi shaxsiy, nisbatan mustaqil maqsadlarni ko'rib chiqish mumkin. Iqtisodiyotni rivojlantirishning uzoq muddatli va qisqa muddatli, strategik va taktik maqsadlarini ajratish maqsadga muvofiqdir. Masalan, qisqa muddatli rivojlanish maqsadlariga inqirozni bartaraf etish, kelgusi yil yoki chorakda ma'lum ko'rsatkichlarga erishish, strategik - Evropa standartlariga muvofiq uy-joy bilan ta'minlash, daromadlarni oshirish, ta'lim darajasini oshirish, aholi jon boshiga yalpi ichki mahsulotning o'rtacha darajasiga oshirish rfi vazifalar kiradi.

Mamlakat miqyosida amal qiluvchi deyarli barcha maqsad va mezonlar hamda tegishli ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish ko'rsatkichlari viloyat va shahar miqyosida ham amal qiladi. Darhaqiqat, viloyat va shahar darajasida quyidagilarni ko'rib chiqish mumkin:

- yalpi hududiy mahsulot - YaHM (mutlaq va aholi jon boshiga) va uning o'sish sur'ati;

-aholi daromadlarining o'rtacha darajasi va ularning farqlanish darajasi;  
-umr ko'rish davomiyligi, odamlarning jismoniy va ruhiy salomatligi darajasi;

-ta'lim darajasi;

-moddiy ne'matlar va xizmatlar iste'moli darajasi (oziq-ovqat, uy-joy, telefon aloqasi), aholini uzoq muddat foydalaniladigan tovarlar bilan ta'minlash;

-sog'liqni saqlash darajasi (poliklinikalar, shifoxonalar, dorixonalar, diagnostika markazlari va tez tibbiy yordam xizmatlari bilan ta'minlash, ko'rsatilayotgan tibbiy xizmatlar sifati);

-atrof-muhit holati;

-odamlar uchun imkoniyatlar tengligi, kichik biznesni rivojlantirish;

-odamlarning madaniy hayotini boyitish.

Mintaqaviy va shahar boshqaruvining an'anaviy o'zbek amaliyoti har doim ham barcha mezonlarga va ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishga etarlicha e'tibor bermaydi. Shunday qilib, shahar hokimi o'z shahri aholisining umr ko'rish davomiyligi dinamikasini, doimiy jarimalar bo'yicha yalpi hududiy mahsulot dinamikasini, aloqa xizmatlari darajasini, internetdan foydalanuvchilar sonini, atrof-muhit xususiyatlarini, shaharda ro'yxatga olingan korxonalar soni, yangi tashkil etilgan ish o'rinlarida ish haqi dinamikasini kamdan-kam holatda biladi. Shu bilan birga, shaharni rivojlantirishning ushbu va boshqa bir qator ko'rsatkichlari strategik tahlillar o'tkazish, strategik ahamiyatga ega bo'lgan chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun juda zarurdir.

Muayyan hudud yoki shaharning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini boshqarishda yuqoridagi barcha maqsadlarni ajratib ko'rsatish va ularning bajarilishini nazorat qilish maqsadga muvofiqdir. Xususan, hududiy ishlab chiqarish holati va aholining pul daromadlari dinamikasini monitoring qilish

bilan birga, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning boshqa muhim parametrlarini ham monitoring qilish maqsadga muvofiqdir.

Maktablar, bolalar bog'chalari, boshqa ta'lim muassasalarining mavjudligi va sifat darajasi hamda ulardan foydalanish imkoniyati, shuningdek, odamlarning bilim darajasi va malakasi har qanday hududning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishining eng muhim ko'rsatkichidir. Oziq-ovqat mahsulotlari bilan ta'minlash, ularning sifatini nazorat qilish, chakana savdo bozorlarida iste'molchilar huquqlariga rioya qilish ham mintaqaning rivojlanish darajasini baholash parametrlari hisoblanadi. Rivojlanish ko'rsatkichlarining yana bir juda muhim guruhiga aholining jismoniy va ruhiy salomatligi darajasi, o'rtacha umr ko'rish davomiyligi, sog'liqni saqlash tizimining rivojlanish darajasi va uning mavjudligi, atrof-muhit holati kiradi.

Ko'pincha mintaqaviy rivojlanishning taktik maqsadlarining muvaffaqiyatli rivojlanish uchun zarur shart-sharoitlar rolini oraliq vazifalar bajaradi. Mintaqa yoki shaharni rivojlantirish bo'yicha ushbu taktik maqsadlar qatoriga quyidagilar kiradi:

- biznesning yangi turlarini jalb qilish;
- mavjud biznesni kengaytirish;
- kichik biznesni rivojlantirish;
- shahar markazini rivojlantirish;
- sanoat rivojlanishi;
- xizmat ko'rsatish sohasini rivojlantirish;
- viloyat aholisining bandlik darajasini oshirish;
- investitsiyalarga aholi mablag'larini jalb qilish.

Mintaqaning iqtisodiy rivojlanishini baholashning standart usuli bu ishlab chiqarish darajasini baholashdan iborat. Mamlakatlarning iqtisodiy rivojlanishini baholashda xalqaro tashkilotlar tomonidan ishlab chiqilgan

yondashuvlar mintaqaning rivojlanish darajasini baholashda nafaqat ishlab chiqarish hajmini, balki ta'lim, ovqatlanish, sog'liqni saqlash, davlatning iqtisodiy holati, atrof muhit, iqtisodiy sohada imkoniyatlar tengligi, shaxsiy erkinlik va madaniy hayot kabi jihatlarni ham hisobga oladi. Birlashgan Millatlar Tashkilotining Taraqqiyot Dasturi tomonidan ishlab chiqilgan va qo'llaniladigan inson taraqqiyoti indeksidan alohida mamlakatlar rivojlanishini mintaqa rivojlanishining ajralmas ko'rsatkichi sifatida baholash uchun foydalanish juda o'rinlidir.

Ekologik mezon hududni rivojlantirishning nisbatan mustaqil mezoniga aylandi. Real sektor ijobiy o'sish dinamikasi bilan ajralib turadi. Biroq, zamonaviy ma'noda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish dinamikasidagi ijobiy siljishlar haqida gapirish qiyin, chunki ekologik komponent mintaqalar taraqqiyotini uzoq vaqt davomida sekinlashtiradi. Atrof-muhitni bilmaslik natijasida erning katta qismi qaytarib bo'lmaydigan darajada buzilib bormoqda. Ko'pgina shaharlarning ekologik holati suv va havo ifloslanishi bo'yicha ruxsat etilgan me'yorlardan bir necha baravar oshib ketmoqda. Har yili unumdor erlarning katta maydonlari qaytarib bo'lmaydigan darajada yo'qoladi va qishloq xo'jaligida foydalanishdan butunlay chiqib ketmoqda. Atrof-muhitni rivojlantirishning salbiy tendentsiyalari O'zbekiston Respublikasi viloyatlari va shaharlarining ijtimoiy-iqtisodiy holati umumiy dinamikasiga ta'sir ko'rsatadi. Zamonaviy sharoitda hayotning o'zi birinchi o'ringa ekologiya muammolarini, insonning jismoniy mavjudligi ehtiyojlarini qo'yadi. Shu bois aholining turmush darajasi va sifatini, shuningdek, boshqaruv organlari faoliyati samaradorligini baholashda havo va suv musaffoligi, yer musaffoligi va unumdorligi, oziq-ovqat mahsulotlarining tozaligi ko'rsatkichlari va me'yorlarini hisobga olish zarur.

Viloyatlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish konsepsiyasida aholining madaniy hayoti kabi qiyin o'lganadigan mazmuni ham o'z ichiga oladi. Bu borada mazkur hudud aholisining madaniy turmush darajasining yuksalishi viloyat va shahar taraqqiyotining eng muhim mezonlaridan biridir. Ushbu mezon har doim ham miqdoriy baholashga mos kelmaydi, ammo bu shahar va mintaqaning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish darajasi va dinamikasini baholashda uni e'tiborsiz qoldirish uchun sabab bo'lishi mumkin emas.

Hududning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi, boshqa jihatlar teng bo'lganda, har bir insonning shaxsiy erkinligi kengayganda, shu jumladan iqtisodiy sohada ham ijobiy dinamikaga ega bo'ladi, bu esa kichik va o'rta biznesni samarali qo'llab-quvvatlash, monopoliyaga qarshi chora-tadbirlar, iste'molchi qonunchiligini qo'llab-quvvatlash, himoya qilish va haqiqiy harakat erkinligini ta'minlash, faqat rivojlangan uy-joy bozori mavjud bo'lganda mumkin bo'ladi.

Mamlakatlarning iqtisodiy rivojlanishini baholash tamoyillarini hududlarga tatbiq etish barchaga ma'lum bo'lgan "Global fikrlash, mahalliy darajada harakat qilish" tamoyilini amalga oshirish shakllaridan biridir. Amalda, ba'zan ma'lum bir mintaqa yoki joyga global standartlarni qo'llash qiyin. Mamlakatdagi umumiy ahvol shu qadar og'ir va o'ziga xos bo'lsa, viloyat yoki shaharda nima qilishimiz mumkin? Hududni boshqarishda texnokratiya, sof ishlab chiqarish yondashuvi bilan cheklanib qolmaslik muhim.

Bu erda shahar yoki mintaqaning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish darajasini aks ettiruvchi ko'rsatkichlarning taxminiy ro'yxati mavjud:

- jismoniy va ruhiy salomatlik darajasi;
- umr ko'rish davomiyligi;

- aholining asosiy imtiyozlar bilan ta'minlanish darajasi (uy-joy, avtomobillar, xizmatlar, uzoq muddat foydalaniladigan tovarlar);
- yalpi hududiy mahsulot;
- aholi jon boshiga yalpi hududiy mahsulot;
- aholi jon boshiga o'rtacha daromad;
- daromadlarning tabaqalanish darajasi;
- aholining ta'lim darajasi (oliy ma'lumotli, o'rta ma'lumotli aholining ulushi, tegishli yosh guruhidagi oliy o'quv yurtlarida, maktablarda talabalarning ulushi);
- har 1000 kishiga to'g'ri keladigan korxonalar soni;
- yangi korxonani ro'yxatdan o'tkazish uchun zarur bo'lgan o'rtacha vaqt;
- atrof-muhit holati (havoning ifloslanishi, ichimlik suvi, rekreatsiya zonalarining holati).

#### **Nazorat savollari:**

1. Siz ishlayotgan (o'qiyotgan) tashkilotning missiyasini shakllantiring.
2. Tashkilotning maqsadlari va uning missiyasi qanday o'zaro bog'liq, ular qanday farq qiladi?
3. Strategik maqsadlarning taktik maqsadlardan farqi nimada? Ushbu turdagi maqsadlarga misollar keltiring.
4. Siz yashayotgan shaharning vazifasi nima bo'lishi mumkin?
5. Shaharni rivojlantirish strategiyasining bir qismi sifatida shaharni rivojlantirishning qanday maqsadlarini belgilash mumkin?

### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999. - 416 с.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Гардарики, 1995. - С. 29-43.

3. Гапоненко А.Л. Особенности управления в государственной службе // Государственная служба. 1997. №0. - С. 28-35.

4. Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников управления и управленческой практики. — М.: Дело, 1996. - 272 с.

5. Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991. - С. 31-38.

6. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы управления. — М.: Дело, 1992.-С. 255-286.

7. Минсберг Г., Алстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000. - 336 с.

8. Общий и специальный менеджмент: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина. — М.: Изд-во РАГС, 2000. - С. 79-90.

9. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. — М.: Экономика, 1995. - 335 с. Тридцат шесть стратагем: Китайские секреты успеха / Пер. с кит. Б.В. Малявина. — М.: Белые алвы, 2000. — с-19.

*Strateg bo'lish uchun birinchi qadam sifatida strategik tafakkurni shakllantirish zarur: o'z tafakkurini to'liq uzoq muddatli istiqbolga yo'naltirish, kutilmagan asimmetrik yechimlarga murojaat qilish va o'zining raqobatchilik ustivorlarini yaratish yoki kuchaytirish imkoniyatini beruvchi innovatsiyalarga doir nuqtai nazarini va tushunchisini qayta shakllantirish kerak.*

*V.L.Kvint*

---

**3-BOB: UY-JOY KOMMUNAL INFRATUZILMANI  
STRATEGIK BOSHQARUV JARAYONI**

---

**REJA:**

**3.1. Strategik boshqaruv jarayonini tashkil etishning mazmuni.**

**3.2. Strategik boshqaruvning besh vazifasi.**

**a) strategik ko'rish va kompaniya missiyasini aniqlash**

**b) maqsadni aniqlash**

**v) strategiya yaratish**

**g) strategiyani amalga oshirish**

**d) faoliyatni baholash, yangi yo'nalishlarni taxlil qilish, tuzatishlar**

**kiritish.**

**3.3. Uy-joy kommunal fondini strategik boshqarish jarayonining ta'rifi.**

**3.4. Strategik boshqarish ijrochilari.**

**3.5. Uy-joy kommunal sohasini strategik rejalashtirish va uning afzalliklari.**

*Tayanch so'zlar: strategik boshqaruvning vazifalari, strategik ko'rish, strategiya yaratish, strategiyani amalga oshirish, faoliyatni baholash, strategik boshqarish ijrochilari.*

**3.1. Strategik boshqaruv jarayonini tashkil etishning mazmuni**

Iqtisodiy rivojlanishning hozirgi sharoitida boshqaruv tizimining to'g'ri tashkil etilganligi va shu asosda boshqaruv funksiyalari va tamoyillariga to'liq amal qilgan holda boshqaruv jarayonini tashkil etish

nafaqat ishlab chiqarish, balki iqtisodiy samaradorlikning ortishiga ham olib keladi. Biroq, bugungi kunda boshqaruv tushunchasining o'zbek tilidagi ma'nodoshi bo'lgan menejment atamasi bilan aksariyat hollarda bir ma'noda ishlatilishi bizningcha maqsadga muvofiq emas. Avvalambor biz menejment va boshqaruv tushunchalarining uxshash va farqli tomonlarini va shu bilan birga ushbu tushunchalarning ishlatilish ko'lamlarini o'rganib chiqishimiz zarur deb bilamiz.

Boshqaruv ma'nolarini anglatuvchi bir qancha atamalar mavjud, lekin shunday bo'lishiga qaramay ilmiy adabiyotlarda ushbu tushunchalarni bir birlari bilan ma'nodosh sifatida qaralib, biri ikkinchisining o'mida qo'llanilish holatlari ko'p kuzatilmoqda.

«Menejment asoslari» kursidan bizga ma'lumki, menejment quyidagilarni aniqlashdan iboratdir:

-«biz qaerdamiz?»

- «qayoqqa ketyapmiz?»
- faoliyatimizning maqsadlari qanday?»
- maqsadga erishish yo'llari qanday ?»
- optimal yo'lni tanlash mezonlari nimalardan iborat?
- pirovard natija qanday bo'lishi kerak?

Ushbu yondoshuv menejment tushunchasining tub mohiyatini anglashga yordam beradi.

Bugungi kunda menejment atamasiga berilgan ta'riflar soni yuzdan ortib ketadi. Shunday bo'lsada ushbu ta'riflarning hech qaysi biri boshqasini inkor etmaydi, aksincha to'ldirib boradi. Bizningcha menejment atamasiga berilgan eng qisqa ta'rif shunday, menejment –bu boshqaruv san'atidir.

Menejerlarning asosiy funksiyalari esa rejalashtirish, muvofiqlashtirish, tashkil etish, nazorat qilish va motivasiyadan iboratdir.

Boshqaruv tushunchasi esa ma'no jihatidan kengroq ko'lamga ega ekanligini ko'rishimiz mumkin.

Strategiya umumiy tarzda kompaniyaning mavqeini mustaxkamlash,

iste'molchilarning talablarini qondirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga qaratilgan boshqarish rejasidir. Aniq strategiyani tanlash - rivojlanishning mumkin bo'lgan turli yo'llari va usullari ichidan eng maqbulini tanlab olish demakdir.

Kompaniyani boshqarish rejasi quyidagi asosiy funksiya va bo'linmalarni o'z ichiga oladi:

ta'minot, ishlab chiqarish, moliya marketing, xodimlar, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar. Strategik tanlash - bu biznes yechimlar va raqobatga bardoshlilik harakatlarini yagona tizimga bog'lash demakdir.

Strategiyani ishlab chiqish menejrlarning asosiy funksiyalaridan biridir. Ba'zi menejerlar kuchli strategiya ishlab chiqadilar, biroq uni xayotga tadbiiq yeta olmaydilar. Boshqalari o'rtacha strategiya ishlab chiqadilar va uni moxirona amalga oshiradilar. Strategiya qanchalik yaxshi o'ylangan va moxirona amalga oshirilgan bo'lsa, kompaniyaning mavqei shunchalik kuchayadi. Boshqarish yaxshi tashkil yetilgan kompaniyalar xam kutilmagan noxush vaziyatlarga duch keladi. Pirovard natijada yaxshi strategiya bozorda kuchli mavqeni egallash, kutilmagan xolatlarga, kuchli raqobatga va ichki muammolarga qaramay muvaffaqiyatli ishlashga zamin yaratadi.

Bu savollarning javoblari kelgusi boshqaruv sikllarida foydalanish

*Ma'lumot uchun: Apple kompaniyasi asoschisi Stiv Djobsning aytishicha, yaxshi odamlarni boshqarish kerak emas. Asosiysi, xodimlar nima qilish kerakligini bilishlari. Buning uchun yetakchi loyiha uchun umumiy tasavvuriga ega bo'lishi, uni jamoaga aniq ta'riflab berishi va barchaning ushbu qarash bilan bo'lishishiga ishonch hosil qilishi kerak. Buning uchun yaxshi vosita - bu strategik mashg'ulotdir.*

uchun maqsad va natijalarni aniqlash uchun o'ta muhimdir.

Strategik boshqaruv kompaniyaning uzoq muddatli maqsadlar va faoliyatiga ta'alluqlidir. Aytish mumkinki, strategiyani (harakatlar tarzini) va uning aniq vositalarini ifodalash boshqaruvning negizini tashkil qiladi va kompaniyada menejmentning yaxshi yo'lga qo'yilganligini ko'rsatuvchi eng to'g'ri belgi bo'lib xizmat qiladi.

Strategik boshqaruvning mazmuni quyidagilardan iborat:

- kompaniya biznesining yo'nalish va asosiy maqsadlarni belgilab olish;

- kompaniyaning tashqi muhitini tahlil qilish;

- undagi ichki vaziyatni tahlil qilish;

- kompaniya yoki xo'jalikning o'rta bo'g'inlarida strategiyani tanlash va ishlab chiqish;

- diversifikasiyalangan kompaniyaning portfelini tahlil qilish;

- uning tashkiliy strukturasi loyihalash;

- integrasiya darajasini va boshqaruv tizimini tanlash;

- «strategiya - struktura - nazorat» majmuasini boshqarish,

- kompaniya faoliyatining ba'zi sohalardagi siyosatini va uning fe'l-atvor me'yorlarni belgilash,

- kompaniya strategiya va natijalarining teskari aloqasini ta'minlash,

- strategiyani, strukturani va boshqaruvni takomillashtirish.

Bularning barchasi 1-rasmda keltirilgan.

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

Biznes soxasini belgilash, maqsadni belgilash, qisqa va uzoq muddatli vazifalarni (dasturlarni) aniqlash, maqsadga erishish strategiyasini belgilab olish strategik rejani tashkil qiladi.

### 3.2.Strategik boshqaruvning besh vazifasi

Uy-joy kommunal sohasi rivoji strategiyasini yaratish o'zaro bog'liq 5 ta qismdan iborat:

- 1) tijorat faoliyatining turini aniqlash va kompaniya rivojlanishining yo'nalishini belgilash, ya'ni maqsadni aniqlab uzoq muddatli istiqbolni belgilash;
- 2) umumiy maqsadlarni ishning aniq yo'nalishlariga aylantirish;
- 3) ko'zlangan ko'rsatkichlarga erishish uchun tanlangan rejani moxirona amalga oshirish;
- 4) tanlangan strategiyani samarali ijro etish;
- 5) bajarilgan ishni baholash, bozordagi vaziyatni taxlil qilish, faoliyatning uzoq muddatli asosiy yo'nalishlariga, maqsadlarga, strategiyaga yoki uni amalga oshirish usullariga tuzatishlar, yangi g'oyalar kiritish.

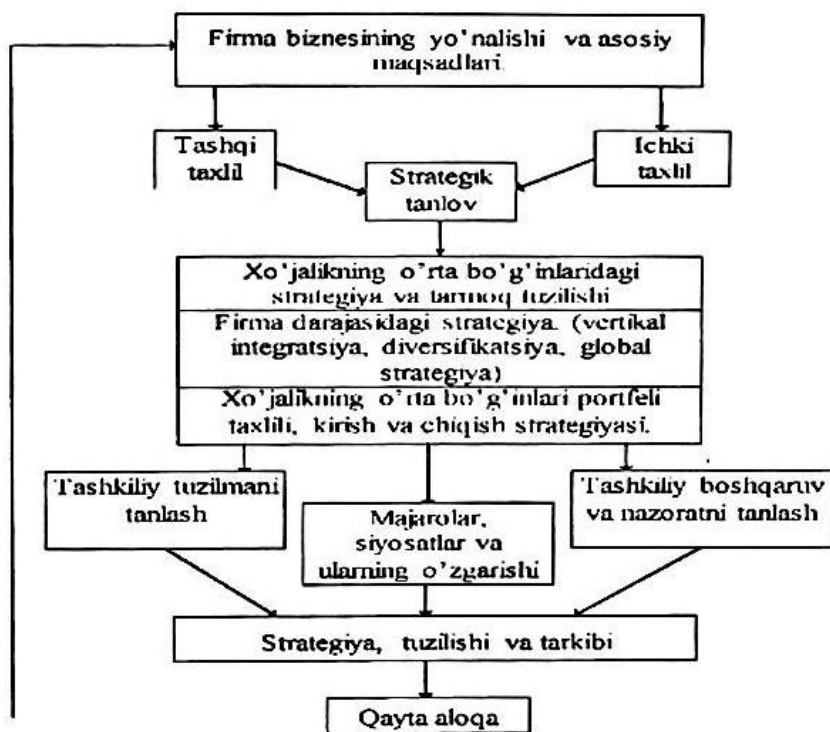
A) Kompaniya strategiyasining asosiy masalasi quyidagicha: «Kompaniyamizni biz qanday tasavvur qilamiz, nima qilmoqchimiz va nimaga erishmoqchimiz?»

Aniq maqsadlarni belgilash kompaniya missiyasining umumiy ta'rifidan ishning aniq rejalariga o'tish imkonini beradi. Qo'yilgan maqsad biz istagan natijadan iborat bo'ladi. Agar yaxshi natijalarga erishmoqchi bo'lsangiz o'z oldingizga yaxshi maqsadlar qo'ying. Maqsadlar qisqa muddatli va uzoq muddatli bo'ladi. Maqsadlar yana moliyaviy va strategik bo'ladi.

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

Strategik maqsadlar kompaniyaning bozordagi raqobat mavqeini kuchaytirishga qaratiladi. Moliyaviy maqsadlar foyda xajmi, sarmoyalardan qaytim, naqd pul tushumi, dividendlar kabi ko'rsatkichlarni ko'paytirishga

qaratiladi. Strategik maqsadlarga esa kompaniyaning raqobatga bardoshlilikini oshirish, buning natijasida rivojlanishning yuqoriroq sur'atlariga, bozordagi salmogini oshirishga, past xarajatlarga erishishga, kompaniyaning obro'sini oshirishga qaratilgan bo'ladi (3.1-rasm).



3.1-rasm. Strategik boshqaruvning mazmuni<sup>18</sup>

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

<sup>18</sup> N.Q. Yo'ldoshev. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. - Toshkent, TDIU, 2012 y. - 140 b.

1) Chuqur o'ylangan, maqsadga qaratilgan harakatlar;  
2) Voqealarning kutilmagan rivoji va kuchaygan raqobat kurashiga javob berish;

3) Strategiya - bu faqatgina menejerlar avvalroq o'ylab chiqqan harakatlar emas, balki kutilmagan vaziyatlarda kiritilishi lozim bo'lgan tuzatishlardir.

Strategiyani ishlab chiqish uchun tadbirkorlik iste'dodi va fikrlashning strategik tarzi bo'lishi kerak. Strategiyani ishlab chiqish maxorati menejering tadbirkorlik iste'dodiga bogliq.

Menejering tadbirkorlik maxoratini belgilash mezoni uning yangi strategik imkoniyatlarni ko'ra bilishi va yangiliklarga o'chiligidir. Tadbirkorlik iste'dodiga ega bo'lgan menejerlar odatda birinchi

qaldirgochlar bo'ladilar. Ular yangiliklarni tez o'zlashtirib oladilar, tavakkalchi bo'ladilar va keskin yangi strategiyalar yaratadilar.

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

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

-ishni qanday rivojlantirish kerak ?

-mijozlarni qanday qilib qanoatlantirish kerak ?

-raqiblardan qanday qilib o'zib ketish mumkin ?

-o'zgaruvchan bozor sharoitlariga qanday javob berish lozim?

-kompaniyaning ayrim funksional bo'lmalarini qanday boshkarish kerak?

-moliyaviy va strategik maqsadlarga qanday qilib erishish mumkin ?

Strategik ko'rish va kompaniya missiyasini ishlab chiqish, maqsadlarni aniqlash va va strategiyani tanlash - bu kompaniyaning rivojlanish yo'nalishini belgilashdagi asosiy vazifalardir. Kechiqib tuzilgan strategik rejalar yoki o'z vaqtida kiritilmagan tuzatishlar hech qanday natija bermaydi.

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

-mabl aglarni foydali joyl ashtirish uchun byudjetni boshqarish;

-kompaniya strategiyasini amalga oshirishni ta'minlaydigan siyosatni belgilash;

-xizmatchilarning yanada samaraliroq ishlashlari uchun ragbatlantirish;

-erishiladigan natijalar va mukofotlar xajmini bir-biriga bog'lash;

-kompaniyada belgilangan vazifalarni bajarish uchun qulay muhit yaratish;

-kompaniya personalini ta'minlovchi ichki sharoitlarni yaratish, ya'ni har bir personalning strategik rolini samarali ijro etish sharoitlarini yaratish;

-ishni doimiy yaxshilash uchun eng ilgor tajribalardan foydalanish;

-ichki rahbarlikni ta'minlash;

D) Yuqoridagi 4 ta vazifalar bir necha bor kayta ko'rib chiqiladi, chunki yangi yuzaga keladigan xolatlar tuzatishlar kiritishni talab qiladi. O'tgan tajribalar va kompaniyaning istiqbol maqsadlari o'zgarishlar kiritilishi mumkin. Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish yo'llarini axtarish doimiy xisoblanadi. Strategiyani amalga oshirishda ba'zi qismlari keraksiz bo'lib, ularni o'zgartirish kerak bo'ladi.

### 3.3. Uy-joy kommunal fondini strategik boshqarish jarayonining ta'rifi

Uy-joy kommunal fondini boshqarish - bu uy-joy fondini, muhandislik uskunalarini, ushbu uylarga tutash, obodonlashtirish elementlari bo'lgan yer uchastkalarini lozim darajada saqlash, ularga xizmat ko'rsatish va ularni ta'mirlash hamda fuqarolarning yashashi uchun zarur sharoitlarni yaratishga qaratilgan barcha faoliyatni o'z ichiga oladi.

Yuqorida ko'rib o'tilgan strategik boshqarish vazifalarining xag biri doimiy taxlil va qarorlar qabul qilishni talab etadi: ishni belgilangan yo'nalishda davom yettirish kerakmi yoki unga o'zgartirishlar kiritish kerakmi? Chunki strategik menejment doimiy harakatdagi jarayondir.

1) Bu besh vazifa bir-biridan ajralgan xolda bo'lmay, ular o'zaro uzviy boglangan. Masalan, kompaniyaning missiyalariga bogliq masalalar mauiyan maqsadlar bilan jips boglangan;

2) bu besh vazifa aloxida xolda amalga oshirilmaydi;

3) strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish ogir jarayon xisoblanadi va menejerlardan turli xil harakatlarni talab qiladi;

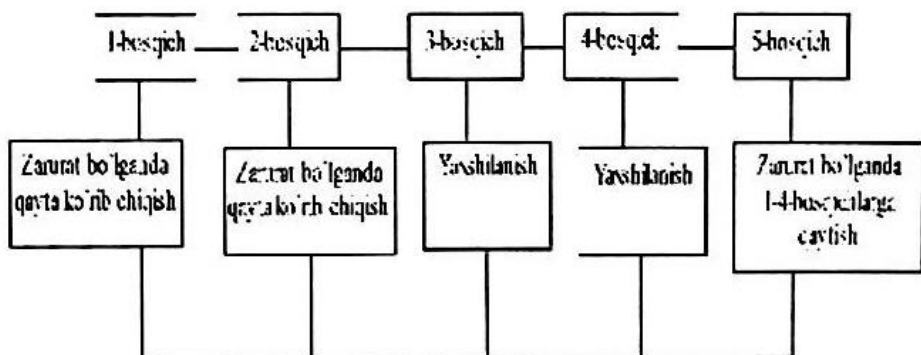
4) strategik menejmentga doimiy yetarli ye'tibor berish strategiyani takomillashtirish zaruriyati va uni amalga oshirish usullarini yangilash strategiyaning sifati, samaradorligini oshirish uchun har bir xodimdan talab qilinadi.

*Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari.* Bu bosqichlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik 3.2.-rasmda ko'rsatilgan.

Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

1. uy-joy kommunal sohasini aniqlash va kompaniyaning asosiy maqsadini ishlab chiqish.

2. uy-joy kommunal sohasini rivojlantirishning asl maqsadini aloxida uzoq muddatli va qisqa muddatli faoliyat maqsadlariga aylantirish.



**3.2-rasm. Strategik boshqarish jarayoni<sup>19</sup>**

3. Faoliyat maqsadlariga erishish strategiyasini belgilash.
4. Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish
5. Faoliyatni baholash, vaziyatni kuzatib borish va unga tuzatishlar kiritish.

### 3.4. Strategik boshqarish ijrochilari

Jamiyatning ijrochi direktori strategiya bo'yicha eng ta'sirli va javobgar menejer bo'lib xisoblanadi. Asosiy direktor lavozimi vazifalarini qo'yuvchi funksiyalarni bajarishni ko'zda tutadi. U maqsadlarni belgilaydi, strategiyani, uni bajarish yo'llarini ishlab chiqadi.

Ishlab chiqarish, marketing, moliya, kadrlar va boshqa funksiyalar bo'yicha vitse-prezidentlar xam strategiya ishlab chiqadilar va uni amalga oshirish bo'yicha javobgar xisoblanadilar. har bir menejer o'zining javobgarlik soxasi bo'yicha strategiyani ishlab chiqish va uning bajarilishini kuzatib boradi.

Diversifikatsiyali kompaniyalarda bir necha tarmoqlarda boshqaruv talab etilib, strategiya bo'yicha menejrlarning 4 darajasi mavjud bo'ladi: -

<sup>19</sup> N.Q. Yo'ldoshev. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – Toshkent, TDIU, 2012 y. – 140 b.

ijrochi direktor yoki yuqori boshqaruv pogonasi rahbari;

-aloxida korxonalarining foyda va zararlari uchun javobgar menejerlar;

-muayyan ishlab chiqarish bo'linmasi bo'yicha funksional menejerlar;

-asosiy operativ bo'linmalar va mintaqaviy bo'limlar menejerlari.

*Strategik menejerga qo'yiladigan asosiy talablar.*

Bugungi kundagi murakkab va tez o'zgaruvchan vaziyatda raqobatlashish uchun kompaniya strategiyani ishlab chiqishni boshqaruvchilarni - strategik menejerlarni aniqlab olishi lozim. Ularning vazifasi - butun tashkilot faoliyatining ma'lum bir yo'nalishda borishini ta'minlashdir (ular ko'pincha kompleks menejerlar deb ataladi). Ular biznesning ayrim funksiyalarining (xodimlar, ta'minot, ishlab chiqarish, savdo, mijozlarga xizmat ko'rsatish, xisob) bajarilishini ta'minlaydigan funksional menejerlardan farq qiladi va butun tashkilotni strategik jixatdan boshqarib, kompaniyada o'ziga xos o'rin egallaydi.

Ye.Vrapping fikricha (Chikago universiteti), eng omadli strategik menejerlar quyidagi xislatlarga ega bo'lishi kerak:

- ko'p narsadan yaxshi xabardor bo'lishlari,
- o'z vaqti va yenergiyasini boshqara olishlari,
- yaxshi siyosatchi bo'lishlari (konsensus to'pa olishlari),
- ekspertlarga o'xshab «bir narsaga yopishib olmasliklari»,
- dasturni xususiy yo'nalishlarda ilgari sura olishlari lozim.

Ko'p narsadan xabardor bo'lish boshqaruvning turli pog'onalarida keng ko'lamli boshqaruv qarorlarini qabul qila olishga imkon beradi. Menejerlar tashkilotning turli qismlarida axborot manbalari tarmog'ini tashkil qilishlari kerak, bu ularga operativ voqelikdan xabardor bo'lib turishga imkon beradi.

Ular o'z vaqti va yenergiyasini turli ishlar, qarorlar va muammolar

o'rtasida to'g'ri taqsimlay olishlari kerak. Ular qachon javobgarlikni taqsimlash kerakligi, qaysi paytda esa xususiy muammolarga aralashish kerakligini bilishlari lozim.

Yaxshi siyosatchi o'z fikrlari asosida konsensus topa olish san'atini egallagan bo'lishi, ularni o'z obro'si bilan ilgari surish uchun bosim ko'rsatmasligi kerak. U diktator emas, balki koalitsiyaning a'zosi yoki rahbari sifatida ish tutishi lozim.

O'zgaruvchan dunyo strategik menejerdan moslashuvchanlikni talab qiladi. U manyovrlarga va vujudga kelgan vaziyatga moslashishga tayyor turishi kerak. Bu esa kompaniya ma'lum bir maqsadlarsiz ish tutsada, biroq ularni o'zgartirishga tayyor turishi kerakligini anglatadi.

### 3.5. Uy-joy kommunal sohasini strategik rejalashtirish va uning afzalliklari

Uy-joy kommunal sohasini strategik rejalashtirishda eng avvalo axborotlar to'plash va ularni ishlash, strategiyani har yili kayta ko'rib chiqish tizimini yaratish va kelajakda uni boshkarishdan iborat bo'ladi. Direktorlar kengashi muhim strategik yo'nalishlarni ko'rib chiqadi va yuqori boshqaruv tizimi tavsiya etgan strategik rejalarni rasmiy jixatdan tasdiklaydi. Mana shu marosim davomida kengash oxir-okibatda strategiya uchun javobgar bo'ladi.

Direktorlar kengashining vazifasi - bu barcha korxonalar yetarli darajada tahlil qilib va ko'rib chiqilganligiga hamda taklif etilgan strategik chora-tadbirlar mavjud variantlardan eng yaxshisi ekanligiga ishonch hosil qilishdan iboratdir.

#### *Uy-joy kommunal sohasini strategik rejalashtirishning afzalliklari:*

1. Ishni tashkil etishni strategiyaning «biz nima qilish uchun harakat qilayapmiz va nimaga erishyapmiz?» degan asosiy aspektga yo'naltirilganligini ta'minlash;

2. Vujudga kelayotgan o'zgarishlar, yangi imkoniyatlar va tahdid solayotgan tendensiyalarga menejerlarning yanada aniq reaksiya ko'rsatish zaruriyati;

3. Kapital qo'yilmalar va personal sonini kengaytirishning muqobil variantlarini baholash, ya'ni resurslarni strategik asoslangan va yuqori rentabelli loyixalarga oqilona yo'naltirish imkoniyati;

4. Boshkarishning barcha darajadagi rahbarlar qarorlarini birlashtirish imkoniyati;

5. Faol rahbarlikka yaxshi imkoniyatlar yaratadigan va o'zgarishlarga passiv reaksiya ko'rsatish tendensiyalariga qarshilik qiladigan muhitni yaratish.

#### **Nazorat savollari:**

1. Strategik ko'rish tushunchasining mazmuni nima?
2. Moliyaviy maqsadlar nimalarni o'z ichiga oladi?
3. Strategik maqsadlar mazmuni qanday?
4. Muddatiga ko'ra maqsadlar necha xil bo'ladi?
5. Uy-joy kommunal sohasida strategik reja qanday xususiyatlarga ega?
6. Uy-joy kommunal sohasida strategiyani ifodalashga qanday talablar qo'yiladi?

#### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. Vixanskiy O.S. Strategicheskoe upravlenie: Uchebnik. — M.: Gardariki, 1998. - S. 69-86.
2. Gaponenko A.L. Strategiya sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya; strana, region, gorod. — M.: Izd-vo RAGS, 2001. - S. 17-31.

3. Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Osnovy menedjmenta. — M.: Delo, 1992. - S. 256-269.

4. Minsberg G., Kuinn Dj.B., Goshal S. Strategicheskiy protsess. — SPb.: Piter, 2001. - S. 290-298.

5. Tompson A.A., Striklend A.Dj. Strategicheskiy menedjment. — M.: Yuniti, 1998. - S. 47-69.

6. Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya. — SPb.: Piter, 1999. - 416 s.

7. Karlof B. Delovaya strategiya. — M.: Ekonomika, 1991. - S. 31-38.

8. Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Osnovy upravleniya. — M.: Delo, 1992. - S. 255-286.

9. Minsberg G., Alstrend B., Lempel Dj. Shkoly strategiy. — SPb.: Piter, 2000. - 336 s.

10. Obshiy i spetsialnyy menedjment: Uchebnyy / Pod obsh. red. A.L. Gaponenko i A.P. Pankruxina. — M.: Izd-vo RAGS, 2000. - S. 79-90.

11. Saymon G.A., Smitburg D.U., Tompson V.A. Menedjment v organizatsiyax. — M.: Ekonomika, 1995. - 335 s. Tridsat shest stratagem: Kitayskie sekrety uspeha / Per. s kit. B.V. Malyavina. — M.: Belye alny, 2000. - 19

*Strateg bu – strategik tafakkurga, ko'p yillik strategiyalashga asoslangan kelajakni ko'ra bilish layoqatiga va intuitsiyaga ega bo'lgan oqil, intizomli va optimistik ruhli professionaldir.*

*V.L.Kvint*

---

#### **4-BOB: UY-JOY KOMMUNAL INFRATUZILMA SOHASIDA STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI**

---

##### **REJA:**

- 4.1. Uy-joy kommunal infratuzilma sohasida strategiyani shakllantirish.**
- 4.2. Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasining jamiyatdagi tutgan o'rni.**
- 4.3. O'zbekiston Respublikasining uy-joy siyosati.**

*Tayanch so'zlar: uy-joy fondi, uy-joy kommunal xo'jaligi, infratuzilma, uy-joy siyosati, ijtimoiy infratuzilma, transport infratuzilmasi, muhandislik infratuzilmasi, milliy iqtisodiyot infratuzilmasi, harbiy infratuzilma, turistik infratuzilma, Korporativ maqsad.*

#### **4.1. Uy-joy kommunal infratuzilma sohasida strategiyani shakllantirish**

Kompaniya menejerlarining «tashkilot faoliyatning qanday turlari bilan shugullanmoqchi va kelajakda qanday bo'lmoqchi?» - degan masalaga qarashlari strategik ko'rish deyiladi. Strategik ko'rish - «biz kimmiz, nima qilyapmiz, nima qilmoqchimiz» degan savollarga javob beradi. Ba'zan kompaniyalar o'zining vazifasini noto'g'ri belgilab, uni faqat foydada ifodalaydilar. Biroq foyda kompaniya bajaradigan ishning natijasidir. Faqat foyda olishga qaratilgan kompaniyaning missiyasi korxonalarni bir-biridan farqlash imkonini yo'qotadi. Vaholanki, har bir kompaniya o'zining qiyofasiga - imidjiga ega bo'lishi kerak.

Yaxshi o'ylab ko'rilgan strategik ko'rish va kompaniya missiyasini asoslash quyidagi 3 ta jixatdan iborat:

1) kompaniya biznesning qaysi soxasida ishlayotganligini tushunish;

2) kompaniyaning strategik ko'rishi va missiyasini aniq, lo'nda va ilh m bilan tushuntirib berish;

3) kompaniya strategik ko'rishi va missiyasini o'zgartirish xaqida o'z vaqtida qaror qabul qilishi;

Faoliyat doirasini to'g'ri aniqlash uchun quyidagi omillarni xisobga olish lozim:

1) axolining ehtiyoji, ya'ni qanday xizmat krsatish kerak

2) iste'molchilar guruxi, yoki ko'rsatilayotgan xizmatlar kim uchun va funksional ijro, ya'ni iste'molchilar ehtiyojini qanday qondiramiz

Shunday qilib, birinchi masalani to'g'ri xal qilish uchun «nimaga bo'lgan ehtiyojini, qanday qilib va kimning ehtiyojini qondiramiz» - degan savollarga javob topish lozim.

Faoliyat doirasini belgilash 2 xil bo'ladi:

1) umumiy

2) detallashtirilgan

Faoliyat doirasini umumiy belgilashda ko'rsatiladigan xizmat turlari umumiylik xususiyatiga ega bo'ladi. Detallashtirilgan belgilash da esa aholi qatlamlarinining o'ziga hosligini hisobga olgan holda xizmat ko'rsatish demakdir.

Maqsadni aniqlash strategik ko'rish va kompaniyaning rivojlanish yo'nalishlarini aniq maqsadga aylantirib beradi. *Maqsad - bu kompaniya boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish majburiyatidir.*

Kompaniyaning uzoq muddatli rejaları aniq o'lchanadigan konkret

vazifalarga aylantirilmaguncha missiya va kompaniyaning kelajak niyatlari chiroyli so'zlar bo'lib qolaveradi. *Maqsadni aniqlash strategik boshqarishning xal qiluvchi daqiqasidir.*

Korporativ maqsad - bu tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko'rsatuvchi birinchi hal qiluvchi ko'rsatkichdir. Maqsadga yo'nalganlik kompaniyaning biznesini, asosiy maqsadlarini, xarakteristikalarini va uning yetakchi falsafasini ifodalaydi. Maqsadga yo'nalganlik kelgusi strategik qarorlar uchun tashkiliy mazmun kasb etadi.

Korporativ maqsadga yo'nalganlikning uch asosiy tarkibiy qismi quyidagilardan iborat:

- kompaniya faoliyati aniqlash;
- uning asosiy maqsadlarini belgilash;
- korporativ falsafani aniqlash.

Kompaniyaning maqsadga yo'nalganligi va strategiyasini ifodalashga turli tashqi va ichki guruxlar ta'sir ko'rsatadi (4.1-rasm.)



4.1-rasm. Maqsadni belgilash va kompaniya strategiyasini shakllantirishda xarakatlanuvchi guruxlar<sup>20</sup>

Faoliyatni aniqlashda quyidagi savollarga javob berish lozim:

- Bizning biznes faoliyatimiz nimadan iborat?
- U qanday bo'ladi?

<sup>20</sup> N.Q. Yo'ldoshev. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – Toshkent, TDIU, 2012 y. – 20-b.

- U qanday bo'lishi kerak?

Birgina biznes bilan shug'ullanuvi kompaniya uchun «Bizning biznes faoliyatimiz nimadan iborat?» degan savolga beriladigan javob uchun avvalambor quyidagi savollarga javob topishni taqozo etadi:

- kimning yehtiyoji qondiriladi (iste'molchilarning qanday guruxlari)?

- qanday ehtiyojlar qondiriladi (iste'molchilarning qaysi ehtiyojlari)?

- iste'molchilarning ehtiyojlari qanday qondiriladi (san'at yoki farq qiluvchi ustunliklar)?

Diversifikasiyalangan kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?» degan savol ikki tabaqada ko'rib chiqilishi kerak:

- xo'jalikning o'rta bo'g'inlari uchun iste'molchiga yo'naltirilgan (birgina biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun ham);

- korporasiya miqyosidagi xo'jalikning o'rta bug'inlari portfeliga yo'naltirilgan.

Bu esa quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- kompaniya portfelining maqsadlari;
- xo'jalikning o'rta bug'inlari portfeli diversifikasiyasi;
- portfeldagi xo'jalikning o'rta bug'inlari o'rtasidagi balans.

Kompaniyaing asosiy maqsadi foydani maksimallashtirish va erkin raqobatchiga aylanaolishdan iborat bo'lsa uning missiyasi esa maqsadga mos ravishda iste'molchilarga xizmat qilish, ularning manfaatlarini ustun qo'yish va ularning ehtiyojlarini qondirish yo'lida xizmat qilishdan iboratdir. Ayni paytda tashkilotning har bir bo'linmasini kerakli tomonga yo'naltirish jarayoni ham ana shunday boshlanadi. Maxsus muhim natijalar odatda tarmoqning miqyosi va darajasini, ishning rivojlanishi, investitsiyalarning qaytarilishini, dividendlarning o'sishini, bozorning

o'lchamlarini, sifatli maxsulotning yoki texnologik peshqadamlilikning obro'sini, beqaror iqtisodiyotda ishlay olish qobiliyatini, diversifikasiya darajasini, moliyaviy qudratni, iste'molchilarga xizmat ko'rsatishni, qiymat bo'yicha raqobatlasha olish qobiliyatini o'z ichiga olishi mumkin.

Mashxur kompaniyalarning maqsadlariga misol keltiramiz:

- Federal Express: Dunyodagi eng katta va eng yaxshi transport kompaniyasi bo'lish

- Alcan Aluminum: Eng arzon alyuminiy ishlab chiqaruvchi korxonaga bo'lish.

- General Electric: Dunyodagi eng qudratli raqobatchi bo'lish, kompaniya biznesining har bir soxasida bozordagi ulush bo'yicha birinchi yoki ikkinchi o'rinni egallash.

- Atlas Corp: arzon oltin ishlab chiqaruvchi o'rtacha ishlab chiqaruvchi bo'lish va oltin ishlab chiqarish xajmini yiliga 125000 unsiyaga yetkazib, 1500000 unsiyaga teng oltin zaxirasiga ega bo'lish.

- Black and Decker: yangi mahsulotlar chiqarishni va biznesni globallashtirishni davom ettirish

Bu yerda ham uzoq muddatli, ham qisqa muddatli maqsadlar talab qilinadi. Uzoq muddatli maqsadlar ikki xil bo'ladi: birinchidan, ular uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun bugun nima qilish kerakligini ko'rsatadi, ikkinchidan bunday maqsadlarning mavjudligi menejerni uzoq muddatli istiqbolni xisobga olgan holda bugungi qarorlarni qabul qilishga undaydi.

Qisqa muddatli maqsadlar izchillik bilan eng yaqin kelajakda qaysi natijalarga zudlik bilan erishish kerakligini ko'rsatib beradi. Ular tashkilotga tanlab olingan yo'ldan borish uchun kerak bo'lgan tezlikni xam, qilinishi kerak bo'lgan ishlarning talab qilingan darajasini xam (qachon va qanchalik ko'p ish qilish kerakligini) ko'rsatadilar.

Tashkilotning maqsad va vazifalari ochiq-oydin bo'lishi lozim. Ba'zi kompaniyalarning menejerlari har bir xal qiluvchi natija uchun maqsadlar belgilaydilar va so'ngra erishish lozim bo'lgan maqsadlar sari qat'iy harakat qiladilar. Odatda ular menejerlari umidga, iltimosga va yaxshi niyatlarga tayanadigan kompaniyalarga qaraganda g'oliblikka yaxshiroq nomzod bo'ladilar. Bu yerda «daromadni maksimallashtirish», «xarajatlarni kamaytirish», «samaradorlikni oshirish», «savdo xajmini oshirish» kabi iboralarni ishlatmaslik kerak.

Strategik fikrlash uchun maqsadlar ierarxiyasini rahbarlikning barcha tabaqalari uchun kompleks ravishda belgilab olish muhimdir. Bu barcha menejerlar uchun vazifalarni aniqlashtirishdan tashqari, ularga erishishning realligini ham ta'minlaydi (bu maqsadda jarayonda quyi tabaqadagi menejerlar xam ishtirok etadi).

*Maqsadni belgilashda kompaniya ta'sischilari manfaatlarini xisobga olish.*

Ta'sischilar kompaniyani kapital bilan ta'minlaydilar va buning yevaziga o'z investitsiyalaridan munosib daromad olish ulushini qo'lga kiritadilar. Kompaniyaning aksionerlari uning qonuniy mulk egalari xisoblanadilar. Binobarin, ko'pchilik korporasiyalarning maqsadi aksionerlarning daromadlarini imkon qadar ko'paytirishdan iboratdir. Ta'sischilar o'z kapitalaridan ikki xil yo'l bilan foyda oladilar:

- dividendlardan;
- bozorning ko'lami kengayganda (aksiyalarning bozor narxi ortganda) kapitalning qiymati ortishidan

Kompaniya uchun aksionerlar daromadini oshirishning eng yaxshi yo'li investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish strategiyasidan foydalanishdir, bu esa kompaniya samaradorligini ko'rsatuvchi juda yaxshi indikator, ya'ni uning samaradorligi qanchalik yuqori bo'lsa, dividend

to'lash qobiliyati shunchalik yuqori bo'ladi. Bundan tashqari, investitsiyalarning tez qaytishi kompaniya aksiyalariga bo'lgan talabning kuchayishiga ham olib keladi.

Tashkilot strategiyasi - bu kompaniyaning turgan joyidan erishmoqchi bo'lgan joyiga qanday qilib o'tkazish mumkin, degan masalani yechish xaqidagi yo'riqnomadir. Odatda strategiya 4 ta darajada ishlab chiqiladi:

1) korporativ strategiya (kompaniya va uning faoliyat yo'nalishlari bo'yicha umumiy strategiya);

2) ishbop strategiya (kompaniyaning har bir yo'nalishi uchun strategiya);

3) funksional strategiya (kompaniyaning har bir funksional tuzilmasi uchun strategiya);

4) amaliy strategiya (asosiy tuzilmalar: zavodlar, savdo shaxobchalari va bo'limlar uchun );

*Strategiyani ishlab chiqishning asosiy tashkiliy pog'onalari.*

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

- korporasiya miqyosi,
- bo'linmalar miqyosi
- funksional miqyosi
- quyi pog'ona menejerlari (dala komandirlari).

Kompaniyada strategiya ishlab chiqishning ierarxiyasi 4.1-jadvalda keltirilgan.

Kompaniya strategiyasini aniqlashga ko'plab omillar ta'sir qiladi. Bu omillarning o'zaro ta'siri har bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, vaqt davomida o'zgarib turadi. Strategiyani belgilovchi omillar doim bir-biridan farq qiladi. Kompaniya hamisha xam o'zi xoxlagan strategiyani

tanlay olmaydi. Uning harakatlari qonun, davlat siyosati, ijtimoiy tartiblash va jamiyat mavqei bilan chegaralanadi.

#### 4.1-jadval

Kompaniya strategiyasini ishlab chiqishning asosiy pog'onalari<sup>21</sup>

Pog'ona	Ishlab chiqishga (qaror qabul qilishga) javobgarlar	Ishlanmaning mazmuni
Korporativ strategiya	Ijrochi direktor, asosiy vitse-direktorlar (qarorlar direktorlar kengashi tomonidan qabul qilinadi va/ qayta ko'rib chiqiladi)	Xo'jalikning o'rtabog'ini portfelini tashkil qilish va boshqarish. Xo'jalikning o'rtabog'ini sinergizmini raqobatli ustunlik sifatida ta'minlash. Investitsion imtiyozlarni aniqlash va eng manfaatli tarmoqlarda resurslarni boshqarish. Xo'jalikning o'rtabog'ini rahbarlarining asosiy strategik yondashuvlarini qayta ko'rib chiqish, tekshirish, umumiy lashtirish
Xo'jalikning o'rtabog'ini strategiyasi	Bosh menejer, Xo'jalikning o'rtabog'ini boshliqlari (qarorlar kompaniya rahbariyati tomonidan qabul qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi)	Muvaffaqiyatli raqobatlashishga hamda raqobatda ustunlikka erishishga qaratilgan harakatlar va yondashuvlarni belgilab olish. Tashqi shartlarning o'zgarishiga javob reaksiyalarini shakllantirish. Asosiy funksional xizmatlarning strategik tashabbuslarini umumlashtirish. O'ziga xos muammolarni hal qilish
Funksional strategiya	Funksional menejerlar (qarorlar odatda rahbariyat tomonidan qabul qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi)	Biznes strategiyasini qo'llab-quvvatlashning funksional yondashuvlarni tashkil qilish va ITTKI, ishlab chiqarish, marketing, moliya, xodimlar bilan ishlash soxalarida funksional maqsad va strategiyalarga erishish. Quyi bosqichdagi menejerlarning asosiy yondashuvlarni qayta ko'rib chiqish, tekshirish, unifikatsiyalash
Tezkor strategiya	Dala bo'limlarning rahbarlari, quyi daraja menejerlari, shu jumladan funksional menejerlar (qarorlar funksional bo'limlarning boshliqlari tomonidan qabul qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi)	Dala bo'limlari va funksional bo'limlarning maqsadlariga erishish uchun funksional va xo'jalikning o'rtabog'ini strategiyalarni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan tor soxadagi va maxsus yondashuvlar va choratadbirlarni ishlab chiqish

Kompanya strategiyasini ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

- 1) jamiyat manfaatlari va odob me'yorlari doirasida ishchanlik ko'rsatish;
- 2) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat ehtiyojlariga ijobiy qarab o'z

<sup>21</sup> N.Q. Yo'ldoshev. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – Toshkent, TDIU, 2012 y. – 24-b.

faoliyatini tartibga solish;

3) tartiblashtiruvchi me'yorlar bilan ziddiyatga bormaslik uchun zarur harakatlarni o'z vaqtida amalga oshirish;

4) ta'sischiilar manfaati va jamiyat manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash;

5) jamiyatda kompaniyaning pozitsiyasini mustahkamlash.

Tarmoqning jozibadorligi va raqobat darajasi strategiyani tanlashda katta tahamiyatga ega. Kompaniya strategiyasini notanish bo'lgan sohaga asoslab qurish mutlaqo yaramaydi. Strategiyani to'g'ri tanlash kompaniya uchun ma'lum bo'lgan faoliyatga asoslangan bo'lishi lozim.

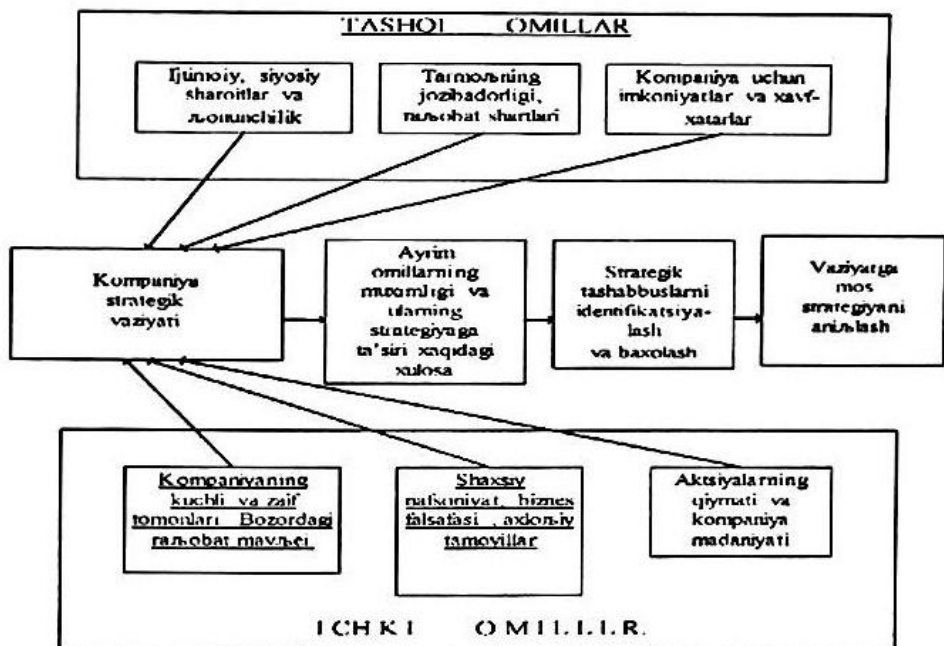
Strategiya tanlashda hisobga olinishi va aslida uni belgilovchi birlamchi omillarning oddiy modeli 4.2-rasmda keltirilgan. Bu omillarning o'zaro ta'siri odatda kompleks xarakterga ega bo'lib, tarmoq va kompaniya uchun alohida farqlanadi.

Odatda, ichki va tashki vaziyat o'rtasidagi farq aniq bo'lmasa, raqobatli ustunlikka erishilmasa, kompaniyaning faoliyati yaxshilanmagan bo'lsa, tanlangan strategiyaning o'zi muvaffaqiyat keltirmaydi.

Strategiya tuzishga yondoshuvlar quyidagilarga bo'linadi:

1) Bosh strategik yondoshuv – bunday holda strategiya boshliqning o'zi tomonidan ishlab chiqiladi. Ushbu holatda boshqaruvchi faoliyatni baholashda, muqobil strategiyalarga va tanlangan strategiya detallariga asosiy e'tiborni qaratadi va yakka o'zi qaror qabul qiladi.

2) Vakolatlarni berish yondoshuvi - bunda strategiyani tuzish xodimlar yoki komissiyaga topshiriladi. Bunday xolda mas'ul boshqaruvchi strategiyani ishlab chiqishni boshkalarga, asosan strategik rejalashtirish buyicha mas'ul xodimlarga yoki ishonch bildirilgan xodimlardan tuzilgan maxsus komissiyaga topshiradi.



**4.2-rasm. Kompaniya strategiyasini belgilovchi omillar<sup>22</sup>**

3) Qo'shma (kollaborasion) yondoshuv - bu avvalgi ikki yondoshuv o'rtasidagi oralik variant. Bunday usulning eng kuchli tomoni shundaki, strategiyani ishlab chiqish kimlarga topshirilgan bo'lsa, uni o'shalarning o'zleri bajarishlari kerak bo'ladi.

4) Tashabbusli yondoshuv. Bunday yondoshuvda boshqaruvchi kelishilgan strategiyani ishlab chiqish uchun strategiya detallarini ishlab chiqishdan xam, «goyalar generatorlari» guruxini boshkarishdan xam manfaatdor emas. Bilaks, boshqaruvchi okilona strategiyani ishlab chiqish, himoya qilish va xayotga tadbik etish uchun menejerlarni o'zlarini safarbar etadi. Strategiyani ishlab chiqish uchun boshqaruvchilar foydalanishlari mumkin bo'lgan to'rt asosiy yondoshuvning birtotasi ham eng yaxshi

<sup>22</sup> N.Q. Yo'ldoshev. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. - Toshkent, TDIU, 2012 y. - 140 b.

yondoshuv sifatida yuzaga chiqmaydi. Ularning har birini kuchli va kuchsiz tomonlari mavjud.

Kompaniya va boshqaruvchilar strategiyani ishlab chiqish buyicha variantlarni turlicha bajaradilar. Kompaniya egasi tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiy kechadi. Yirik kompaniyalar strategiyani har yili rejalashtirib ishlab chiqishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshqaruvchilar shaxsan qatnashadilar.

Tuziladigan strategiya ma'naviy jihatdan sog'lom bo'lishi kerak. Kompaniyaning har bir harakati axloq-odob, ma'naviyat doirasida bo'lishi lozim. Kompaniya ta'sischi, xizmatchilar, iste'molchilar, yetkazib beruvchilar va jamiyat oldida burchlidir. Kompaniyaning iste'molchilar oldidagi burchi bozor munosabatlari asosiga quriladi. Kompaniya bilan iste'molchilar ya'ni xonadon egalari ham sherik ham o'zaro raqibdir. Shuning uchun ular o'rtasidagi munosabatlar aniq belgilab olinishi lozim.

Jamiyat nazarida har bir kompaniya «yaxshi fuqaro» tushunchasiga mos bo'lishi, o'z vazifalarini xalollik bilan bajarishi, ya'ni davlat va jamiyat oldidagi vazifa va burchlarini mas'uliyat va sidqidillik bilan bajarishlari lozim.

Agar tuziladigan strategiya kompaniyaning axvoliga mos bo'lmasa, raqobat ustunligi yaratilmasa, ish faoliyatini yaxshilashga yaramasa – bunday strategiya g'olibona strategiya deyilmaydi. G'olibona strategiyaning 3 ta belgisi bo'ladi:

- 1) Moslik darajasi mezoni;
- 2) Raqobat kurashida ustunlik mezoni;
- 3) Ishning jadalligini oshirish mezoni;

**Moslik darajasi mezoni.** Yaxshi strategiya uning imkoniyatlari va intilishlari, ichki va tashki omillar nuktai nazaridan kompaniyadagi

vaziyatga mos kelmas ekan u shubxalidir.

**Raqobat kurashida ustunlik mezoni.** Yaxshi strategiya raqobatda barqaror ustunlikka erishishga olib kelishi lozim. Strategiya yordamida raqobat kurashida kanchalik katta ustunlikka erishilsa, strategiya shunchalik kuchli va samarali bo'ladi.

**Ishlarning jadalligini oshirish mezoni.** Yaxshi strategiya kompaniya ishining intensivligini oshiradi. Ishlarni takomillashtirishning ikkita turi uta muhim bulib, ular quyidagilar:

1. Kompaniya daromadlarining oshishi.

2. Kompaniyaning uzoq kelajakdagi faoliyati hamda raqobatbardoshligining oshishidir.

4.2. Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasining jamiyatdagi tutgan o'ri

Insoniyatning tarixiy rivojlanishi davomida asosiy va muhim vazifalardan biri aholining turmush darajasini yaxshilash masalasi bo'lib kelgan. Aholini turmush darajasi, hayot kechirishi bilan bog'liq bo'lgan moddiy ne'matlar mavjudligi va ijtimoiy sohada ko'rsatilayotgan xizmatlarning tashkil etilish darajasiga bog'liq. O'z navbatida ma'naviy va moddiy ne'matlar inson tafakkurining mahsuli, samarali mehnati natijasi hisoblanadi. Hozirgi kunda Birlashgan millatlar tashkiloti tomonidan qabul qilingan uslubga muvofiq dunyodagi mamlakatlarning taraqqiyot darajasi reytingi ularning iqtisodiy salohiyati yoki harbiy qudratiga qarab emas, balki, aholi turmush madaniyati va inson resurslarining rivojlanish darajasiga qarab belgilanadi.

Aholining turmush darajasi mamlakatda olib borilayotgan ijtimoiy siyosat va ijtimoiy sohaning rivojlanishi bilan bog'liq bo'ladi. O'z navbatida ijtimoiy soha aholiga moddiy va ma'naviy ne'matlar yetkazib beruvchi infratuzilmalardan tashkil topadi. Ta'lim, madaniyat, san'at, sport va sog'liqni saqlash kabi sohalar aholini komil inson qilib tarbiyalash uchun

xizmat qilsa, uy-joy xo'jaligi va kommunal xizmatlar tizimining rivojlanishi aholining farovon hayot kechirishi va munosib turmush tarzining shakllanishi uchun sharoit yaratadi.

Dunyoda aholi statistikasi ma'lumotlari o'rganilganda, bundan bir asr oldin, 1900 yilda yer yuzida 1608 million aholi yashaganligi qayd etilgan bo'lsa, oradan bir asr o'tib 2000 yilda esa aholi soni 5300 million kishiga yetkanligini ko'rish mumkin. Albatta aholi sonining ko'payib borishiga fan va texnika taraqqiyoti, tibbiyot sohasining rivojlanishi natijasida aholiga qirg'in soluvchi yepidemiyalarni davolash imkoniyati topilganligi muhim ahamiyatga ega bo'lgan bo'lsa, aholining yashashi uchun shart-sharoitni yaxshilanishi, turmush darajasining yuksalib borishi va sog'lom farzand tarbiyasi uchun qulay imkoniyatni yaratib berishda uy-joy-kommunal xo'jaligi sohasi muhim o'rin egallaydi.

Uy-joy qurilishi va kommunal xo'jaligi tarixiga nazar solganimizda bu sohada mamlakatimizda uzoq tarixga va cheksiz manbaga ega bo'lgan maktab mavjudligining guvohi bo'lamiz. Hattoki, ajdodlarimiz tomonidan bunyod etilgan, O'rta Osiyoda eng qadimgi hisoblanuvchi (X-asr, 980-yillarda) bunyod etilgan tarixiy obida "Samoniylar maqbarasi"ga nazar tashlar ekanmiz, uning noyob san'at asari darajasida yaratilgan arxitektura yodgorligi ekanligi bilan birga unda yog'ingarchiliklardan himoyalovchi tarnov yo'li, oqovasuv tizimi va havo aylanishini ta'minlovchi kommunikasiyalarning mavjudligini ko'ramiz. Bu esa o'sha davrda O'rta Osiyoda muhandislik tarmoqlari qurilishi sohasida ma'lum tajriba mavjud ekanligini ko'ramiz.

O'zbek-yapon olimlari tomonidan, O'rta Osiyodagi eng qadimiy hisoblangan, Surxandaryo viloyatidagi Dalvarzintepa shahri hududida o'tkazilgan arxeologik qazishmalar natijasiga ko'ra ushbu shaharga suv ta'minoti maxsus sopol quvrlar orqali amalga oshirilganligi ma'lum bo'ldi.

Shahrisabzda Ulug' bobomiz Amir Temir tomonidan bunyod etilgan Oqsaroy ansambli tomida ko'rkam bog' bunyod etilgan va bog' o'rtasidagi favora (fontan)dan zilol suv taralib turgan. Mazkur favoraga suv quvuri tog' qoyasidan chiquvchi buloqdan sopol quvrlar orqali olib kelingan bo'lib, quvrlar bir-biriga qo'rg'oshinni yeritib quyish orqali payvandlangan. Shuningdek, suv ta'minoti va oqova quvur tarmoqlarini Buxoro, Samarqand, Xiva kabi qadimiy shaharlarimizda saqlanib kelayotgan har bir tarixiy obidalarda uchratish mumkin. Ammo, mamlakatimizda ajdodlarimizdan meros bo'lib qolgan tarixiy obidalarda saqlanib qolgan muhandislik-kommunikasiya tizimlarining ilmiy jihatlari hozirgi kunga qadar mukammal o'rganilmagan.

Samarqand viloyatining Nurota tumanida XV-XVI asrlarda bunyod etilgan umumiy uzunligi 10 km.dan ortiq yer yuzasidan 10-35 metrgacha chuqurlikda o'tkazilgan suv ta'minoti inshooti hozirgi kunga qadar faoliyat ko'rsatmoqda.

Qadim zamonlardan (XI-XVII asrlar) O'rta Osiyo hududida suv manbalarining taqchilligi va tabiiy iqlim sharoitining quruq va issiqligi, suv resurslaridan oqilona foydalanish, tabiiy yog'ingarchilik davrlarida suv zahiralari katta miqdorda to'plash va uzoq muddatga saqlab turishga mo'ljallangan muhandislik inshootlari yaratilishiga olib kelgan. Qadimiy Buyuk ipak yo'li xaritasi bo'ylab olib borilgan ilmiy tadqiqot ishlarida ushbu tarixiy yo'lining aynan Markaziy Osiyo cho'llari bo'ylab o'tgan qismida Sardoba deb nomlangan, savdo karvonlarini ichimlik suvi bilan ta'minlashga xizmat qiluvchi inshootlarining barpo etilganligi aniqlangan. Hozirgi kungacha saqlanib qolgan sardobalarni ilmiy tadqiq etish natijalari ularda aynan bahorgi yog'ingarchiliklar mavsumi tugagunga qadar, keyingi, kuzgi yomg'irlar mavsumigacha yetarli suv miqdorini yig'ilishi, quyosh nuri va ifloslanishdan himoyalash, yuqumli kasallik va zararli bakteriyalar

tarqalishining oldini olish imkoniyatlarining mujassamligi bu inshootlar qurilishi o'ta mukammal ekanligidan va ilmiy asoslanganligidan dalolat beradi.

Markaziy Osiyo hududida tarixiy manbalarda qurib ishga tushirilgan muddatlari oldingi ming yillikgacha bo'lgan davrmi o'z ichiga oluvchi, o'nlab muhandislik inshootlari mavjud bo'lib, ularning barchasi uzoq o'tmishda O'rta Osiyo hududidagi qadimiy shaharlar va doimiy (o'troq) aholi yashash manzillarida uy-joy xo'jaligi va dehqonchilikda suv ta'minoti inshootlari barpo etilganligidan va uy-joy-kommunal xo'jaligi sohasining yaratilishida aynan O'rta Osiyoda asos solinganligidan dalolat beradi.

### **4.3. O'zbekiston Respublikasining uy-joy siyosati**

Respublikamizda davlatning uy-joy siyosati O'zbekiston Respublikasining Uy-joy kodeksida aks ettirilgan bo'lib, u 1998 yil 24 dekabrda 713-I-sonli O'zbekiston Respublikasi Qonuni bilan qabul qilingan va Vazirlar Mahkamasining 1998 yil 24 dekabrda 714-I-son Qaroriga muvofiq 1999 yil I apreldan amalga kiritilgan.

O'zbekiston Respublikasining Uy-joy kodeksi 11 ta bo'lim va 141 ta moddadan iborat.

O'zbekiston Respublikasida uy-joy siyosati uy-joy to'g'risidagi qonun hujjatlari asosida tartibga solinadi<sup>23</sup>. Uy-joy to'g'risidagi qonun hujjatlari Uy-joy kodeksidan hamda boshqa qonun hujjatlaridan iborat.

Ayrim uy-joy munosabatlari uy-joy to'g'risidagi qonun hujjatlarida tartibga solinmagan bo'lsa, ularni respublikamizda yerga oid qonun hujjatlari hamda arxitektura va shaharsozlik sohasidagi qonun hujjatlarining ana shu munosabatlarni tartibga solishga taalluqli qismi qo'llanadi.

---

<sup>23</sup> -O'zR Uy-joy kodeksi, I-moddasi.

Uy-joy to'g'risidagi qonun hujjatlari fuqarolar, yuridik shaxslar, davlat boshqaruv organlari va mahalliy davlat hokimiyati organlarining quyidagi masalalar bo'yicha munosabatlarini tartibga soladi<sup>24</sup>:

- turar joylarga mulk huquqi, egalik qilish va foydalanish huquqining yuzaga kelishi, amalga oshirilishi, o'zgarishi hamda bekor bo'lishi;
- uy-joy fondini hisobga olish;
- uy-joy fondini saqlash, qarash va ta'mirlashni ta'minlash;
- fuqarolarning uy-joy huquqlariga rioya etilishi va uy-joy fondidan maqsadli foydalanish ustidan nazorat qilish.

Uylarni qurish, turar joylarni qayta qurish va o'zgartirish, muhandislik qurilmalaridan foydalanish, kommunal xizmatlar bilan ta'minlash bilan bog'liq munosabatlar Uy-joy kodeksi va boshqa qonun hujjatlari bilan tartibga solinadi.

Agar, qonunda yoki O'zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomasida boshqacha tartib belgilangan bo'lmasa, uy-joy to'g'risidagi qonun hujjatlarining qoidalari chet el fuqarolari, fuqaroligi bo'lmagan shaxslar, chet el yuridik shaxslari ishtirokidagi uy-joy munosabatlariga nisbatan qo'llaniladi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining uy-joy munosabatlarini tartibga solish sohasidagi vakolatlariga<sup>25</sup> quyidagilar kiradi:

- uy-joy fondidan foydalanish va uning asralishini ta'minlash sohasidagi davlat siyosatini yuritadi, uy-joy sohasini rivojlantirishning davlat kompleks dasturlarini qabul qiladi<sup>26</sup>;
- uy-joy xo'jaligi va kommunal xizmat ko'rsatish bo'yicha davlat boshqaruv organlari faoliyatiga rahbarlik qiladi;

<sup>24</sup> -O'zR Uy-joy kodeksi, 2-moddasi.

<sup>25</sup> -O'zR Uy-joy kodeksi, 3-moddasi

<sup>26</sup> -O'zR 12.05 2001 y 220-II-son Qonuniga muvofiq.

- turar joylarni taqsimlash hamda arenda, ijara shartnomalari bo'yicha fuqarolarga berish, shuningdek ularni almashtirish hamda sotish tartibini ishlab chiqadi va tasdiqlaydi;

- uy-joy va kommunal xizmatlar uchun haq to'lash tizimini tartibga soladi;

- kompensatsiya, kredit hamda ssudalar berish tartibi va shartlarini tartibga soladi;

- qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni amalga oshiradi.

Mahalliy davlat hokimiyati organlarining uy-joy munosabatlarini tartibga solish sohasidagi vakolatlariga quyidagilar kiradi<sup>27</sup>:

- uy-joy to'g'risidagi qonun hujjatlarining ijrosini ta'minlash;

- uy-joy fondini va kommunal ob'ektlarni boshqarishni tashkil etish;

- o'z tasarrufidagi hududda kommunal xizmatlarga oid tarif siyosatini belgilangan tartibda shakllantirish;

- uy-joy fondini hisobga olish;

- davlat uy-joy fondidagi turar joylarni taqsimlash va fuqarolarga ijara shartnomasi shartlari asosida berish;

- davlat uy-joy fondidagi turar joylarni ulardan belgilangan maqsadda foydalanish uchun yuridik shaxslarga arenda shartnomasi shartlari asosida berish;

- uy-joy fondidan foydalanilishi va uning asralishi, aholiga ko'rsatiladigan kommunal xizmatlar sifati ustidan nazoratni ta'minlash;

- aholining ijtimoiy jihatdan himoyalangan va kam ta'minlangan toifalar orasidan uy-joy sharoitlarini yaxshilashga muhtoj bo'lgan fuqarolarni hisobga olish hamda ularni aniq maqsadli kommunal uy-joy fondidan uy-joy bilan ta'minlash;

---

<sup>27</sup> —O'zR.Uy-joy kodeksi, 5-moddasi.

- fuqarolarning ijtimoiy jihatdan himoyalangan va kam ta'minlangan toifalari uchun uy-joy qurish;

- uy-joy quruvchilarga uy-joy qurish uchun, shuningdek xususiy uy-joy mulkdorlarining shirkatlariga doimiy foydalanishga belgilangan tartibda yer uchastkalari berish;

- uy-joy fondiga xizmat ko'rsatuvchi kommunal xizmat ko'rsatish, ijtimoiy va transport infratuzilmasi ob'ektlarining lozim darajada saqlanishi hamda rivojlantirilishini ta'minlash;

- davlat uy-joy fondining turar joylarini bronlashtirish va almashtirish; qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni amalga oshirish.

Fuqarolarning o'zini o'zi boshqarish organlari uy-joy munosabatlari tartibga solish sohasida<sup>28</sup>:

fuqarolarga uy-joy fondidan foydalanishda hamda uning saqlanishini ta'minlashda ko'maklashadi;

qurish va uy yon atrofini saqlash qoidalariga rioya etilishi ustidan jamoatchilik nazoratini amalga oshiradi;

fuqarolarning maishiy-uy-joy sharoitlarini yaxshilash to'g'risida tegishli organlarga takliflar kiritadi va qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni amalga oshiradi.

Nazorat savollari:

1. Kompaniya rahbariyatining rivojlanishi yo'nalishlarini aniqlash bo'yicha vazifalari.

2. Missiya mazmuni va uning asosiy savollari.

3. Missiyani ifodalashga qanday talablar qo'yiladi?

4. Strategiyani ishlab chiqish bosqichlari nima?

5. Strategiya qanday darajalarda ishlab chiqiladi?

6. Strategiyani shakllantiruvchi omillar.

---

<sup>28</sup> -O'zR.Uy-joy kodeksi, 6-moddasi.

## 7. Strategiyani ishlab chiqishga qanday yondoshuvlar bo'ladi?

### Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999. - 416 с.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Гардарики, 1995. - С. 29-43.

3. Гапоненко А.Л. Особенности управления в государственной службе // Государственная служба. 1997. №0. - С. 28-35.

4. Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников управления и управленческой практики. — М.: Дело, 1996. - 272 с.

5. Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.- С. 31-38.

6. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы управления. — М.: Дело, 1992.-С. 255-286.

7. Минсберг Г., Алстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000. - 336 с.

8. Общий и специальный менеджмент: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина. — М.: Изд-во РАГС, 2000. - С. 79-90.

9. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. — М.: Экономика, 1995. - 335 с. Тридцат шесть стратегем: Китайские секреты успеха / Пер. с кит. Б.В. Малявина. — М.: Белые алвы, 2000. — с-19.

10. N.Q. Yo'ldoshev. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. — Toshkent, TDIU, 2012 y. - 140 b.

*Raqobatli strategiyaning moxiyati  
kompaniyaning o'z tashqi muhitiga  
bo'lgan munosabatidir*

*M. Porter*

---

**5-BOB: TARMOQDAGI UMUMIY HOLAT VA UNDAGI  
RAQOBAT TAHLILI**

---

**REJA:**

- 5.1. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari.**
- 5.2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.**
- 5.3. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta'sirining darajasi.**
- 5.4. Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar.**
- 5.5. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari.**

*Tayanch so'zlar: milliy iqtisodiyot, raqobatbardoshlik, tarmoq, raqobat taxlili, M.Porterning raqobat ustunliklari rombi, muvaffaqiyatning asosiy omillari.*

**5.1. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari**

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatni taxlil qilishda aloxida usullar qo'llanilib, bu usullar tarmoqda bo'layotgan o'zgarishlar va raqobat kurashini baholash imkonini beradi. Buning uchun quyidagi 7 ta savolga javob topish lozim:

1. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.
2. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta'sirining darajasi.
3. Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar.
4. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jixatlari.
5. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari.

7. Strategiyani ishlab chiqishga qanday yondoshuvlar bo'ladi?

**Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999. - 416 с.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Гардарики, 1995. - С. 29-43.

3. Гапоненко А.Л. Особенности управления в государственной службе // Государственная служба. 1997. №0. - С. 28-35.

4. Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников управления и управленческой практики. — М.: Дело, 1996. - 272 с.

5. Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991. - С. 31-38.

6. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы управления. — М.: Дело, 1992. - С. 255-286.

7. Минсберг Г., Алстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000. - 336 с.

8. Общий и специальный менеджмент: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина. — М.: Изд-во РАГС, 2000. - С. 79-90.

9. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. — М.: Экономика, 1995. - 335 с. Тридцат шесть стратегем: Китайские секреты успеха / Пер. с кит. Б.В. Малявина. — М.: Белые алвы, 2000. - с-19.

10. N.Q. Yo'ldoshev. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. — Toshkent, TDIU, 2012 y. - 140 b.

*Raqobatli strategiyaning moxiyati kompaniyaning o'z tashqi muhitiga bo'lgan munosabatidir*

*M. Porter*

---

**5-BOB: TARMOQDAGI UMUMIY HOLAT VA UNDAGI RAQOBAT TAHLILI**

---

**REJA:**

- 5.1. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari.**
- 5.2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.**
- 5.3. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta'sirining darajasi.**
- 5.4. Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar.**
- 5.5. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari.**

*Tayanch so'zlar: milliy iqtisodiyot, raqobatbardoshlik, tarmoq, raqobat taxlili, M.Porterning raqobat ustunliklari rombi, muvaffaqiyatning asosiy omillari.*

**5.1. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari**

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatni taxlil qilishda aloxida usullar qo'llanilib, bu usullar tarmoqda bo'layotgan o'zgarishlar va raqobat kurashini baholash imkonini beradi. Buning uchun quyidagi 7 ta savolga javob topish lozim:

- 1. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.
- 2. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta'sirining darajasi.
- 3. Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar.
- 4. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jixatlari.
- 5. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari.

6. Raqobat qaysi yo'nalishda borishini kim belgilaydi?

7. Foyda olish nuqtai nazaridan tarmoqning jozibadorligi

Vaziyat taxlilining maqsadi kompaniyaning ichki va tashqi muhitiga xos bo'lgan va kompaniyaning strategik yo'nalishi va imkoniyatlarini eng yorqin ifodalovchi jixatlarni aniqlashdan iboratdir. Bunda asosiy ye'tibor strategiyaga oid bir qator muhim savollarga aniq javoblar topishga qaratiladi. Sungra bu savollar kompaniyadagi strategik vaziyatning aniq manzarasini shakllantirish va uning strategik xatti-harakatlariga muqobil variantlarni belgilash uchun foydalaniladi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasida "...asosiy e'tiborni narxlarni belgilashga emas, balki korxonalar o'rtasida sog'lom raqobatni ta'minlash orqali narxlarni pasaytirishga va sifatni oshirishga qaratishimiz kerak. Xalqaro tajribani o'rganib, raqobatni olib kirish mumkin bo'lgan monopoliya sohalariga xususiy sektor uchun yo'l ochish va shu orqali raqobat muhitini shakllantirish lozim" deb ta'kidlab o'tganlar<sup>29</sup>.

Raqobat bozor iqtisodiyotining va umuman tovar xo'jaligining eng muhim belgisi, rivojlantirish usuli hisoblanadi. Raqobatning iqtisodiy mazmunini tushunib olish, unga turli tomondan yondoshishni talab qiladi. Milliy tovarlar ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi raqobat, tovarlarni qulay sharoitda ishlab chiqarish va yaxshi foyda keltiradigan narxda sotish, umuman iqtisodiyotda o'z mavqeini mustahkamlash uchun kurashdan iborat. Bunda ular kerakli ishlab chiqarish vositalari, xomashyo va materiallar sotib olish, ishchi kuchini yollash uchun ham kurashdilar. Ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi raqobat oxir-oqibatda iste'molchilar uchun kurashdir.

---

<sup>29</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi// Xalq so'zi, 25 yanvar, 2020 yil.

Jahon bozorlaridagi beqarorlik sharoitida mamlakatni barqaror rivojlantirish vazifasini hal etishda iqtisodiyotning raqobatbar-doshligini ta'minlash masalasi ustuvor ahamiyat kasb etadi.

Iqtisodiyotning raqobatbardoshligi turli shakllarda va darajalarda namoyon

bo'ladi. Unga:

- mamlakat korxonalarini ishlab chiqarayotgan mahsulotlarning raqobatbardoshligi;

-mamlakat korxonalarining (firmalarining) raqobatbardoshligi;

- mamlakat iqtisodiyoti tarmoqlarining raqobatbardoshligi;

- milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligi;

- mamlakatning raqobatbardoshligi.

Iqtisodiyot sohasidagi ayrim mutaxassislar raqobatbardoshlikning keltirilgan oxirgi ikki shaklini birlashtirib ta'riflaydilar hamda bu tasnifga xodimlarning raqobatbardoshligini ham qo'shadilar. Mahsulotning raqobatbardoshligi uning sifati va narxiga ko'ra shu turdagi boshqa ishlab chiqaruvchilarning mahsulotidan ustunligi bilan belgilanadi.

*Milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligi* – halol raqobat sharoitida jahon bozori talablarini qondiruvchi, iqtisodiy o'sish va turmush sifatini oshirishni ta'minlaydigan tovarlarni ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish, hamda o'rta va uzoq muddatga iqtisodiy o'sishning yuqori sur'atlarini ta'minlab turish qobiliyatidir.

Milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligi masalasi doimo iqtisodchi olimlarning diqqat markazida bo'lib kelgan. Ushbu masaladagi zamonaviy nazariyalarning ko'piga asos bo'lgan fikrlar M.Porterning izlanishlarida yoritilgan.

M.Porter mamlakat iqtisodiyotining raqobatbardoshligi uning resurslar bilan yaxshi taminlanganligigagina bog'liq emasligini, raqobat ustunligini

shakllantirish, ta'minlab turish mumkinligini ko'rsatib berdi va unga mamlakat firmalarining raqobatbardoshligini ta'minlash orqali erishiladi degan fikri ilgari surdi. Raqobatbardoshlikni shakllantirish va rivojlantirishning M.Porter konsepsiyasiga ko'ra mamlakatning raqobat jihatdan ustunliklari "milliy romb" ni tashkil etuvchi to'rtta unsurdan iborat. 5.1-rasmda keltirilgan "Milliy romb" ni tashkil etuvchi unsurlarga qisqacha tavsif beramiz:

1. Mehnat, material, bilim, pul, infratuzilma resurslari bilan ta'minlanganlik mamlakatning raqobatbardoshligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Bu resurslarning ba'zilar oldindan mavjud bo'lsa, ayrimlari yaratiladi va rivojlantiriladi.

2. Mamlakatda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarga ichki va tashqi bozorlardagi talabning hajmi, tarkibi va ularning o'zgarishi milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Bu mahsulotlarga talab hajmining oshishi milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshiradi.

3. Raqobatbardosh hamkor tarmoqlarning mavjudligi murakkab mahsulotlarni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish, qimmat resurslarni mamlakat ichidan topish, mahsulot yetkazib beruvchilar faoliyatini muvofiqlashtirish, yangiliklarni joriy qilishga ko'maklashish imkonini beradi.

4. Minglab butlovchi qismlarni talab etuvchi avtomobillarni ishlab chiqarishda raqobatbardosh bo'lish shu qismlarning aksariyatini mamlakatda ishlab chiqarilishini yo'lga qo'ymasdan mumkin bo'lmaganidek, kimyoviy tolalar, tugmalar va sifatli bo'yoqlar ishlab chiqaruvchi korxonalar mamlakatda mavjud bo'lmasa, birgina paxta xomashyosining mo'l-ko'lligi ko'ylak ishlab chiqarishda raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun yetarli bo'lmaydi.

5. Firmani boshqarishda raqobatning xususiyatlari e'tiborga olinadi. Bunda turlicha strategiyalar va maqsadlar ishlab chiqiladi. Ichki bozorda keskin raqobatning mavjudligi firmalarni o'z faoliyatini takomillashtirishga, ishlab chiqarishni kengaytirish uchun tashqi bozorlarga chiqishga undaydi. Kuchli ichki raqobat muhitida toblangan firmalar tashqi bozorlarda ham osonroq muvaffaqiyatga erishadi. Shu sababli hukumatning mamlakat ichida erkin raqobat muhitini yaratish, monopollashuvga qarshi kurashish kabi chora-tadbirlari muhim ahamiyatga ega.



**5.1-rasm. Tarmoq korxonalarining raqobat jihatdan usunligini tashkil etuvchi unsurlari ( M.Porterning raqobat ustunliklari rombi)<sup>30</sup>**

Ushbu to'rtala unsurga hukumatning faoliyati va tasodifiy holatlar ta'sir ko'rsatadi. "Zamonaviy raqobat kurashida so'z, birinchi navbatda, resurslar, moddiy boyliklarga egalik to'g'risida emas, balki yangiliklarni joriy eta olish qobiliyati to'g'risida boradi"<sup>31</sup>.

Yangi mahsulot turlarini ishlab chiqarishni o'zlashtirish, zamonaviy texnologik uskunalar va texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy qilish, ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarishning ilg'or usullarini

<sup>30</sup> A.A.Yadgarov. Korporativ strategiya va tashkiliy dizayn. Darslik. TDIU, 2021 yil. 79- b.

<sup>31</sup> O'zbekiston jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, innovatsion taraqqiyot va milliy iqtisodiyot raqobatbardoshligini oshirish /O'zR FA Iqtisodiyot instituti; A.F.Rasulevning tahriri ostida - T.:KONSAUDITINFORM-NASHR, 2011. 6-b.

amaliyotga kiritish, yangi bozorlarga kirib borish orqaligina global o'zgarishlar sharoitida raqobatbardoshlikni ta'minlab turish mumkin.

Mamlakatimiz iqtisodiyotining raqobatbardoshligini oshirish borasida qilingan ishlarni ijobiy baholagan holda bu boradagi chora-tadbirlar ko'lamini uzluksiz tarzda kengaytirish zarur ekanligini qayd etishi zarur.

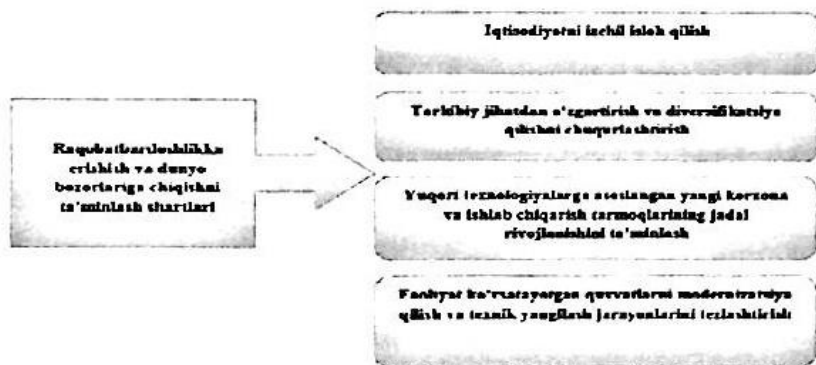
Hozirgi zamon iqtisodiyotida raqobatbardoshlik darajasini oshirish masalasiga innovatsion yondoshish talab etiladi. Innovatsion texnologiyalarni, zamonaviy ilmiy yutuqlarni sanoat tarmoqlariga jadal joriy qilish orqali jahon xo'jaligi tizimida milliy iqtisodiyotning ixtisoslashuvini kengaytirish va sanoat ishlab chiqarishi tarkibini diversifikatsiya qilish imkonini beradigan yangi raqobat ustunliklarini yaratish zarur.

Mamlakat iqtisodiyotini izchil ravishda isloh qilish, tarkibiy jihatdan o'zgartirish va diversifikatsiya qilishni chuqurlashtirish, yuqori texnologiyalarga asoslangan yangi korxonalar va ishlab chiqarish tarmoqlarining jadal rivojlanishini ta'minlash, faoliyat ko'rsatayotgan quvvatlarni modernizatsiya qilish va texnik yangilash jarayonlarini tezlashtirish orqaligina ta'minlanishi mumkinligini ilg'or davlatlar tajribasi ko'rsatib turganligi prezidentimiz ma'ruzasida alohida qayd etildi.

Sifati va narxi bo'yicha jahon bozorida raqobatbardosh bo'lgan mahsulotlar ishlab chiqarish hajmlarini kengaytirish va yangi mahsulotlar turlarini o'zlashtirishga katta miqdordagi investitsiyalarni jalb etish hamda o'zlashtirish orqaligina erishiladi.

Raqobat bozor iqtisodiyotining va umuman tovar xo'jaligining eng muxim belgisi, rivojlantirish usuli hisoblanadi. Raqobatning iqtisodiy mazmunini tushunib olish, unga turli tomondan yondoshishni talab qiladi. Mustaqil tovar ishlab chiqaruvchilar (korxonalar) o'rtasidagi raqobat, tovarlarni qulay sharoitda ishlab chiqarish va yaxshi foyda keltiradigan

narxda sotish, umuman iqtisodiyotda o'z mavqeini mustahkamlash uchun kurashdan iborat (5.2-rasm).



### 5.2-rasm. Mamlakat iqtisodiyotining raqobatbardoshligini ta'minlash shartlari<sup>32</sup>

Raqobat iste'molchilar o'rtasida ham yuz beradi, ular tovarlarni qulay va arzon baholarda sotib olishga xarakter qiladilar, ya'ni xaridor har bir sarflangan pul birligi evaziga kuproq nafillikka ega bo'lishga harakat qiladi. Arzon va sifatli tovarni tezroq sotib olish uchun kurashadi. Shunday qilib raqobat ko'p qirrali iqtisodiy hodisa bo'lib, u bozorning barcha sub'ektlari o'rtasidagi murakkab munosabatlarni ifodalaydi.

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida raqobat kurashlari mazmuni to'g'risida to'laroq tushunchaga ega bo'lish uchun uning asosiy shakllari va belgilarini qarab chiqish zarur. O'z miqyosiga ko'ra raqobat eng avvalo, ikki turga -tarmoq ichidagi raqobatga va tarmoqlararo raqobatga bo'linadi.

<sup>32</sup> A.A. Yadgarov. Korporativ strategiya va tashkiliy dizayn. Darslik. TDIU, 2021 yil. 82- b.

Tarmoq ichidagi raqobat ishlab chiqarish va sotishning qulayroq sharoitiga ega bo'lish, qo'shimcha foyda olish uchun bir tarmoq korxonalari o'rtasida boradi. Har bir tarmoqda texnika bilan ta'minlanish darajasi va mehnat unumdorligi darajasi turlicha bo'lgan korxonalar borligi sababli shu korxonalarda ishlab chiqarilgan tovarlarning individual (alohida) qiymati bir xil bo'lmaydi.

Tarmoq ichidagi raqobat tovarlarning ijtimoiy qiymatini, boshqacha aytganda, bozor qiymatini aniqlaydi va belgilaydi. Bu qiymat, odatda, o'rtacha sharoitda ishlab chiqarilgan va muayyan tarmoq tovarlarining anchagina qismini tashkil etadigan tovarlarning qiymatiga mos keladi<sup>33</sup>.

Tarmoqlar ichidagi raqobat natijasida texnikaviy darajasi va mehnat unumdorligi yuqori bo'lgan korxonalar qo'shimcha foyda oladilar va aksincha, texnika jihatdan nochor korxonalar esa o'zlarida ishlab chiqarilgan tovar qiymatining bir qismini yo'qotadilar va zarar ko'radilar.

Tarmoqlararo raqobat turli tarmoqlar korxonalari o'rtasida eng yuqori foyda normasi olish uchun olib boriladigan kurashdan iborat. Bunday raqobat foyda normasi kam bo'lgan tarmoqlardan foyda normasi yuqori tarmoqlarga kapitallarning oqib o'tishiga sabab bo'ladi. Yangi kapitallar ko'proq foyda keltiruvchi sohalarga intilib, ishlab chiqarishning kengayishiga, taklif ko'payishiga olib keladi. Shu asosda, narxlar pasayaya boshlaydi. Foyda me'yori ham pasayadi. Kam foyda keltiruvchi tarmoqlardan kapitalning chiqib ketishi teskari natijaga olib keladi: bu yerda ishlab chiqarish hajmi o'zgaradi, tovarlarga bo'lgan talab ular taklif qilishidan oshib ketadi, buning oqibatida narxlar ko'tariladi, shu bilan birga foyda me'yori oshadi. Natijada tarmoqlararo raqobat ob'ektiv ravishda qandaydir dinamik muvozanatni keltirib chiqaradi. Bu muvozanat kapital qaerga sarflanganligidan qat'iy nazar, teng kapital uchun teng foyda

---

<sup>33</sup> Ergashxujayeva Sh.J. "Marketing" fani (ma'ruza matnlari)-Toshkent: TDIU, 2011, 183 bet.

olinishiga intilishni ta'minlaydi. Demak, tarmoqlararo raqobat kapital qaysi tarmoqqa solinmasin, xuddi shu tarmoq foyda me'yorlarini o'rtacha foyda me'yoriga yaqinlashtiradi.

Iqtisodiy adabiyotlarda bir tarmoq ichidagi raqobatning to'rtta shakli alohida ajratilib ko'rsatiladi. Bular erkin raqobat, monopolistik raqobat, monopoliya va oligopoliyadir.

Erkin raqobat sharoitida tarmoqda bir xil mahsulot ishlab chiqaruvchi juda ko'p sonli korxonalar mavjud bo'ladi. Yuqori darajada tashkil qilingan bozorda ko'plab sotuvchilar o'zlarining mahsulotlarini taklif qiladi.

Raqobatlashuvchi korxonalar bir xil yoki bir jinsli turdosh mahsulot ishlab chiqaradi. Narxlarning bir xil darajasida iste'molchiga qaysi sotuvchidan mahsulotni xarid qilish farqsiz bo'ladi.

Erkin raqobat hozirgi o'tish davri iqtisodiyoti amaliyotida juda kam uchraydi. Ammo bir qator holatlar bu raqobat turining amal qilishini o'rganishni taqazo qiladi. • ayrim tarmoqlar mavjudki, ular erkin raqobatli vaziyatga juda o'xshash, masalan, iqtisodiyotning kishlok xo'jalik mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi shaxsiy sektori, maxalliy xunarmandchilik sohalari va shu kabilar. • erkin raqobatli vaziyat narxlarning tashkil topishi xajmini belgilash xaqidagi har qanday munozara uchun boshlang'ich nuqta hisoblanadi; • erkin raqobatli iqtisodiyotning amal qilishi real iqtisodiyot samaradorligini baholashga namuna bo'lib xizmat qiladi. Erkin raqobat ikki darajada namoyon bo'ladi: tarmoq ichida ya'ni bir xil tovarlar ishlab chiqaruvchi korxonalar o'rtasidagi raqobat va tarmoqlararo, ya'ni turli tarmoqdagi korxonalar o'rtasidagi raqobat. Tarmoqlar ichidagi raqobat ishlab chiqarish va sotishning qulayroq sharoitiga ega bo'lish, qo'shimcha foyda olish uchun bir tarmoq korxonalari o'rtasida olib boriladi. Har bir tarmoqda texnika bilan ta'minlanish darajasi va mehnat unumdorligi darajasi turlicha bo'lgan korxonalar borligi sababli shu korxonalarda ishlab

chiqarilgan tovarlarning individual (alohida) qiymati bir xil bo'lmaydi. Biroq tovar qiymatlari alohida mehnat sarfi bilan emas, balki ijtimoiy zaruriy mehnat sarfi bilan belgilanadi.

Tarmoq ichidagi raqobat tovarlarning ijtimoiy yoki bozor qiymatini aniqlaydi va belgilaydi. Bu qiymat odatda o'rtacha sharoitda ishlab chiqarilgan va muayyan tarmoq tovarlarining anchagina qismini tashkil etadigan tovarlarning qiymatiga mos keladi.

Tarmoqlar ichidagi raqobat natijasida texnik darajasi va mehnat unumdorligi yukori bo'lgan korxonalar ko'shimcha foyda oladilar va aksincha, texnika jikatdan nochor korxonalar esa, o'zlarida ishlab chiqarilgan tovar qiymatining bir qismini yo'qotadilar va zarar ko'radilar.

Tarmoqlararo raqobat turli tarmoqlar korxonalari o'rtasida eng yuqori foyda normasi olish uchun olib boriladigan kurashdan iborat. U foyda normasi kam bo'lgan tarmoqlardan foyda normasi yuqori tarmoqlarga kapitalarning oqib o'tishida ifodalanadi.

Iqtisodiyotda tarmoqlararo raqobat ikki asosiy vazifani bajaradi.

- iste'molchilar talabiga mos ishlab chiqarish tarkibi va tizimi vujudga keladi. Bu shuning uchun sodir bo'ladiki, ishlab chiqaruvchilar talabning tarmoqlar o'rtasida qayta taksimlanishiga tezda munosabat bildiradi;

- tarmoqlararo raqobat samaradorlikning bir qadar ijtimoiy zaruriy darajasini yaratadi, u foyda normasining o'rtacha darajasida ifodalanadi.

Monopoliyaga qarshi organ raqobat to'g'risidagi qonun hujjatlarini quyidagi buzish hollari uchun qonun hujjatlarida belgilangan tartibda jarima soladi:

- 1) xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning raqobatni cheklashga olib keladigan yoki olib kelishi mumkin bo'lgan kelishib olingan harakatlari va bitimlari uchun, shuningdek tovar yoki moliya bozoridagi ustun mavqecini suiiste'mol qilganlik uchun: yuridik shaxs bo'lgan xo'jalik yurituvchi

sub'ektlarga - tovar yoki moliya bozorida qoidabuzarlik sodir etishning butun davrida tovarni realizatsiya qilishdan olingan tushum summasining bir foizidan ikki foizigacha bo'lgan miqdorda, biroq eng kam ish haqining ikki yuz baravaridan ko'p bo'lmagan miqdorda; jismoniy shaxs bo'lgan xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga - eng kam ish haqining besh baravaridan yetti baravarigacha miqdorda;

2) xo'jalik yurituvchi sub'ektlarni qo'shib yuborishda, qo'shib olishda va ustav fondidagi (ustav kapitalidagi) aksiyalami (ulushlarni) hamda boshqa mulkiy huquqlarni olish bo'yicha bitimlar tuzish chog'ida raqobat to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganlik uchun quyidagi miqdorlarda: yuridik shaxs bo'lgan xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga - eng kam ish haqining yetmish baravaridan yuz baravarigacha miqdorda; jismoniy shaxs bo'lgan xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga - eng kam ish haqining besh baravaridan yetti baravarigacha miqdorda;

3) raqobat to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzish hollarini tugatish haqidagi, dastlabki holatni tiklash to'g'risidagi ko'rsatmalarni ijro etishdan bo'yin tovlaganlik yoki o'z vaqtida ijro etmaganlik uchun: davlat boshqaruvi organlariga, mahalliy davlat hokimiyati organlariga va yuridik shaxs bo'lgan xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga - eng kam ish haqining yetmish baravaridan yuz baravarigacha miqdorda; jismoniy shaxs bo'lgan xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga - eng kam ish haqining besh baravaridan yetti baravarigacha miqdorda;

4) monopoliyaga qarshi organga axborotni taqdim etmaganlik yoki o'z vaqtida taqdim etmaganlik, noto'g'ri yoki yolg'on ma'lumotlar taqdim etganlik uchun davlat boshqaruvi organlariga, mahalliy davlat hokimiyati organlariga hamda yuridik shaxs bo'lgan xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga - eng kam ish haqining o'n baravaridan yigirma baravarigacha miqdorda<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> O'zbekiston Respublikasining "Raqobat to'g'risida" gi Qonuni. 2012 yil.

Shiddatli raqobat sharoitida mahsulotlarimizning jahon va mintaqaviy bozorlarda xaridorgir bo'lishi va mustahkam o'rin egallashi uchun bu boradagi ishlarni yana bir bor tanqidiy ko'rib chiqish lozim. Bunda tashqi bozorda xaridorbop, yuqori likvidli mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish uchun eksportga mahsulot chiqaradigan korxonalarni rag'batlantirishni yanada kuchaytirish, ularga yangi imtiyoz va preferensiyalar berish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar tayyorlash zarur.

## **5.2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar**

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning taxlili asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'rganishdan boshlanadi. Bu ko'rsatkichlar quyidagilardan iborat:

Bozor xajmi.

Raqobat miqyosi (maxalliy , regional, dunyo).

Bozorning o'sish sur'atlari va uni rivojlanishining qaysi bosqichda ekanligi.

Raqobatchilar soni va ularning xajmi.

Xaridorlar soni va ularning moliyaviy imkoniyatlari.

Integrasiya qaerga qarab ketayapti?

Texnologik o'zgarishlarning yo'nalishi va sur'atlari.

Tarmoqqa kirish va undan chiqish osonligi.

Raqobatchilarning maxsuloti va xizmatlarining tabaqalanish darajasi.

Kompaniyaning ishlab chiqarish xajmi, transportirovka qilish, marketing va reklamani tashkil qilishda tejamkorlikka erishish imkonining borligi.

Tarmoqdagi «o'qitish/tajriba» egri chizig'i ijobiy tendensiyaga egami?

**Tarmoqdagi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik axamiyati**

<b>Ko'rsatkich</b>	<b>Ko'rsatkichning strategik axamiyati</b>
Bozorning kattaligi	Kichik bozorlarda katta va yangi raqobatchilarni jalb qilish tendensiyasi kuzatilmaydi, katta bozorlar muayyan tarmoqlarda raqobatli ustunlikni mustahkamlash maqsadida turli kompaniyalarni sotib olmoqchi bo'lgan korporatsiyalarni o'ziga jalb qiladi.
Bozor xajmining o'tishi	Jadal sur'atlar bilan o'sish yangiliklarga olib keladi, o'sishning sekinlashishi esa raqobatni kuchaytiradi va zaif raqiblarni kurashdan chiqarib tashlaydi.
Ishlab chiqarish quvvatlarining ortiqchaligi yoki tanqisligi	Ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari xarajatlarni ko'paytirib, daromadni kamaytiradi, ularning tanqisligi yes a xarajatlarga oid teskari tendensiyalarga olib keladi.
Tarmoqning daromadlilikigi	Yuqori daromadli tarmoqlar xam yangiliklarga olib keladi
Kirish/chiqish to'siqlari	Yuqori to'siqlar mavjud kompaniyalarning mavqini va ularning daromadlarini ximoya qiladi, to'siqlar past bo'lganda yes a yangi kompaniyalarning kirib kelishi ularga salbiy ta'sir qiladi
Tovar xaridorlar uchun qimmat	Ko'pchilik xaridorlar tovarni eng past narxlarda sotib oladilar
Stand artlashtirilgan tovarlar	Xaridorlar bir sotuvchidan boshqa sotuvchiga oson utishlari mumkin
Texnologiyaning tez o'zgarishi	Texnologiya va asbob-uskunalarga ajratilgan investitsiyalar ularning yeskirib qolishi tufayli uzini oqlamay qolishi xavfi
Kapitalga qo'yilgan talablar	Katta talablar investitsiyalarga oid qarorlarga tanqidiy munosabatda bo'ladi, investitsiyalash momenti muhim bulib boradi, kirish va chiqish tusiqlari
Vertikal integrasiya	Kapitalga qo'yilgan talablar kuchayib boradi, kupincha raqobatli differensiasiya xhamda integrasiya darajasi turlicha bo'lgan kompaniyalar
Kulamdan tejash	Narx buyicha raqobatlashish uchun zarur bo'lgan bozor xajmlari kattalashadi
Tovarning tez yangilanishi	Tovarning xayot sikli qisqaradi

Tarmoqqa zarur bo'lgan kapital sarmoyalar qo'yilyaptimi?

Tarmoqdagi daromad darajasi umumiy daromad darajasidan pastmi yoki yuqorimi?

Ushbu ko'rsatkichlar bo'yicha soxaning «portretini» tuzib, so'ng uni taxlil qilib chiqish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun ushbu jadvalda

ayrim iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik jihatdan muhimligiga doir ma'lumotlar keltirilgan (5.1-jadval).

### 5.3. Tarmoqdagi raqobat kuchlar va ular ta'sirining darajasi

«GARVARD» universitetining professori Maykl Porter tarmoqdagi raqobatchi kuchlarni quyidagicha guruxlagan:

Tarmoq ichida sotuvchilar o'rtasidagi raqobat.

Boshqa tarmoqdagi kompaniyalarning o'z tovarlari bilan bu tarmoqdagi xaridorlarni egallab olishga harakat qilishi.

Tarmoq ichida yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi.

Xom ashyo va butlovchi detallar yetkazib beruvchilarning o'z shartlarini o'tkazishga urinishlari.

Xaridorlarni o'z shartlarini o'tkazishga urinishlari.

Bu taxlil kompaniya mazkur tarmoqda duch kelishi mumkin bo'lgan qulay imkoniyatlar va xavf-xatarlarni aniqlab olish maqsadida amalga oshiriladi.

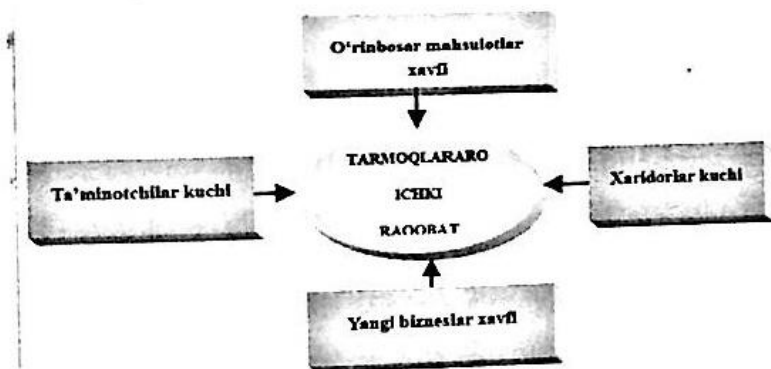
Porter buning «beshta kuch» modelini taklif qilgan (5.3-rasm). U ushbu modelni asoslab berar ekan, bu ko'rsatkichlarning ta'sir kuchi qanchalik yuqori bo'lsa, mavjud kompaniyalarda narx va daromadni oshirish imkoniyati shunchalik kam bulishini ta'kidlagan yedi. Bu kuchlarning zaiflashishi esa kompaniyalar uchun qulay imkoniyatlarni vujudga keltiradi. Kompaniya uz strategiyasini uzgartirib, ushbu ko'rsatkichlarni uz foydasiga o'zgartirishi mumkin.

Potensial raqobatchilarning kirish xavfi (Porterning birinchi kuchi) kompaniyaning daromadlariga taxdid solishi mumkin. Ikkinchi tomondan, agar bu xavf kichik bo'lsa, kompaniya narxlarni oshirib, uz daromadlarini kupaytirishi mumkin. Bu omilning raqobatchilik kuchi kirish tusiqlarining (tarmoqqa kirish qiymatining) balandligiga kuchli darajada bog'liqdir. Bunday tusiqlarning uchta asosiy manbayi bor:

xaridorlarning savdo markasiga sodiqligi (kirib kelayotgan kompaniyalar buni katta investitsiyalar yevaziga bartaraf qilishlari mumkin);

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

ko'lamdan tejash (bunday ustunlikka odatda katta kompaniyalar ega bo'ladilar). U standartlashtirilgan maxsulotni yoppasiga ishlab chiqarishda xarajatlarning kamaytirilishi, xom ashyo, material va tarkibiy qismlarni katta miqdorlarda sotib olishdagi chegirmalar, reklamaga sarflanadigan xarajatlarning kamaytirilishi va xokazolar bilan bog'liqdir. Bularning barchasi ishlab chiqarishni yendi boshlayotgan kompaniyalar uchun katta qiyinchiliklar tug'diradi.



5.3-rasm. Porterning 5 raqobat kuchlari.

Porterning asosiy strategiyalaridan birini tanlashda, kompaniya oxir-oqibat nimaga erishmoqchi ekanligini tushunish juda muhimdir. Axir, diqqatni jamlash va farqlash strategiyalari hatto daromadning jiddiy pasayishiga olib kelishi mumkin (lekin foyda emas). Bularning barchasi operatsion kompaniyaning strategiyasini tanlashda to'liq qayta tashkil etish

talab qilinishi mumkin, bu muqarrar ravishda ishdan bo'shatilishiga olib keladi.

Garvard professori Maykl Porter 1980 yilda o'zining raqobatbardosh strategiyasi kitobida kompaniyaning raqobatbardoshligini kuchaytirishga qaratilgan uchta strategiyasini taqdim etdi. O'shandan beri Porterning strategiyalari o'z ahamiyatini yo'qotmagan. Albatta, ko'pgina tadbirkorlar umuman umumiy ko'rinishga ega deb o'ylashadi. Ammo kuting, Maykl Porter - professor, maslahatchi - uning vazifasi aniq usullarni to'plash va ularni keng ommaga taqdim etishdir. Amaliy nozikliklar har bir ishbilarmonning shaxsiy ishidir<sup>35</sup>.

Porter o'z strategiyasini Jek Trout va Al Rays tomonidan ta'riflangan joylashishni aniqlash tushunchasi endigina ommalashib borayotgan bir paytda tasvirlab berdi. Maykl Porter strategiyasining asosiy mohiyati shundan iboratki, kompaniyaning muvaffaqiyatli ishlashi uchun u xaridorlarning ko'z o'ngida hamma uchun hamma narsa bo'lib ko'rinmasligi uchun, raqobatchilardan ajralib turishi kerak, bu siz bilganingizdek, hech kimga hech narsani anglatmaydi. Ushbu vazifani uddalash uchun kompaniya to'g'ri strategiyani tanlashi kerak, keyinchalik unga amal qiladi. Professor Porter strategiyaning uchta turini ajratib ko'rsatdi: xarajatlar bo'yicha etakchilik, differentsiatsiya va diqqat. Shu bilan birga, ikkinchisi yana ikkiga bo'linadi: differentsiatsiyaga e'tibor va xarajatlarga e'tibor. Keling, har bir strategiyani batafsil ko'rib chiqaylik.

Porter nazariyasi buyicha ikkinchi raqobatchi kuch tarmoqda mavjud bo'lgan kompaniyalarning raqobatlashuvidir. Bu yerda ham uchta omilning ta'sirim ko'rsatib utish mumkin:

- tarmoqdagi raqobatning strukturasi;
- talabning shart-sharoitlari;

---

<sup>35</sup> <https://v-brends.ru/uz-sayti/ma'lumotlari>.

tarmoqqa kirish tusiqlarning balandligi.

Tarmoqdagi raqobatning strukturasi tarmoqdagi *konsolidatsiya* darajasiga (uning fragmentlanganligi, oligopoliya yoki *monopoliya* sharoitlari mavjudligi) bog'liqdir. Fragmentlangan tarmoqda *potensial* xatarlar qulay imkoniyatlarga qaraganda kuproq bo'ladi, chunki *bunday* tarmoqlarga kirib kelish nisbatan yengildir.

Konsolidatsiyalangan tarmoqlarda odatda katta va *mustaqil* kompaniyalar fao liyat ko'rsatadilar. Binobarin, bir kompaniyaning raqobatchilik fao liyati boshqa raqobatchilarning bozordagi ulushiga bevosita ta'sir qiladi, natijada ular tezda bunga javoban harakat qilib, raqobat kuchayadi. Bunday kompaniyalarning narx urushi olib borish imkoniyati raqobatning asosiy xatarli kuchidir. Bunday xollarda kompaniyalar sifatdagi ustunliklar buyicha raqobatlashishga intiladilar, ya'ni raqobatchilik urushi savdo markasiga sodiqlik va narx urushi yextimolini kamaytirish pozitsiyalaridan olib boriladi. Bunday taktikaning muvaffaqiyati tarmoqda maxsulotni tabaqalash imkoniyatlariga bog'liqdir.

Tarmoqda talabning usib borishi raqobatning susayishiga va ayni paytda yekspansiya uchun katta imkoniyatlarning vujudga kelishiga olib keladi. Talab bozor bilan birgalikda usib boradi, kompaniyalar investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish imkoniyatiga ega bo'ladilar, bu esa ularga bo'lgan ye'tiborni kuchaytiradi. Aksincha, usishning sekinlashishi raqobatni kuchaytirib yuboradi, kompaniyalar sotish bozorlarini faqat boshqa kompaniyalardan tortib olish xisobigagina qo'lg'a kiritishlari mumkin bulib qoladi. Shunday qilib, talabning kamayishi - raqobatning kuchayishiga olib keladigan asosiy xatardir.

Tarmoqda talab kamaygan paytda chiqish tusiqlari jiddiy xavfg'a aylanadi. Chiqish tusiqlari iqtisodiy va yemotsional omillar bulib, ular kompaniyani daromadi juda kichik bo'lgan xollarda ham qo'llab-quvvatlab

turadi. Natijada ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari paydo bo'ladi, bu esa narx raqobatining jonlanishiga olib keladi, chunki kompaniyalar bekor turgan quvvatlardan foydalanishga urinib, narxni pasaytirib yuboradilar.

Odatda chiqish tusiqlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

asbob-uskunalariga ajratilgan investitsiyalarni boshqa muqobil yunalishlarga ishlatib bulmaydi va agar kompaniya bu sohani tark yesa, asbob-uskunalarini tashlab yuborishga tug'ri keladi;

chiqish qiymatining ishdan bushatiladigan ishchilarga to'lanadigan mablag'lar xisobiga qat'iy belgilab qo'yilganligi;

xo'jalikning o'rta bo'g'inlari o'rtasidagi strategik o'zaro munosabatlar, masalan, senergizm yoki ular o'rtasidagi integrasiya;

tarmoqqa iqtisodiy bog'liqlik; masalan, agar kompaniya diversifikasiyalanmagan bo'lsa, u tarmoqda qolishga majburdir.

Tarmoqdagi kompaniyaga ta'sir qilayotgan raqobat kuchlari tarmoqning xayot sikli mobaynida o'zgarib, rivojlanib boradi. Tarmoqning jadal sur'atlar bilan usishi raqobat kuchlarini zaiflashtirib qo'yadi. Bu bosqichda yekspansiya va bozor soxalarini egallab olish uchun qulay imkoniyatlar mavjud bo'ladi. Usish sekinlashgan paytda raqobatning va ayniqsa narx raqobatining xavfi kuchayib ketadi. Yetuklik bosqichida raqobat xavfi kamayadi, narx raqobatini narx peshqadamlarining kelishuvi xisobiga cheklash imkoniyati vujudga keladi. Shuning uchun bu bosqichda daromadlar nisbatan yuqori bo'ladi. Bu bosqichda narxga bog'liq bulmagan raqobat katta rolb uynashi mumkin bulib, u maxsulotlarni tabaqalash ustunliklaridan foydalanadigan kompaniyalar uchun juda muhimdir. Tanazzul bosqichida vaziyat o'zgaradi. Chiqish tusiqlari yuqori bo'lsa, raqobat ayniqsa kuchayadi, daromad kamayadi va narx urushi xavfi vujudga keladi.

Porterning uchinchi kuchi xaridorlarning «savdolashish» imkoniyatidir. U eng yaxshi sifat yoki xizmat ko'rsatishga bo'lgan talab tufayli narxlarga bosim ko'rsatish xavfini vujudga keltiradi. Zaif xaridorlar esa, aksincha, narxlarning usishiga va daromadning ortishiga yul qo'yadilar.

Xaridorlar quyidagi hollarda ayniqsa kuchlidirlar:

yetkazib beruvchi soha bir necha kichik kompaniyalardan tarkib topgan bulib, xaridorlar kam bo'lganda;

xaridorlar tovarlarni katta miqdorda sotib olganda;

tarmoq o'z fao liyat turidan kelib chiqqan xo lda xaridorlarga kuchli darajada bog'liq bo'lganda;

xaridorlar bir necha yetkazib beruvchi tarmoqlar ichidan eng past narx taklif qilayotgan bittasini tanlash imkoniyatiga ega bo'lganda (bu ushbu tarmoqda narx raqobatini kuchaytiradi);

xaridorlar uchun turli kompaniyalardan tovar sotish olishni iqtisodiy jixatdan yaxlit bitta xarid deb qarash mumkin bo'lganda va xo kazo;

Turtinchi raqobat kuchi yetkazib beruvchilarning bosim ko'rsatishidir. Bu bosim natijasida yetkazib beruvchilar narxlarni kutarish bilan taxdid solib, kompaniyalarni yetkazib berilayotgan maxsulot miqdorini kamaytirishga majbur qiladi va daromadni pasaytiradi. Bunga muqobil ravishda - zaif yetkazib beruvchilar o'z maxsulotlariga bo'lgan narxni pasaytirishga va yuqoriroq sifatni talab qilishga imkon beradilar. Quyidagi xollarda yetkazib beruvchilar tomonidan ko'rsatiladigan bosim ayniqsa kuchli bo'ladi:

yetkazib berilayotgan maxsulotning umini bosa oladigan tovarlar kam bulib, u kompaniyaning ishonchli maxsuloti bo'lganda;

tarmoqdagi kompaniyalar ta'minotchi kompaniyalar uchun muhim bulmaganda;

yetkazib berilayotgan maxsulotlarning sifati yuqoriligi tufayli kompaniyalarning boshqa maxsulotga utishi qimmatga tushganda;

yetkazib beruvchilar ilgari tomon vertical integrasiyalanish xavfidan foydalanganda;

so'tib oluvchi kompaniyalar orqaga tomon vertikal integrasiyalanish xavfidan foydalana olmaganda.

Beshinchi raqobatchi kuch tovarning urnini bosuvchi maxsulotlarning paydo bulish xavfidir. Tovarning urnini tuliq bosa oladigan maxsulotlarning mavjudligi jiddiy xavf tug'diradi va kompaniyaning narxlarini hamda daromadlarini cheklab qo'yadi. Ammo, agar kompaniya maxsulotlarining urnini bosa oladigan tovarlar kam bo'lsa, kompaniya narxlarni oshirishi va qo'shimcha daromad olishi mumkin. Kompaniyaning strategiyasi bu faktdan foydalana olishi lozim.

Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko'ra quyidagilarga bo'lanadi:

- Shavqasiz raqobat
- Intensiv raqobat
- Meyordagi raqobat
- Jalb qiluvchi zaif raqobat

Bozorga yangi kirib kelgan kompaniya yangi ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lishi, ayrim xollarda kattagina resurslarga ega bo'lishi mumkin. Bunday kompaniyalar bozorda o'z o'rnini topib egallash uchun kurashadi. Bozorda yangi raqobatchining paydo bo'lishi quyidagi omillarga bog'liq:

Bozorga kirish yo'lidagi to'siqlar;

Bozorda ishlayotgan kompaniyalarning reaksiyasi;

Bozorga kirish yo'lidagi to'siqlar quyidagicha bo'ladi;

Ishlab chiqarish miqiyosining tejamkorligi (bunday ustunlik bozorda ishlayotgan katta xajmga ega bo'lgan kompaniyalarda bo'ladi. Yangi kompaniya esa bozorga birdaniga katta xajm bilan chiqolmaydi.)

Texnologiya va NOU-XAUga erishishning imkoniyati yo'qligi;

«O'qitish/Tajriba» egri chizig'ining samarasi;

Xaridorlarning ma'lum markalariga moyilligi;

Korxonalar xajmlariga bogliq bo'lmagan xarajatlarning teng emasligi;

Sotish kanallariga kira olish;

Nazorat qiluvchi organlarning harakatlari (litsenziya, ruxsatnomalar);

Tariflar va tarifdan tashqari cheklashlar (dempingga qarshi qonunchilik, maxalliy kompaniyalarning majburiy qatnashishlari).

Etakchilik xarajatlari strategiyasi doimiy monitoringni o'z ichiga oladi. Ushbu strategiya juda xavflidir, chunki ertami-kechmi o'z xarajatlarini yanada kamaytiradigan raqobatchilar paydo bo'lishi ehtimoli katta. Bularning barchasi marketingning yaxshilanishi tufayli va tarqatish tarmog'i, texnologik taraqqiyot, menejment nou-xau, mamlakatda va dunyoda tashqi omillar, bozorga yirik global o'yinchilar paydo bo'lishi, xodimlarning ishtiyoqi yo'qolishi va boshqa omillar tufayli mumkin. va boshqalar.

#### **5.4. Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar**

Bozordagi vaziyat tez-tez o'zgarib turadi, chunki bozorda ishlayotgan kompaniyalar bozorga kirib kelayotgan yangi kompaniyalarni o'z siyosatini o'zgartirishga majbur qiladi. Bozorda eng ko'p ta'sir qiladigan kuchlar raqobatni harakatlantiruvchi kuchlar deb ataladi. Bu kuchlarni taxlil qilish 2 bosqichdan iborat:

1. Harakatlantiruvchi kuchlarni aniqlash.

2. Ushbu kuchlar ta'sirini aniqlash.

Bozorda eng ko'p uchraydigan harakatlantiruvchi kuchlar quyidagilardan iborat:

- Iqtisodiy o'sishning uzoq muddatli tendensiyalaridagi o'zgarish;
- Istemolchilar tarkibi va tovarlardan foydalanish usullarining o'zgarishi;
- Yangi maxsulotlarni joriy qilish;
- Texnologik o'zgarishlar;
- Marketing tizimidagi o'zgarishlar;
- Yirik kompaniyalarning bozorga kirishi yoki chiqishi;
- NOU XAU ni tarqalishi;
- Tarmoqlar globallashtiruvining o'sishi;
- Unumdorlik va xarajatlar tarkibining o'zgarishi;
- Xaridorlar moyilligining tabaqalangan tovarlardan standart tovarlarga o'tishi;
- Davlat qonunchiligi va siyosatidagi o'zgarishlarning ta'siri;
- Ijobiy qadriyatlar, moyilliklar va turmush tarzining o'zgarishi;
- Noaniqlik va tavakkalchilik omillari ta'sirining kamayishi.

Tarmoqdagi raqobat tarkibini o'rganishdagi keyingi qadam - bu raqobatlashayotgan kompaniyalarning bozordagi o'rnini aniqlashdir. Tarmoqdagi kompaniyalar raqobat mavqeini taqqoslashning asosiy usuli - bu strategik guruxlar kartasini tuzishdir.

*Strategik guruxlar kartasi* - tarmoqda raqobatlashayotgan kompaniyalarning raqobat mavqelarini aks yettiruvchi asbobdir. Bu taxliliy usul tarmoqning umumiy taxlili va har bir kompaniyaning bozordagi mavqeini bir biriga bog'laydi. Buning uchun tarmoqda ishlayotgan barcha kompaniya va kompaniyalar strategik guruxlarga bo'linadi. Strategik guruxlarga raqobat uslubi va bozordagi mavqeini bir xil bo'lgan kompaniyalar kiritiladi. Bozordagi asosiy raqobatchilar nechta bo'lsa strategik guruxlar soni xam

shuncha bo'ladi, ammo buning uchun raqobatchilarning har biri o'zining raqobat usuliga va bozorda o'z mavqeiga ega bo'lishi lozim.

*Strategik guruxlar kartasini* - tuzish tartibi quyidagicha:

-Tarmoqdagi kompaniyalarning bir biridan farqlantiruvchi belgilari aniqlanadi.

-Kartaning o'qlari bo'ylab turli xarakteristikalarni juftligi tushiriladi.

-Kartaga kompaniyalar 2 o'zgaruvchan ko'rsatkichlarga asosan joylashtiriladi.

-Bitta strategik zonaga kirgan kompaniyalar strategik guruxga birlashtiriladi.

- Har bir strategik gurux atrofida aylana chiziladi. Aylananing diametri har bir strategik guruxning bozordagi o'miga proporsional bo'ladi. Ana shu ko'rsatkichlardan foydalanib strategik guruxlarning 2 o'lchamli kartasini tuzish mumkin.

Bir tarmoqda faoliyat ko'rsatayotgan kompaniyalarning nisbiy raqobat pozitsiyalarini urganish uchun strategik guruxlash jarayonlaridan foydalaniladi.

Bir strategik guruxdagi kompaniyalar maxsulotlar diapazonining kengligi, tovar harakati kanallaridan foydalanish usullari; uxshash texnologik yondashuvlar, vertikal integrasiyaning darajasi, servisning va texnologik xizmat ko'rsatish xarakteri kabi turli belgilar buyicha birlashishlari mumkin. Tarmoqda bozorga nisbatan strategik yondashuvlari bir xil bo'lgan bitta strategik gurux mavjud bulishi mumkin.

Strategik guruxlar xaritasini tuzish va kompaniyalarni u yoki bu gurux tarkibiga kiritish quyidagicha amalga oshiriladi:

1. Tarmoqdagi kompaniyalarni bir-biridan farqlovchi raqobatli xarakteristikalar aniqlanadi ( narx, sifat, faoliyat geografiyasi, integrasiya darajasi, maxsulot nomenklaturasi va xokazo).

1. Kompaniyalarning xolati ikki chiziqli chizmaga joylashtiriladi (tanlab olingan xususiyatlari bo'yicha).

2. Bir strategik soxaga to'g'ri keladigan kompaniyalar aniqlanadi.

3. Xar bir guruhning tarmoqdagi umumiy savdo xajmidagi ulushi aniqlanadi.

Agar jiddiy tafovutlar ikkitadan ortiq bo'lmasa, bir necha xarita tuzish maqsadga muvofiqdir.

Turli strategik guruxlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bo'lsa, ular o'rtasidagi raqobat shunchalik kuchli bo'ladi. Yeng yaqin raqobatchilarning fe'l-atvorini urganish muhimdir. Raqobatchilarning strategiyasini, ularning kelgusida qanday yul tutishini bilmay turib, ular bilan muvaffaqiyatli raqobatlashish mumkin emas. Raqobatchilar nima qilmoqda va nima qilmoqchi - bu savollarga javob topish kompaniyaning strategik faoliyati uchun nixoyatda muhimdir, aks holda u xar doim mudofaa pozitsiyasida bo'lishga majbur bo'ladi.

Kompaniyalarning raqobatdagi kelgusi pozitsiyalarini baholash uchun ye'tiborni ularning bozordagi o'z axvolini yaxshilash imkoniyatlariga qaratish lozim. Agressiv raqobatchilar yangi strategik tashabbuslar manbaidirlar. O'z maqsadiga erishgan raqobatchilar o'zlarining xozirgi strategiyasini amalga oshirishda davom etadilar. Bezovta va moliyaviy jixatdan og'ir axvolda qolgan raqiblar xujumchi yoki mudofaachi sifatida yangi-yangi strategik xatti-harakatlarga utishlari mumkin. Shu munosabat bilan o'zingizni ushbu kompaniya menejerlarining urniga qo'yib kurishingiz va ularning qanday yul tutishlarini muloxaza qilib kurishingiz mumkin.

5.5. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari

Agar kompaniya yoki kompaniya o'z raqiblarining xatti harakatlarini kuzatib bormasa u ko'zini boglab olib raqobatlashmoqchi bo'lgan xisoblanadi. Xuddi shaxmatdagidek raqobat kurashida xam raqibning

keyingi yurishini oldindan ko'ra bilish bebaxo axamiyatga egadir. Agar raqibining keyingi qadamini bilmasa, kompaniya g'alaba qozonolmaydi. Bu boradagi raqobat kurashi quyidagi yo'nalishlarda olib boriladi:

**1. Raqiblar strategiyasini aniqlash.** Buning uchun raqib kompaniya faoliyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari, uning bozordagi mavqei, strategik maqsadlari raqobat strategiyasi o'rganiladi.

**2. Kelajakda tarmoqning yetakchisi bo'lishi o'ki yetakchi bo'lgan kompaniyalarni aniqlash.** Buning uchun har bir kompaniyaning potensial imkoniyatlarini o'rganib ularning ichidan boshqalardan o'zib ketish o'ki o'zib bo'lgan kompaniyalar belgilanadi. Kelajakda qaysi kompaniyalar o'z mavqeini yo'qotadi, qaysi biri yetakchi bo'lishi mumkinligini to'g'ri belgilash kompaniyaning strategiyasini tuzishda muhim axamiyat kasb etadi.

**3. Raqiblarning keyingi qadamini oldindan ko'ra bilish.** Agressiv raqib odatda qandaydir yangi strategik qadam qo'yadi. O'zining bozordagi mavqeidan qanoatlanadigan kompaniyalar esa amaldagi strategiyasini saqlab turadi. Omadsiz kompaniyalarning axvoli shuqadar yomon bo'ladi-ki, ular yaxshi o'ylanmagan bo'lsa xam xujumga o'tishga majbur bo'ladilar.

Raqibning keyingi qadamini oldindan aytib berish uchun o'sha kompaniyadagi vaziyatni rahbariyatning kayfiyatini, ularning fikrlash tarzini bilish lozim. Raqib xaqida axborot yig'ishga qaratilgan razvedka faoliyati uning harakatlarini oldindan bilish va samarali qarshi choralar ko'rish imkonini beradi.

Muvaffaqiyatning asosiy omillari (MAO) - muayyan tarmoqdagi moliyaviy va raqobatli muvaffaqiyatning asosiy belgilovchi omillaridir. Ularni aniqlash - strategiya ishlab chiqishning asosiy yo'nalishlaridan biridir. Ular strategiyani ishlab chiqishda hal qiluvchi rolb o'ynashi mumkin, biroq ular turli tarmoqlarda turlicha bo'ladi. Odatda bir tarmoqqa

shunga o'xshash uch-to'rtta omil xarakterli bo'lib, ularning bir-ikkitasi eng muhimi bo'lib, taxlilning vazifasi ularni aniqlashdan iborat bo'ladi.

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

**1. Texnologiyaga bog'liq omillar:**

- ilmiy tadqiqotlarning saviyasi;
- ishlab chiqarish jarayonlarda innovasiyalarga qodirlik;
- maxsulotda innovasiyalarga qodirlik;
- mazkur texnologiyada yeksperlarning roli.

**2. Ishlab chiqarish bilan bog'liq omillar:**

- kam xarajatli ishlab chiqarishning samaradorligi (ishlab chiqarish ko'lamidan tejash, to'plangan tajriba samarasi);

- ishlab chiqarish sifati;
- yuqori fond qaytimi;
- ishlab chiqarish xarajatlarning kam bo'lishi, kafolatlanadigan xo

lda joyl ashtirilishi;

- tegishli malakali ishchi kuchi bilan ta'minlash,
- yuqori mehnat unumdorligi (ayniqsa ko'p mehnat talab qiladigan soxalarda);

- arzon loyixalashtirish va texnik ta'minot;

- ishlab chiqarishning model va o'lchamlarning o'zgarishiga moslashuvchanligi.

**3. Taqsimlash bilan bog'liq omillar:**

- distribbyutorlar/dilerlarning qudratli tarmog'i;
- chakana savdodan tushadigan daromadlar yextimoli;
- kompaniyaning o'z tarmog'i;
- tez yetkazib berish.

**4. Marketing bilan bog'liq omillar:**

- savdoning yaxshi sinalgan, tekshirilgan usuli;
- qulay, arzon servis va texnik xizmat ko'rsatish;
- xarid talablarini aniq qondirilishi;
- tovarlar diapazonining kengligi;
- tijorat san'ati;
- jozibali dizayn va upakovka ;
- xaridorlar uchun kafolatlar.

#### 5. Malakaga bog'liq omillar:

- noyob iste'dodlar;
- sifatni nazorat qilish «nou-xau»si;
- loyixalash soxasidagi yekspertlar;
- texnologiya soxasidagi yekspertlar;
- aniq va sodda reklama qilish qobiliyati;
- ITTKI bosqichida ishlab chiqarish natijasida yangi maxsulotlarni  
xo'sil qilish va ularni tez bozorga olib chiqa olish.

#### 6. Tashkilotning imkoniyatlariga bog'liq omillar:

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

#### 7. MAO ning boshqa turlari:

- ijobiy imidj va obro';
- o'zini peshqadam deb xis qilish;
- qulay joyl ashuv;
- xushmuomala va muloyim xizmat ko'rsatish;
- patent ximoyasi;
- umumiy xarajatlarning kamligi.

Bundan tashqari, tarmoqning jozibadorligiga umumiy baxo berish lozim («Menejment asoslari» kursiga qarang)

Muvaffaqiyatning kalit omillari (M.K.O)-bu raqobatbardosh bo'lish va moliyaviy barqarorlikka erishish uchun kompaniya ta'minlashi

lozim bo'lgan raqobat imkoniyatlari va faoliyat natijalaridir. M.K.O shunday omillarki, ularga kompaniya aloxida ye'tibor berishi kerak, chunki ular kompaniyaning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligini belgilab beradi. Masalan: pivo sanoatida ishlab chiqarish quvvatlarining to'liq bandligini ta'minlash shunday omilga kiradi. (bu ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtirib beradi) M.K.O har bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatga, ko'rinishga ega bo'ladi. Ayrim tarmoqlarda MKO lar 4 ta bo'lishi mumkin, lekin xal qiluvchi axamiyatga 1 yoki 2 tasi ega bo'ladi.

Tarmoq va undagi raqobat taxilining pirovardida tarmoqning jozibadorligi aniqlanadi. Buning uchun quyidagi ko'rsatkichlar asos qilib olinadi:

A-tarmoqning o'sish imkoniyatlari

B-harakatlantiruvchi kuchlarning tarmoqqa ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatishi:

V-Tarmoqqa yirik kompaniyalarning kirish (chiqish) imkoniyatlari:

G-Talabning barqarorligi:

D-Raqobat kuchlari ta'sirining kuchayishi yoki zaiflashishi:

Ye-Tarmoq oldida turgan muammolarning jiddiyligi:

J-Tavakkalchilik va noaniqlik darajasi:

Z-Raqobat natijasida tarmoqdagi daromad darajasining pasayishi yoki ko'tarilishi.

Nazorat savollari:

1. Tarmoqni ta'riflovchi asosiy ko'rsatkichlar qanday?
2. Tarmoqda qanday raqobat kuchlari bo'ladi?

3. Tarmoqdagi raqobat kuchlari nisbati nimalarni o'zgartirib yuborilishi mumkin?

4. Qanday kompaniya kuchli yoki zaif mavqega ega bo'ladi?

5. Muvaffaqiyatning kalit omili nima?

6. Tarmoqning jozibadorligi qanday aniqlanadi?

#### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999. - 416 с.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Гардарики, 1995. - С. 29-43.

3. Гапоненко А.Л. Особенности управления в государственной службе // Государственная служба. 1997. №0. - С. 28-35.

4. Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников управления и управленческой практики. — М.: Дело, 1996. - 272 с.

5. Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991. - С. 31-38.

6. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы управления. — М.: Дело, 1992.-С. 255-286.

7. Минсберг Г., Алстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000. - 336 с.

8. Общий и специальный менеджмент: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина. — М.: Изд-во РАГС, 2000. - С. 79-90.

9. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. — М.: Экономика, 1995. - 335 с. Тридцать шесть стратегем: Китайские секреты успеха / Пер. с кит. Б.В. Малявина. — М.: Белые алвы, 2000. — с-19.

*Insonning faqat kuchli imkoniyatga ega ekanligiga qarab pul to'lanadi, zaifligi uchun pul to'lanmaydi.*

*Peter Drucker*

---

**6-BOB: UY-JOY KOMMUNAL XO'JALIGI SOHA  
SUB'EKTLARI HOLATI TAHLILI**

---

**REJA:**

- 6.1. Uy-joy kommunal infratuzilma soha sub'ektlari holati tahlili.**
- 6.2. Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasi ta'biyining fundamental asoslari.**
- 6.3. Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasida strategik maqsadlarni belgilash.**

*Tayanch so'zlar: aholi uy-joy fondi, aholi punktlari, uy-joy bilan o'rtacha ta'minlanganlik, aholi punktlarini obodonlashtirish, uy-joy fondini obodonlashtirish, PEST tahlil, SWOT tahlil, strategik tahlil, ichki muhit.*

**6.1. Uy-joy kommunal infratuzilma soha sub'ektlari holati tahlili**

Uy-joy kommunal xizmat ko'rsatish sohasi inson hayoti uchun shart-sharoitlarni, birinchi navbatda, uy-joyning qulayligini, uning muhandislik jihatdan qulay yechimlarga ega ekanligi, transport, aloqa, maishiy va boshqa xizmatlarning sifat darajasi, turmush sifati va ijtimoiy jihatdan uy-joy qurilishini takomillashtirishni belgilaydigan hududiy infratuzilmaning eng muhim qismidir.

Uy-joy kommunal xo'jaligida quyidagi kichik sohalar ajratiladi:

- \* uy-joy - ta'mirlash va texnik xizmat ko'rsatish;
- \* suv ta'minoti va kanalizatsiya;
- \* kommunal energiya (elektr, issiqlik, gaz ta'minoti);
- \* shahar transporti (avtobus, tramvay, trolleybus...);

\* raqamli iqtisodiyot (kabel tarmoqlari, sun'iy yo'ldosh televideniyesi, optik tolali tizimlar va elektron aloqa kanallari, kompyuter aloqasi va qo'llab-quvvatlash tizimlaridan foydalanish);

\* shahar obodonlashtirish tizimi, shu jumladan yo'l inshootlari va yo'l transporti qurilishi;

\* hududlarni sanitariya tozalash (ko'chalarni tozalash, maishiy va oziq-ovqat chiqindilarini yo'q qilish bilan uylarni tozalash);

\* yashil iqtisodiyot (shaharlarni obodonlashtirish, qayta tiklanadigan energiya manbaalaridan foydalanish);

\* mehmonxona sanoati;

\* maishiy xizmatlar (hammom, kir yuvish, marosim xizmatlari va boshqalar);

\* ko'cha yoritgichlari.

Shahar xo'jaligi va uy-joy kommunal xo'jaligi tarmoqlari mintaqa iqtisodiyoti bilan chambarchas bog'liqdir. B.C.Chekalin, V.V.Buzirev, N.E.Bessonova, V.E.Roxchina, va boshqa olimlarning fikriga ko'ra<sup>36</sup>, "shahar iqtisodiyoti" - bu aholining kundalik maishiy, ijtimoiy-madaniy, kommunal ehtiyojlarini qondirish uchun zarur bo'lgan xizmatlar, korxonalar, muhandislik inshootlari va tarmoqlari majmuidir. Shahar iqtisodiyotiga ishlab chiqarish va noishlab chiqarish funksiyalarini bajaradigan korxonalar, jumladan, shahar (hudud) aholisiga xizmat ko'rsatadigan transport, maishiy xizmat ko'rsatish, aloqa, savdo, umumiy ovqatlanish va boshqa ba'zi tarmoqlar kiradi.

Uy-joy kommunal xizmat ko'rsatish sohasiga talablarning ortib borishi, uni rivojlantirish va takomillashtirish odamlar turmush darajasini yuksaltirish, turmush sharoitini yaxshilash va aholi madaniyatini yuksaltirishda muhim omil bo'lmoqda.

---

<sup>36</sup> Бузирев В.В., Чекалин В.С. Экономика жилищной сферы: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. –256 с.

A.I. Bezlyudova, A.G. Kozlyuk, N.T. Lopatkin, V.E.Roxchin va boshqa mualliflar asarlarida ular tomonidan uy-joy kommunal xo'jaligi sohasining tasnifi berilgan. Bularga quyidagilar kiradi:

- \* sanitariya-texnik xizmatlar (suv ta'minoti, kanalizatsiya, sanitariya-tozalash korxonalari);

- \* umumiy foydalanishdagi shahar ichidagi yo'lovchi transporti (tramvay, trolleybus, avtobus, metro);

- \* kommunal energiya (umumiy elektr tizimlariga kirmaydigan issiqlik, elektr, gaz tarmoqlari, kommunal qozonxonalar, elektr stantsiyalari va gaz inshootlari);

- \* davlat xizmatlari (vannalar, kirxonalar, sartaroshxonalar, mehmonxonalar);

- \* tashqi shahami obodonlashtirish (yo'l va ko'priklar inshootlari, obodonlashtirish, ko'chalarni yoritish);

- \* uy-joy kommunal xo'jaligining yordamchi korxonalari (ta'mirlash zavodlari, ustaxonalar).

Shahar iqtisodiyotiga shuningdek, shahar (shahar) va tuman (mahalliy) hokimiyat organlari, moliya-kredit muassasalari, jamoat tartibini qo'llab-quvvatlash va himoya qilish organlari, shaharlararo ahamiyatga ega bo'lgan fan va ilmiy xizmatlar muassasalari kiradi. Shu bilan birga, shahar iqtisodiyoti sanab o'tilgan hududlarning oddiy to'plami emas, balki shahar (hudud) xizmatining barcha elementlarini bir-biriga bog'laydigan yaxlit "qon tomir tizimi" dir.

Uy-joy kommunal xo'jaligining ko'p qirrali tuzilishiga qaramay, bu insonning normal ishlashini, hududning ijtimoiy va ishlab chiqarish infratuzilmasining ishlashini ta'minlaydigan yaxlit tizimdir. Aholining uy-joy-kommunal xizmatlar bilan ta'minlanish darajasini ushbu manbalar asosida tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, 90-yillardan boshlangan uy-joy kommunal xizmatlaridan foydalanishning zaruriy va amaliy darajasi o'rtasidagi tafovut doimiy ravishda ortib bordi. Aholini umumiy turar joy bilan ta'minlashning o'rtacha darajasi O'zbekistonning har bir fuqarosiga to'g'ri keladi va bu ko'rsatkich bugungi kunda mamlakatimizda o'rtacha har bir kishiga 16

m<sup>2</sup> tashkil etmoqda vaholanki 2011 yilda bu ko'rsatkich 15 m<sup>2</sup> teng bo'lgan. Biroq shuni aytish kerakki dunyoning ayrim davlatlari bilan solishtirganda bu ko'rsatkich bir muncha past ekanligini ko'rish mumkin, jumladan ushbu ko'rsatkich 17,7 m<sup>2</sup> teng ekanligini ko'rish mumkin. Tahlil qilinayotgan davrda shahar uy-joy fondi va qishloq uy-joy fondlari miqdori bir biriga yaqin ko'rsatkichni tashkil etgan (6.1-jadval).

6.1-jadval

**Aholi uy-joy fondi<sup>37</sup>**

(yil oxirligiga; uy-joylar umiimiy maydom, million kvadrat metr)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Jami</b>	09,5	446,4	467,9	466,2	477,1	490,8	507,5	521,2	536,8	549,0
shu jumladan										
<b>davlat</b>	3,6	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,4	3,3	3,5	3,5
nodavlat	435,9	443,1	454,6	462,9	473,8	487,5	504,1	517,9	533,3	545,5
<b>O'rtacha har bir yashovchiga, m<sup>2</sup></b>	15,0	15,0	15,1	15,2	15,2	15,4	15,7	15,8	16,0	16,0
<b>Shahar uy-joy fondi</b>										
<b>Jami</b>	231,9	235,8	237,2	240,6	245,0	249,1	269,4	266,0	273,5	279,2
shu jumladan										
<b>davlat</b>	3,3	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
nodavlat	228,6	232,7	234,1	237,5	241,9	246,0	256,3	262,9	270,4	276,1
<b>O'rtacha har bir yashovchiga, m<sup>2</sup></b>	15,4	15,4	15,3	15,4	15,4	15,4	15,8	16,0	16,1	16,1
<b>Qishloq uy-joy fondi</b>										
<b>Jami</b>	207,6	210,6	220,7	226,6	232,1	241,7	246,1	266,2	263,3	269,8
shu jumladan										
<b>davlat</b>	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,4	0,4
nodavlat	207,3	210,4	220,6	225,4	231,9	241,5	247,8	255,0	262,9	269,4
<b>O'rtacha har bir yashovchiga, m<sup>2</sup></b>	14,6	14,6	14,9	14,9	15,0	15,4	15,5	15,7	15,9	16,0

<sup>37</sup> O'zbekiston Respublikasi Davlat Statistika Qo'mitasi. O'zbekiston Respublikasi yillik statistik to'plami 2011-2020 y 289 b.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki mamlakatimizning barcha xududlari bo'yicha uy-joy fondining taqsimlanishi turlicha ko'rsatkichga ega. Jumladan, 2020 yil yakuniga kelib ushbu ko'rsatkich 649 million kvadrat metrga teng bo'lgan bo'lsa, 2011 yilda bu ko'rsatkich 439,5 million kvadrat metrga teng bo'lgan va so'ngi 10 yil ichida mamlakatimizdagi uy-joy fondi ko'rsatkichi 210 million kvadrat metrga ortganligini ko'rishimiz mumkin (6.2-jadval).

### 6.2-jadval

#### Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahri bo'yicha uy-joy fondining TAQSIMLANISHI<sup>38</sup>

(yil oxiriga uy joylar umumiy maydonl, million kvadrat metr)

	Jami uy-joy fondi									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
O'zbekiston Respublikasi	439,5	446,4	457,9	466,2	477,1	490,8	507,6	521,2	636,8	649,0
Qoraqalpog'iston Respublikasi	25,8	25,9	27,9	28,9	29,2	30,0	35,1	35,1	31,4	31,6
viloyatlar										
Andijon	26,3	27,0	27,6	28,6	29,3	30,2	31,1	31,6	32,0	32,6
Buxoro	25,0	25,0	25,0	25,9	26,2	26,5	27,4	30,0	32,2	33,6
Jizzax	15,9	16,3	16,8	17,3	17,6	18,0	18,3	18,6	19,3	19,9
Qashqadaryo	39,8	40,3	41,2	41,5	44,4	46,8	50,4	53,1	55,0	55,2
Navoiy	17,6	17,7	17,9	18,0	18,3	18,9	20,7	21,3	22,1	22,5
Namangan	37,0	37,8	39,9	41,0	41,6	42,9	40,5	41,3	44,4	46,9
Samarqand	46,0	47,0	48,3	49,6	50,9	53,1	55,6	56,8	58,0	59,3
Sunondaryo	29,9	30,2	30,5	30,7	31,0	31,3	31,7	32,2	33,1	33,9
Sirdaryo	11,3	11,7	11,9	12,2	12,3	11,6	11,5	12,1	13,0	13,2
Toshkent	38,7	39,1	41,1	41,5	41,8	42,5	42,8	43,7	45,1	47,0
Farg'ona	43,8	44,0	44,1	44,5	46,3	47,3	48,0	48,7	49,1	49,5
Xorazm	39,0	39,4	40,0	40,0	40,2	42,5	43,0	43,5	45,4	45,7
Toshkent sh.	43,4	45,0	45,7	46,5	48,0	49,7	51,4	53,2	56,7	58,1

<sup>38</sup> O'zbekiston Respublikasi Davlat Statistika Qo'mitasi. O'zbekiston Respublikasi yillik statistik to'plami 2011-2020 y. 289 b.

Bundan tashqari yana shuni ko'rish mumkinki, O'zbekiston Respublikasi mintaqalari bo'yicha eng katta ko'rsatkich Samarqand viloyati- 59,3 mln. m<sup>2</sup>, Toshkent shahri-58,1 mln. m<sup>2</sup> va Qashqadaryo viloyati-55,2 mln. m<sup>2</sup> xududlariga to'g'ri kelgan holda ushbu hududlardagi yashaydigan aholi soniga mos ko'rsatkichni tashkil etmoqda. Bundan tashqari Navoiy viloyati-22,5 mln. m<sup>2</sup>, Jizzax viloyati-19,9 mln. m<sup>2</sup> hamda Sirdaryo viloyati (13,2 mln. m<sup>2</sup> ) uy-joy fondi ko'rsatkichlari eng past darajani tashkil etmoqda. Bu ham ushbu viloyat hududida yashaydigan aholi soni bir muncha boshqa mintaq va hududlarga nisbatan kam ekanligi bilan ajralib turadi.

Quyidagi jadvalda mamlakat hududlari va mintaqalarida yashovchi har bir aholining uy-joy bilan o'rtacha ta'minlanganligi keltirilgan(6.3-jadval).

Ushbu jadval ma'lumotlari asosida shuni aytish mumkinki so'ngi 10 yil davomida ya'ni 2011-2020 yillar oralig'ida mamlakatimiz mintaqalarida yashovchi har bir aholining uy-joy bilan o'rtacha ta'minlanganlik ko'rsatkichi 15 million kvadrat metrdan 16 million kvadrat metrga ortganligini ko'rishimiz mumkin. Biroq, yana shuni aytish mumkinki Farg'ona viloyati (13,3 mln. m<sup>2</sup>), Surxondaryo viloyati (12,6 mln. m<sup>2</sup>) va Andijon viloyatlari (10,3 mln. m<sup>2</sup>) mamlakt bo'yicha o'rtachi ko'rsatkichdan ancha past ko'rsatkichni tashkil etmoqda. Bu ham eng avvalo ushbu hududlarda yashovchi aholi sonining yuqoriligi va keyinchalik esa ushbu mintaqalarda qurilish ishlarining bir muncha kam ekanligi bilan izohlanadi.

Ekspertlarning hisob-kitoblariga ko'ra, uy-joy kommunal xo'jaligi munitsipalitetlarga tegishli bo'lgan asosiy vositalarning o'rtacha 50-70 foizini qoplaydi va shu bilan mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari

faoliyatining moddiy asosi va ularning ijtimoiy mas'uliyatining eng muhim yo'nalishi bo'lib xizmat qiladi.

### 6.3-jadval

**Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahri bo'yicha bir kishi hisobida aholining uy-joy bilan o'rtacha**

#### **TA'MINLANGANLIGI<sup>39</sup>**

(yil oxiriga uy joylar umumiy maydoni, million kvadrat metr)

	Jami									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>O'zbekiston Respublikasi</b>	15,0	15,0	15,1	15,2	15,2	15,4	15,7	15,6	16,0	16,0
<b>Qoraqalpog'iston Respublikasi</b>	15,3	15,2	16,2	16,5	16,4	16,8	19,2	18,9	16,6	16,5
<b>viloyatlar</b>										
<b>Andijon</b>	9,8	9,9	9,9	10,1	10,2	10,3	10,4	10,4	10,3	10,3
<b>Buxoro</b>	14,7	14,6	14,4	14,6	14,6	14,5	14,8	15,9	16,9	17,4
<b>Jizzax</b>	13,5	13,7	13,8	13,9	13,9	13,9	13,9	13,9	14,1	14,3
<b>Qashqadaryo</b>	14,5	14,4	14,4	14,2	14,8	15,3	16,2	16,7	16,9	16,7
<b>Navoiy</b>	20,0	20,1	20,0	19,9	19,9	20,2	21,8	22,0	22,4	22,4
<b>Namangan</b>	15,4	15,5	16,1	16,2	16,1	16,3	15,1	15,2	16,0	16,5
<b>Samarqand</b>	14,0	14,0	14,1	14,2	14,3	14,7	15,1	15,1	15,1	15,4
<b>Surxondaryo</b>	13,6	13,5	13,4	13,2	13,0	12,9	12,7	12,7	12,7	12,6
<b>Sirdaryo</b>	15,5	15,7	15,8	15,8	15,7	14,6	14,3	14,6	15,5	15,4
<b>Toshkent</b>	14,6	14,6	15,1	15,1	15,0	15,1	15,0	15,2	15,5	15,9
<b>Farg'ona</b>	13,4	13,3	13,1	13,0	13,3	13,4	13,4	13,3	13,2	13,3
<b>Xorazm</b>	24,1	24,0	23,9	23,6	23,2	24,1	24,0	23,9	24,5	24,3
<b>Toshkent sh.</b>	19,9	19,9	19,5	19,7	20,1	20,4	21,0	21,4	22,3	22,0

Uy-joy kommunal xo'jaligini saqlash va ta'mirlash uchun mablag'larning etishmasligi, ularni shakllantirish va ulardan foydalanishning noratsional mexanizmi, uy-joy kommunal xo'jaligini boshqarish

<sup>39</sup> O'zbekiston Respublikasi Davlat Statistika Qo'mitasi. O'zbekiston Respublikasi yillik statistik to'plami 2011-2020 y 289 b.

tuzilmasining tez-tez va asossiz qayta tashkil etilishi natijasida uy-joy kommunal xo'jaligining ishonchligi keskin pasayib ketadi.

Uy-joy kommunal xo'jaligini moliyalashtirishning etishmasligi xizmat ko'rsatish sohasining ushbu tarmog'i faoliyati uchun tegishli me'yoriy-huquqiy yordamning yo'qligi bilan ortib bormoqda.

Aholi turmush darajasining pasayishi va tariflarning o'sishi munosabati bilan ko'plab pullik xizmatlar turlariga (uy-joy fondini ta'mirlash va saqlash, maishiy xizmatlar va boshqalar) talab sezilarli darajada kamaydi va ularning iste'molchilari soni torayib bormoqda. Natijada, O'zbekiston va rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega mamlakatlarda ko'rsatilayotgan davlat xizmatlari hajmi va sifati bo'yicha farq keskin oshib bormoqda. Aholi jon boshiga to'g'ri keladigan uy-joy fondi va uy-joy kommunal xizmatlarini ko'rsatish bo'yicha O'zbekiston Qo'shma Shtatlaridan 5-6 baravar ortda qolmoqda. Bu jamiyatda, ayniqsa qishda va energiya tanqis bo'lgan ijtimoiy keskinlikni keltirib chiqaradi.

Aholining uy-joy-kommunal xizmatlar bilan ta'minlanish darajasini ushbu manbalar asosida tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, 90-yillarda uy-joy kommunal xizmatlaridan foydalanishning zaruriy va amaliy darajasi o'rtasidagi tafovut doimiy ravishda ortib borgan.

Aholining tegishli ehtiyojlarini qondiradigan uy-joy kommunal xo'jaligining kichik tarmoqlari odamlarning normal hayoti va mintaqaning ham ijtimoiy, ham ishlab chiqarish tuzilishining ishlashi uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlaydi. Uy-joy kommunal xo'jaligi aholining tegishli turmush sifatini, turmush madaniyati va turmush tarzini shakllantiradi, ko'p jihatdan hududlarning ijtimoiy-iqtisodiy salohiyatini, investitsion jozibadorligini belgilaydi.

Quyidagi keltirilgan jadvalda O'zbekiston Respublikasida barcha aholi punktlarini obodonlashtirish ko'rsatkichlari keltirilgan (6.4-jadval).

Mamlakatimiz mintaqalaridagi aholi punktlarining obodonlashtirish holati bo'yicha oxirgi 10 yil davomida asosan qishloq joylarida suv quvirlari bilan ta'minlanish ko'rsatkichi yuqori, ya'ni 2011 yilda ushbu ko'rsatkich 119 ta shaharlarda amalga oshirilgan bo'lsa, 2020 yilda bu ko'rsatkich 120 tani tashkil etgan, 2011 yilda 8836 ta qishloq hududlarida amalga oshirilgan bo'lsa 2020 yilda bu ko'rsatkich 9156 tani tashkil etgan. Ya'ni shuni aytish mumkinki, oxirgi yillar davomida aholi punktlarini obodonlashtirish ko'rsatkichi asosan qishloq joylarida yuqori darajani tashkil etmoqda.

#### 6.4-jadval

#### Aholi punktlarini obodonlashtirish<sup>40</sup>

(yil oxiriga)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Quyidagilarga yeda aholi punktlari soni										
Suv quvuri										
shaharlar	119	119	119	119	119	119	119	119	120	120
shahar turidagi poselkalar	1 015	1 020	1 029	1 033	1 036	1 030	1 024	1 025	1 023	1 023
qishloq aholi punktlari	8 836	8 855	8 885	8 910	8 924	8 951	8 963	9 066	9 104	9 156
kanalizatsiya										
shaharlar	79	79	79	79	79	71	70	71	73	74
shahar turidagi poselkalar	52	52	53	53	49	39	41	41	47	54
qishloq aholi punktlari	54	54	53	51	48	25	23	23	32	36

Uy-joy kommunal xo'jaligining xizmat ko'rsatish sohasi tarmog'i sifatida inqirozi quyidagi sabablar bilan bog'liq: sanoatning zaif texnik bazasi; qobiliyatning etishmasligi; rivojlantirish va joriy ta'mirlash uchun zarur mablag'larning yo'qligi va boshqalar. Ularning asosi ijtimoiy yo'naltirilgan iqtisodiyot uchun tariflarni belgilash va to'lovlarni yig'ish mexanizmi, to'lov tizimlari va uy-joy qurilishini rivojlantirish uchun

<sup>40</sup> O'zbekiston Respublikasi Davlat Statistika Qo'mitasi. Ozbekiston Respublikasi yillik statistik to'plami 2011-2020 y. 289 b.

resurslardan foydalanish ustidan nazorat qilishning samarasiz va nomuvofiqligidir. Bundan tashqari aholi turmush sharoitining yaxshilanishi bir qator omillarga bog'liqligi ma'lum, jumladan isitish tizimining mavjudligi va issiq suvdan foydalanish imkoniyatlari, tabiiy gazdan foydalanish darajasi hamda kanalizatsiya tizimining mavjudligi aholining turmush sifati va turmush sharoitlariga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatadi. Navbatdagi keltirilgan 6.5-jadvalda mamlakatimizda uy-joy fondini obodonlashtirish ko'rsatkichlari keltirilgan.

### 6.5-jadval

#### Uy-joy fondini obodonlashtirish<sup>41</sup>

(yil oxiriga: foiz hisobida)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Jami uy-joy fondi jihozlangan</b>	66,2	66,5	67,1	67,0	66,7	67,5	66,2	65,7	66,9	67,9
kanalizatsiya	31,8	31,7	32,2	32,4	32,5	32,3	32,0	32,1	33,2	35,0
isitish	42,8	43,0	43,0	43,2	43,2	43,6	43,1	42,9	46,5	47,1
tabiiy gaz	79,5	79,8	80,4	79,8	79,0	74,2	67,9	67,2	67,3	68,2
issiq suv	24,5	24,3	26,2	26,7	27,0	28,5	28,7	28,8	30,7	32,2
<b>Shahar uy-joy fondi jihozlangan uy-joy maydoni ulushi</b>	81,7	61,8	82,8	82,9	82,9	84,1	82,9	62,3	84,6	64,8
Suv quvuri										
kanalizatsiya	52,7	52,7	53,9	54,1	54,5	54,7	53,8	53,7	55,4	57,7
isitish	59,0	59,2	59,0	59,3	59,6	60,2	59,4	59,2	63,0	63,9
tabiiy gaz	86,7	86,9	87,5	87,4	87,1	85,6	82,7	62,2	82,8	83,6
issiq suv	43,4	43,2	45,4	46,2	46,6	47,7	47,7	47,6	50,5	51,6
<b>Qishloq uy-joy fondi jihozlangan</b>	49,0	49,2	50,3	50,1	49,6	50,4	48,8	48,4	48,6	50,4
kanalizatsiya	8,4	8,3	8,9	9,2	9,3	9,2	9,3	9,7	10,2	11,6
isitish	24,7	24,8	25,8	26,0	25,9	26,5	26,2	26,0	29,3	29,8
tabiiy gaz	71,5	71,7	72,1	71,7	70,5	62,5	52,5	51,6	51,2	52,4
issiq suv	3,3	3,2	5,5	6,0	6,4	8,6	8,9	9,2	10,2	12,2

Ushbu jadvaldan ham shuni ko'rish mumkinki yillar bo'yicha mamlakatimizda kanalizatsiya tizimi, tabiiy gazdan foydalanish hamda

<sup>41</sup> O'zbekiston Respublikasi Davlat Statistika Qo'mitasi. Ozbekiston Respublikasi yillik statistik to'plami 2011-2020 y. 289 b.

aholining issiq suv bilan ta'minlanganlik darajasi ortib borayotganligini ko'rish mumkin. O'zbekistonda kommunal xizmat ko'rsatishning etakchi kichik tarmoqlarining holati bugungi kunda jiddiy tashvish uyg'otadi:

Suv ta'minoti. O'zbekistonda ichimlik suvi ta'minotining asosiy manbalari er usti suvlari (taxminan 70%) va faqat 30% er osti suvlaridir. So'nggi yillarda suv sifati bilan bog'liq muammolar keskin yomonlashmoqda. Suv manbalari hamma joyda ifloslangan, chunki ular nafaqat maishiy va sanoat ehtiyojlari uchun suv olish uchun, balki kanalizatsiya - maishiy va sanoat suvlarini qabul qilish uchun ham ishlatiladi.

Mavjud ob'ektlar va suv ta'minoti va kanalizatsiya inshootlarining ishlash darajasi mavjud bo'lganda, 2020 yilga kelib oqava suvlarni tozalash darajasi 60-65% gacha kamayadi. Ichimlik suvini tozalashda qo'llaniladigan kimyoviy reaktivlar va dezinfektsiyalash vositalarining yetishmasligi tufayli respublikamizning qator hududlarida ichimlik suvi sanitariya-texnik ko'rsatkichlar talablariga javob bermaydi. Oqava suvlarning 24% ga yaqini tozalanmagan suv havzalariga tashlanadi.

Rivojlangan mamlakatlarda bir kishi uchun kunlik suv iste'moli normasi 150-200 litrni tashkil qiladi. Rossiyada har bir aholiga kuniga o'rtacha 306 litr suv sarflanadi. Bunday ortiqcha suv iste'moli suv ta'minoti tizimlarining texnik darajasining pastligi (uning to'g'ridan-to'g'ri yo'qotishlari har yili etkazib beriladigan suv hajmining taxminan 10 foizini tashkil qiladi) va iste'molchilar tomonidan suvdan noratsional foydalanish bilan bog'liq.

## **6.2. Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasi tahlilining fundamental asoslari**

Korxonalar va tashkilotlarda boshqarish tizimini tashkil etish bir qator zamonaviy tahlil usullari yordamida amalga oshiriladi. Bularga, xususan,

STEP- (yoki PEST-) SWOT- (SVOT) tahlil usullari kiradi. Ularning yordami bilan tadqiqotchilar strategik savollarga javob izlaydilar:

- tashkilotning hozirgi holati qanday?
- tashkilot kelajakda qanday holatda bo'lishi mumkin?
- belgilangan maqsadlarga erishish yo'lida qanday to'siqlar paydo

bo'lishi mumkin va tashkilotga nima yordam beradi?

- erishish uchun qanday imkoniyatlarni amalga oshirish kerak bu maqsadlar?
- strategiyani amalga oshirishni qanday boshqarish kerak?

STEP va SWOT tahlillari natijalariga ko'ra boshqariladigan tizim - firma, tashkilot, jamiyatning strategik rivojlanish yo'nalishlari shakllanadi. STEP- (yoki PEST-) tahlili bu tashqi muhitning "xulq-atvori"ni tahlil qilish va shunga mos ravishda tashkilotning kelajakdagi strategiyasini loyihalash uchun qulaydir qulay tahlil usulidir. Agar biz makro muhitning kamida to'rt turdagi omillaridan iborat bo'lgan kompleks tashkil etishga ta'sirini adekvat baholasak (ijtimoiy (S), texnologik (T), iqtisodiy (E), siyosiy(P)). Ushbu omillar nomlarining bosh harflari tashkilotning tashqi muhitini tahlil qilishning ushbu usulining qisqartmasini tashkil etadi. STEP bu omillarni tahlil qilish (STEP tahlili) yoki PEST tahlili ham deb nomlanadi. Bu ekspert tahlilining bir turi bo'lib. Mutaxassislar odatda tashkilotning asosiy quyi tizimlari soniga ko'ra jamoalarga bo'linadi. Ular makromuhitning asosiy muhim omillari tarkibini aniqlaydi va ularni ahamiyatiga ko'ra, har bir omillar guruhi uchun alohida-alohida tartiblaydilar. Natija ikki bosqichda jamlanadi: birinchidan, individual barcha ishtirokchilarning fikrlari, keyin esa jamoalarning fikrlari.

STEP omillarini tahlil qilishning afzalliklari:

1. Menejer va uning eng yaqin xodimlari STEP omillari bilan ishlaganda, ular tashqi muhit haqida o'ylay boshlaydi, bu haqda shunchaki gapirmaydi.

2. Odamlarda tashqi muhit haqida oldindan "ko'rish" vujudga keladi. Bu orqali xodimlarda tashqi muhit omillarini hisobga olish madaniyati shakllantiriladi.

3. Siz omildan omilga erkin harakat qilasiz va tashqi muhitning yaxlit rasmini qurasiz.

4. Tashqi muhitni tahlil qilish uchun umumiy tushunish tili ishlab chiqiladi.

5. Tashqaridan mulohaza yuritishning barqaror odati shakllanadi.

Tarmoqlar rivoji strategik maqsad va vazifalarni to'g'ri belgilashiga bog'liq. Shu bois, tarmoq korxonalarini ustivor rivojlantirish va barqarorligini ta'minlashda tarmoqlarda strategik tahlilni to'g'ri amalga oshirishning fundamental jihatlarini o'rganishni talab etadi.

*Strategik tahlil* - bu korxonaning faoliyati va bozorini o'rganish hamda baholash jarayoni bo'lib, natijada turli tashkilot va kompaniyalar uzoq muddatli raqobat strategiyasini ishlab chiqish uchun zarur ma'lumotlarni oladi. Korxonaning strategik vaziyatli tahlili muhim qadam hisoblanadi. Korxonaning to'g'ri tayyorlangan strategik tahlili asosli boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yordam beradi va sohada xavf bo'lishini kamaytiradi. Strategik tahlilning mazmuni. Korxonani strategik tahlil qilishning to'rtta asosiy bosqichi mavjud:

- Rejalashtirilgan rivojlanish strategiyasi doirasida muhim bo'lgan joriy ko'rsatkichlarni aniqlash. Korxonadan belgilangan maqsadlar va real ko'rsatkichlar o'rtasidagi farqni taqqoslash va tahlil qilish;

- Bashorat qilinayotgan ko'rsatkichlarga ta'sir qiluvchi strategik omillarni yaratish va tahlil qilish, ularni ahamiyati bo'yicha tartiblash;

- Strategik muqobillarni izlash. Bir nechta muqobillardan birini tanlash va strategik reja tuzish.

Mavjud ko'rsatkichlarni aniqlash uchun ichki omillarni o'rganish muhim: kompaniya tuzilishi, uning kadrlar va ishlab chiqarish salohiyati, resurslar va moliyaviy imkoniyatlar. Korxonada qanday sharoitlarda ish olib borishini, uning ishbilarmonlik muhiti, mijozlar, etkazib beruvchilar, raqobatchilar bilan munosabatlari qanday o'rnatilishiga qaratiladi<sup>42</sup>.

Strategik tahlil natijasida korxonada rivojlanishining kelajakdagi mumkin bo'lgan holatini bashorat qilish, kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash imkonini beradi.

*Strategik tahlil nima uchun qo'llaniladi?* Strategik tahlil quyidagi vazifalarni hal qilish uchun zarur:

- ◆ biznes-reja tuzish;

- ◆ korxonaning raqobatbardoshlik darajasini baholash va takomillashtirish;

- ◆ korxonaning rivojlanishiga to'sqinlik qiluvchi omillarni aniqlash va ularni bartaraf qilish yo'llarini topish;

- ◆ korxonada o'sishining imkoniyatlari va shartlarini aniqlash;

- ◆ muvaffaqiyatli reklama kompaniyasini ishlab chiqish va amalga oshirish;

- ◆ maqsadli auditoriyani to'g'ri belgilash va samarali marketing strategiyasini ishlab chiqish;

- ◆ korxonaning mahsulot portfelidagi ayrim mahsulot guruhlarini rivojlantirish to'g'risida qaror qabul qilishga imkon beradigan bozorning asosiy korxonaning optimal tashkiliy va kadrlar tarkibini shakllantirish;

- ◆ risklarni boshqarish va muvozanatli boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

---

<sup>42</sup> <https://www.gd.ru/articles/10374-strategicheskiy-analiz>

Oliy maqsadni ko'zlayotgan korxonalar bevosita strategik tahlilni o'tkazgandan so'ng, menejer korxonaga mavqeini mustahkamlash va raqobatbardoshligini oshirish uchun strategik rejasi bo'lishi talab etiladi.

*Ichki muhitni tahlil qilish.* Bunda kompaniyaning o'zi yoki savdo tarmog'iga kiritilgan barcha savdo nuqtalarining imkoniyatlarini tahlil qilishdir. Odatda, korxonaning tadqiqotlari doirasida tahlil qilinishi kerak. Korxonada qanday munosabatlar o'rnatilishini baholash kerak, ya'ni: bo'ysunuvchilar va menejerlar o'rtasida, ichki bo'limlar o'rtasida, norasmiy aloqa - ya'ni korxonaning korporativ madaniyati darajasi qanchalik balandligini tekshirish lozim. Mavjud kadrlar tuzilmasi firma mijozlarining barcha ehtiyojlarini qondirish va uning uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun qanday maqbulligini aniqlash. Xodimlarining sa'y-harakatlari qanday taqsimlanganligini, ular qanchalik samarali ekanligini tushunish uchun (6.6-jadval).

*Resurslar:* kadrlar, moddiy, moliyaviy, texnik va boshqalar.

*Texnologiyalar:* bunga uskunalar, asbob-uskunalar va xodimlarning kasbiy mahorati - xomashyoni tayyor mahsulotga aylantirish uchun zarur bo'lgan barcha narsalar kiradi.

*Tashqi muhitni tahlil qilish.* Bu sanoat tarmoqlari va bozorni tahlil qilish, raqobatchilar faoliyatini tahlil qilishdan iborat. Barcha manfaatdor tomonlar va tashkilot farovonligiga va uning rivojlanish holatiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan barcha omillar aniqlanadi. Turli tahdidlar va imkoniyatlar baholanadi.

*Atrof muhit omillari orasida:* mahsulot etkazib beruvchilar, mijozlar, nazorat qiluvchi organlar, auditorlar, banklar, investitsiya kompaniyalari.

*Korxonaga faoliyat ko'rsatadigan sharoitlar:* geografik, siyosiy, iqtisodiy va boshqalar. Faqat tashqi omillarni emas, balki ma'lum bir kompaniya uchun muhim bo'lgan, unga tahdid yoki foyda keltiradigan

omillarni ta'kidlash kerak.

6.6-jadval

**Tarmoq kompaniyalaridagi strategik tahlil bosqichlarining xususiyatlari<sup>43</sup>**

<i>Bosqichlar</i>	<i>Vazifa va maqsadlarni tahlil qilish</i>	<i>Ichki muhitni tahlil qilish</i>	<i>Tashqi muhitni tahlil qilish</i>	<i>Umumiy atrof-muhitni tahlil qilish</i>
<i>Vazifalar</i>	Vazifa va rivojlanish maqsadlarini aniqlash	Strategik salohiyatni baholash	Strategik iqlimni baholash	Strategik pozitsiyani baholash. Raqobat ustunligini baholash.
<i>Vositalar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompaniyaning ishlab chiqarish-iqtisodiy tizimining modeli.</li> <li>• Strategik boshqaruv tizimining modeli.</li> <li>• "Maqsad daraxti".</li> </ul>	Porterning "rentabellik - bozor ulushi" jadvali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majburiy maydonlarni tahlil qilish</li> <li>• STEP tahlil</li> <li>• Strategik yo'nalishlar</li> <li>• Harakatlantiruvchi kuch kontsepsiyasi</li> <li>• Porterning 5 raqobatdosh kuchlari</li> <li>• Muvaffaqiyatning asosiy omillari</li> </ul>	Ansoff matritsasi "mahsulot bozori" SWOT-tahlil "xaridor - sotuvchi" matritsasi
<i>Yechimlar</i>	Missiya tarkibini tanlash. Rivojlanish maqsadini tanlash. "Maqsadli daraxt" tuzilishini tanlash	Ichki muhit (imkoniyat) tuzilishining variantini tanlash. Usullarni tanlash. Imkoniyani baholashni tanlash.	Tashqi muhit (sharoitlar) tuzilishining variantini tanlash. Usullarni tanlash Iqlimni baholash ni tanlash.	Strategik makon Tuzilmasi variantini tanlash. Usullarni tanlash. Lavozimni baholashni tanlash Lavozim bo'yicha strategiyalarni aniqlash

Tarmoq korxonalaridagi strategik tahlil bosqichlarining xususiyatlaridan

ko'rish mumkinki, vazifa va maqsad to'g'ri quyilsa strategiya samarali amalga oshadi.

Sohani tahlil qilish quyidagi ko'rsatkichlarni baholashni o'z ichiga oladi:

<sup>16</sup> <https://www.gd.ru/articles/10374-strategicheskiy-analiz>

- tarmoq rentabelligi va uning o'sish sur'ati;
- potensial xaridorlar soni va ularning moliyaviy imkoniyatlari;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotga xaridorlarning ehtiyoji;
- sohadagi raqobatdosh korxonalar soni.

*Strategik tahlil usullari SWOT - tahlil. SWOT tahlilining maqsadi* - kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari, shuningdek potensial imkoniyatlar va tahdidlar to'g'risida mavjud ma'lumotlarni tizimlashtirish orqali korxonani rivojlanishining asosiy yo'nalishlarini shakllantirish. Bunga kompaniyaning ichki kuchli va kuchsiz tomonlarini bozor ularga beradigan imkoniyatlar bilan taqqoslash orqali erishiladi. Muvofiqlik sifatiga asoslanib, tashkilot o'z biznesini qaysi yo'nalishda rivojlantirish kerakligi va oxir-oqibat resurslarni segmentlar bo'yicha taqsimlash belgilanadi.

SWOT - tahlil nomi ingliz tilidan olingan bo'lib kuchli, kuchsiz, imkoniyatlar, tahdidlar - kuch, kuchsizlik, imkoniyatlar, tahdid so'zlaridan kelib chiqqan.

Kuch - bu kompaniyaning tajribasi, rivojlanishi, yutuqlari, raqobatdosh ustunliklari. Zaiflik - bu firmaning etishmasligi, bu uning bozordagi mavqeini chayqaladigan va himoyasiz qiladi. Imkoniyatlar - bu o'sish va rivojlanish, raqobatdosh ustunliklarni oshirish uchun istiqbollarni ochib beradi. Tahdidlar (xavf- xatarlar) - bu kompaniyaning raqobatbardoshligini pasaytirishi yoki uning tugatilishiga olib kelishi mumkin bo'lgan ekologik omillar: arzon tovarlarning paydo bo'lishi, kattaroq kompaniya tomonidan qabul qilinish xavfi, noqulay siyosiy o'zgarishlar va yangi qonunlar(6.7-jadval).

SWOT tahlil ma'lumotlari maxsus tuzilgan matritsaga kiritiladi va korxonani strategiyasini shakllantirish uchun ishlatiladi. Natijada, u kuch va imkoniyatlardan maksimal darajada foydalanishga va tashqi tahdidlardan himoyalanişga yo'naltirilgan bo'lishi kerak.

SWOT - tahlil to'rt yo'nalishda olib boriladi: S - (strong) - kuchli tomonlari W - (weakness) - zaif, kuchsiz tomonlari O - (opportunitu) - imkoniyatlari T - (tnreat) - to'siqlar.

*Taqqoslash usuli* korxonani baholashga va rejalashtirilgan miqdoriy va sifat ko'rsatkichlaridan chetga chiqish sabablarini aniqlashga yordam beradi. Taqqoslashda: hisobot ko'rsatkichlarini hozirgi va o'tgan davrlarning rejalashtirilgan ko'rsatkichlari bilan har bir kun uchun ishlash ko'rsatkichlari; ushbu korxonaning o'rtacha ko'rsatkichlari bilan ishlashi; raqobatchilar mahsulotlarining sifati bilan ishlab chiqarilgan mahsulotlarning sifati taqqoslanadi.

#### 6.7-jadval

#### SWOT - tahlilining tarkibiy tuzilishi<sup>44</sup>

<p><b>Kuchlar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahalliy ishlab chiqarish buyurtmalarni tezkor ravishda qayta ishlashga imkon beradi.</li> <li>• Biznesni targ'ib qiluvchi ko'plab doimiy mijozlar.</li> <li>• Bepul trafik olish uchun qidiruv tizimining yaxshi reytinglari.</li> </ul>	<p><b>Zaif tomonlar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahalliy futbolkalarning narxi raqobatbardosh emas.</li> <li>• Yuqori xarajatlar ombor xarajatlari tufayli moddiy imkoniyatlarning kamroq bo'lishini anglatadi.</li> <li>• Mijozlar o'lovchovlarni o'zlari bajarishni voqtirmaydilar.</li> </ul>
<p><b>Imkoniyatlar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O'lovchov jarayonini soddalashtirish uchun texnologiyadan foydalanish savdo hajmini oshirishi mumkin.</li> <li>• Instagram va Pinterest kabi yangi pullik reklama kanallari samarali bo'lishi mumkin.</li> <li>• Hozirgi kunda Internetdan kiyim sotib olish - bu tendentsiya.</li> </ul>	<p><b>Tahdidlar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayni paytda bir nechta raqobatchilar narxlarni pasaytirishmoqda.</li> <li>• Veb-saytni mobil qurilmada ishlatish qiyin, garchi mobil trafik ko'paymoqda.</li> <li>• Kuchli dollar xalqaro savdoni kamaytirishi mumkin.</li> </ul>

Taqqoslash usulida taqqoslangan ko'rsatkichlarni nazarda tutadi: agar u mahsulot bo'lsa, unda bitta assortiment guruhi, agar savdo ko'rsatkichlari bo'lsa unda bitta mintaqada mavsumdagi holat hisobga olinadi.

*Faktor tahlil* uslubi ma'lum bir omillarning ma'lum bir funksiyaga qanday ta'sir qilishini (masalan, mehnat unumdorligi) aniqlaydi. Aniqlangan omillar muhimligi bo'yicha tartiblanadi. Bu hisob-kitoblarni va modelni

<sup>44</sup> <https://aggregator-mlm.ru/uz/4-swot-analiz-swot-analiz>

ishlab chiqishni talab qiladigan juda mashaqqatli usul.

*Balans usuli* bir-biriga ta'sirini aniqlash uchun tegishli ko'rsatkichlarni taqqoslaydi.

*Grafik usul* o'rganilayotgan omillarni vizual ravishda baholash uchun grafikalar va diagrammalar tuzadi.

### **6.3. Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasida strategik maqsadlarni belgilash**

Uy-joy kommunal xo'jaligi issiqlik va elektr energiyasining muhim iste'molchisi hisoblanadi. Mamlakat energiya resurslarining deyarli beshdan bir qismi faqat uy-joylarni isitish uchun sarflanadi. Shu bilan birga, isitish qozonlarining umumiy hajmida quvvati 3 Gkal/soatgacha bo'lgan kichik, samarasiz qozonxonalar ustunlik qiladi. Ularning ulushi 68% ni tashkil qiladi, ayni paytda ular umumiy issiqlik hajmining atigi 10% ni ishlab chiqaradilar. Bundan kelib chiqqan holda shuni aytish mumkin, mamlakatimizda uy-joy kommunal xo'jaligi tizimini jadal rivojlantirish iqtisodiy taraqqiyotning hosilasi sifatida qarashimiz mumkin. Bu esa ushbu uy-joy kommunal xo'jaligi sohasida strategik maqsadlarni belgilab olishni talab etadi. Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasida strategik maqsadlar sifatida quyidagilarni keltirish mumkin:

-uy-joy kommunal xo'jaligi sohasidagi davlat siyosatining asosiy ustuvor yo'nalishlarini, o'rta muddatli maqsad va vazifalarini belgilash;

-uy-joy kommunal xizmat ko'rsatish sohasidagi huquqiy munosabatlar ishtirokchilari, investorlar, resurslar va uy-joy kommunal xo'jaligi iste'molchilari o'rtasida uy-joy kommunal xo'jaligini rivojlantirish yo'nalishlari va istiqbollari bo'yicha umumiy ko'rsatmalar va taxminlarni shakllantirish;

-ko'zlangan maqsadlarga erishishga qaratilgan asosiy chora-tadbirlarni belgilab olish.

Strategiyani amalga oshirish makroiqtisodiy muhitga, jumladan, narxlar dinamikasiga, kreditlar bo'yicha foiz stavkalariga, aholi daromadlari darajasiga, shuningdek, ijtimoiy-siyosiy omillarga, hududiy va mahalliy ijtimoiy-iqtisodiy sharoit va xususiyatlarga bevosita bog'liq.

Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasida strategiya yaratishning asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

-ko'p qavatli uylarda o'z uy-joyiga oid qarorlar qabul qilish uchun barcha huquqlarga va ushbu huquqlarni amalga oshirishning real imkoniyatlariga, shuningdek qabul qilingan qarorlar uchun ma'lum darajadagi javobgarlikka ega bo'lgan faol va mas'uliyatli binolar egalarini shakllantirish;

-tadbirkorlikni rivojlantirish, raqobat muhitini mustahkamlash va uy-joy kommunal xo'jaligi sohasiga xususiy investitsiyalarni jalb etish;

-ko'p qavatli uylardagi binolar egalari, boshqaruvchi tashkilotlar va resurslar bilan ta'minlovchi tashkilotlar o'rtasidagi munosabatlar tizimini takomillashtirish;

- uy-joy kommunal xo'jaligi sohasida energiya samaradorligini oshirish.

Uy-joy kommunal xizmat ko'rsatish sohasi quyidagi asosiy yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

-uy-joy fondida fuqarolarning yashash sharoitlarini yaxshilash, shu jumladan ko'p xonadonli uylarni boshqarish, ko'p xonadonli uylardagi umumiy mulkni kapital ta'mirlash, shu jumladan lift uskunalarini modernizatsiya qilish, shuningdek, fuqarolarni favqulodda uy-joy fondidan ko'chirishga qaratilgan tadbirlarni amalga oshirish.

-kommunal resurslar bilan ta'minlash (davlat xizmatlarini ko'rsatish) sohasida tartibga solinadigan faoliyatni amalga oshirish (elektr energiyasi va gaz ta'minoti masalalari boshqa strategik rejalashtirish hujjatlarida ko'rib chiqiladi), shu jumladan sovuq suv ta'minoti, kanalizatsiya, issiq suv ta'minoti, issiqlik ta'minoti, shuningdek qattiq maishiy chiqindilarni boshqarish ishlarini olib borish;

-ijtimoiy siyosat, kadrlar siyosati, shuningdek, jamoatchilik nazorati kabi sohalarni o'z ichiga olgan uy-joy-kommunal xizmat ko'rsatishning ochiq elektron axborot tizimini shakllantirish.

Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasini strategik rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

-fuqarolarga qulay yashash sharoitlarini ta'minlash maqsadida iste'molchilarga sifatli uy-joy-kommunal xizmatlari ko'rsatish;

-uy-joy-kommunal xizmat ko'rsatish sohasidagi turli ishtirokchilarning manfaatlari muvozanatining mavjudligini ta'minlash.

-uy-joy-kommunal xizmat ko'rsatish sohasidagi barcha ishtirokchilarning (resurs ta'minoti tashkilotlari, iste'molchilar, ko'p qavatli uylarni boshqaruvchi yoki ko'p qavatli uydagi umumiy mulkni joriy saqlash bo'yicha xizmatlar (ishlarni bajaruvchi) shaxslar) huquqlari, qonuniy manfaatlari va majburiyatlari bo'lishi kerak, uy-joy-kommunal xo'jaligi sohasidagi huquqiy munosabatlarning barcha ishtirokchilari manfaatlarini aniq shakllantirish va hisobga olish va rivojlantirish zarur. Har bir bunday ishtirokchining barqaror ishlashi uchun O'zbekiston Respublikasi qonunchiligi talablariga rioya qilgan holda zararsiz faoliyatni amalga oshirishga imkon beradigan iqtisodiy shart-sharoitlarni yaratish kerak;

-ekologik tozalikni ta'minlash (atrof-muhitni muhofaza qilish, muqobil energiya manbalarini rivojlantirish va ulardan foydalanish, kommunal resurslarga ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish, energiya

samaradorligi standartlarini oshirish) asosida rivojlanishni tashkil etish. Ushbu chora-tadbirlar uy-joy kommunal xo'jaligi sohasini jadal rivojlanishini ta'minlaydi.

Nazorat savollari:

1. Strategik tahlil kompaniyaning rivojlanishida qanday ahamiyatga ega.
2. Ishlab chiqarishni maqsadga muvofiq ravishda qisqartirish xodimlar faoliyatiga qanday ta'sir qiladi.
3. Turli xil o'sish strategiyasi ishlab chiqarishga qanday ta'sir qiladi.
4. Rivojlangan bozorda sotish uchun yangi mahsulot ishlab chiqarish jarayonini yoriting.
5. SWOT tahlilining maqsadi nimadan iborat.
6. Sanoatda raqobatbardoshlik tahlili nimadan iborat.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi "Raqobat to'g'risidagi Qonuni". //Xalq so'zi, 2012-yil, 6 yanvar.
2. O'zbekiston milliy ensiklopediyasi, 12 - jild. T.: Davlat ilmiy nashriyoti. 2006 yil. 17 - bet.
3. A.Ortiqov. Sanoat iqtisodiyoti. Darslik, T.: 2014 y.
4. М.П. Афанасев. Корпоративное управление на российских предприятиях: [Научн. монография] - М.: Интерексперт, 2000. 445 с.
5. В.П. Багов. Корпоративный менеджмент-М.: Изд-во РЕА, 1999. - 246 с.
6. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. М.: Прогресс, 2008, 164-бет.
7. O'zbekiston Respublikasi Davlat Statistika Qo'mitasi. Ozbekiston Respublikasi yillik statistik to'plami 2011-2020 y.289 b.
8. <https://www.gd.ru/articles/10374-strategicheskiy-analiz>
9. <https://aggregator-mlm.ru/uz/4-swot-analiz-swot-analiz>

*Tashkilotlar uzoq vaqt davomida muvaffaqiyat qozonishadi, chunki ular mijozlariga yoqadigan narsani raqobatchilardan ko'ra yaxshiroq bilishadi.*

*Robert Keyz, Gari Pisano va Devid Apton*

---

## **7-BOB: STRATEGIYA VA RAQOBAT USTUNLIGI**

---

Reja :

### **7.1. Raqobatning umumiy strategiyalari.**

7.2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish.

7.3. Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish. Vertikal integrasiya strategiyasi.

*Tayanch so'zlar: raqobat strategiyalari, raqobat ustunligi, mudofaa strategiyalari, tarmoq ichidagi raqobat, tarmoqlararo raqobat, erkin raqobat, vertikal integrasiya strategiyasi.*

### **7.1. Raqobatning umumiy strategiyalari**

Kompaniyaning raqobat strategiyasi - bu biznesga yondoshuv va mijozlarni jalb qilishga qaratilgan tashabbuslar, kompaniyaning bozordagi pozitsiyani mustaxkamlash uchun olib boradigan kurashidan iborat. Bozordagi raqobatni urushga o'xshatish mumkin. Bu urushda raqiblar yarador bo'lishi, zarar ko'rishi mumkin. Bunda faqat eng yaxshi strategiya galaba qozonadi. Kompaniyaning raqobat strategiyasi xujumkorlik va mudofaa harakatlarini, qisqa muddatli taktik va uzoq muddatli harakatlarni o'z ichiga oladi.

Bozordagi raqobatchilar nechta bo'lsa raqobatchilik strategiyasining variantlari va ko'rinishlari shuncha bo'ladi. Biroq ularning turi qanchalik ko'p bo'lmasin, ularning o'xshashliklari topiladi. Strategiyaga yondoshishning keng tarqalgan 5 ta varianti mavjud bulib ular quyida keltirilgan:

1. *Xarajatlar buyicha ilgorlik strategiyasi.* Tovar va xizmatlarni ishlab chikarishda tula xarajatlarini pasaytirishni kuzda tutadi. Bu esa kup sonli xaridorni jalb qiladi.

2. *Keng tabaqalashirish strategiyasi.* Kompaniya tovarlariga raqobatchi

kompaniyalar tovarlaridan fark kildiradigan uziga xos chizgilarni berishga karatilgan. Bu xam xaridorlarni jalb etishga yordam beradi.

3. *Optimal xarajatlar strategiyasi.* Xaridorlarga past xarajatlar va maxsulotni keng tabaqalashtirishni uygunlashtirish xisobiga kimmatali tovar olish imkoniyatini beradi. Asosiy vazifa uxshash tovarni ishlab chikaruvchilarga nisbatan optimal xarajat va past baxolarni ta'minlashdan iboratdir.

4. *Fokuslangan strategiya.* Bunda strategiya past xarajatlarga asoslangan bulib, xaridorlarning tor segmentiga yunaltiriladi. Bunda kompaniya uz raqobatchilaridan ancha past baxolar xisobiga utib ketadi.

5. *Ifodalangan strategiya yoki maxsulotni tabaqalashtirishga asoslangan bozor uyasi strategiyasi.* Uning maksadi - tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada tularok javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlashdir.

*Raqobat iqtisodiyot tarmoqlarining harakatlantiruvchi kuchidir.* Bugungi kunda raqobat bozor iqtisodiyotining va umuman tovar xo'jaligining eng muhim belgisi, rivojlantirish usuli hisoblanadi. Raqobatning iqtisodiy mazmunini tushunib olish, unga turli tomondan yondoshishni talab qiladi. Erkin tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi raqobat, tovarlarni qulay sharoitda ishlab chiqarish va yaxshi foyda keltiradigan narxda sotish, umuman iqtisodiyotda o'z mavqeini mustahkamlash uchun kurashdan iborat. Bunda ular kerakli ishlab chiqarish vositalari, xomashyo va materiallar sotib olish, ishchi kuchini yollash uchun ham kurashdilar. Ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi raqobat oxir-oqibatda iste'molchilar uchun kurashdir.

Sanoat tarmoqlariga resurslarni yetkazib beruvchilar o'rtasidagi raqobat, o'zlarining iqtisodiy resurslarni yuqori baholarda sotish uchun boradi. Ishlab chiqaruvchilar va resurslarni yetkazib beruvchilar o'rtasidagi raqobat bozor munosabatlarini rivojlangan, iqtisodiyot to'liq erkinlashgan sharoitda yuzaga keladi.

Raqobat iste'molchilar o'rtasida ham yuz beradi, ular tovarlarni qulay va arzon baholarda sotib olishga harakat qiladilar, ya'ni xaridor har bir sarflangan pul birligi evaziga ko'proq nafilikka ega bo'lishga harakat qiladi. Arzon va sifatli tovarni

tezroq sotib olish uchun kurashadi. Shunday qilib raqobat ko'p qirrali iqtisodiy hodisa bo'lib, u bozorning barcha sub'ektlari o'rtasidagi murakkab munosabatlarni ifodalaydi.

*Raqobat* - bir maqsad sari intilayotgan bozor sub'ektlari iqtisodiy manfaatlarining to'qnashishidan iborat bo'lib, ular o'rtasidagi yuqori foyda va ko'proq nafillikka ega bo'lish uchun kurashdan iboratdir<sup>45</sup>. Bunda ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi sarflangan xarajatlarning har bir birligi evaziga ko'proq foyda olish uchun kurash boradi. Foyda orqasidan quvish natijasida tovarlarni sotish doiralari, ya'ni qulay bozorlar uchun, arzon xomashyo, energiya va arzon ishchi kuchi manbaalari uchun ular orasidagi kurash bo'ladi.

Shiddatli raqobat muhiti sharoitida xaridorlar, ya'ni iste'molchilar sarflagan har bir so'm xarajati evaziga ko'proq nafillikka ega bo'lish uchun kurashadi, ularning xar biri arzon va sifatli tovar va xizmatlarga ega bo'lishga harakat qiladi. Turli tovarlar: iste'mol tovarlari, xomashyo, energiya, stanoklar, mashinalar, asbob-uskunlar, ishchi kuchi kabilar taklifi talabdan kam bo'lsa, iste'molchilar ulardan tezroq va ko'proq olish uchun harakat qiladilar va natijada bahoning ijtimoiy qiymatidan yuqorilanishiga sabab bo'ladi.

*Raqobatning iqtisodiy asosini*, avvalo ishlab chiqaruvchilarning mulk egasi sifatida alohidava mustaqil tashkil etadi. Chunki, har bir mulk egasining o'z manfaati bo'lib, ular shu manfaatga erishish uchun intiladi. Mulq egasining tovar ishlab chiqarish va barcha boshqa sohalardagi faoliyati shu manfaatga bo'ysundirilgan bo'ladi. Bir jihatdan qaraganda raqobat iqtisodiy munosabatlar sub'ektlar manfaatlarining to'qnashuvidan iborat bo'lishini aniq xarakterlaydi. Raqobat mavjud bo'lishining boshqa sharti - bu tovar pul munosabatlarining ma'lum darajada rivojlangan bozor tizimida amal qilishidir.

So'z o'mida aytish joizki, mulk egalarning alohidalashuvi va mustaqil bo'lishi bilan birga tovar - pul munosabatlari yoki bozor xo'jaligi raqobatning iqtisodiy asosini tashkil qiladi. Bozor iqtisodiyotining dastlabki belgilari paydo bo'lishi bilan birga unga xos bo'lgan raqobat ham yuzaga keladi.

---

<sup>45</sup> Kalka Regina, Myossen Andrea. Marketing. Karmannoe posobie. Per. s nem.-M.: Finansi i statistika, 2003.-160 s.

*Raqobatning asosiy sohasi bozor, chunki unda erkin iqtisodiy sub'ektlarning alohidalashgan manfaatlari to'qnashuvi ro'y beradi.*

Tadqiq qilingan ayrim iqtisodiy adabiyotlarda raqobatchilik munosabatlarining rivojlanishi umumlashtirilib, uning ikki muhim bosqichi alohida ajratilib ko'rsatiladi. Bu erkin raqobat bosqichi va monopol raqobat bosqichi. Ba'zi iqtisodchilar bu bosqichlarni inkor qilmagan holda, raqobatchilik munosabatlari rivojini to'laroq tahlil qilib, uni to'rt bosqichga ajratadi:

*1. Bozor iqtisodiyotining dastlabki shakllariga o'tishi* davridagi mayda tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi raqobat bosqichi. Bu bosqichda raqobat bir turdagi tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida, mahalliy bozorlar doirasida boradi. Ishlab chiqaruvchilarning mehnat maxoratini oshirib borish raqobat kurashining asosiy usuli hisoblanadi. Raqobat rivojining bu bosqichi kapitalistik ishlab chiqarish usuli qaror topguncha bo'lgan davrni o'z ichiga oladi. Bu davrgacha raqobat rivojlana boshlagan bo'lsada, jamiyatning xo'jalik hayotida belgilovchi o'rinni egallagan. Jamiyatda turli xil g'ayri iqtisodiy cheklashlar, monopol tuzilmalar, raqobat uchun yopiq zonalar saqlanib qolgan.

*2. Kapitalistik erkin raqobat bosqichi.* Bu bosqich tovar munosabatlari hukmron munosabatlarga aylanishi, tovarlar, kapital va ish kuchining erkin xarakati yo'lidagi g'ayri iqtisodiy cheklashlar olib tashlanishi, yagona milliy va keyinchalik jahon bozori vujudga kelishi bilan xarakterlanadi. Bunday sharoitda raqobat iqtisodiyotni bozor yo'li bilan tartibga solishning asosiy vositasi bo'lib qoladi. Yangi texnika va texnologiyani joriy qilish, mehnat unumdorligini o'stirish, yangi turdagi tovarlarni ishlab chiqish raqobatda g'olib chiqishning asosiy shartlari hisoblanadi.

*3. Monopolistik raqobat bosqichida* monopoliyalarning baholarni belgilashdagi mutloq imkoniyati raqobatni cheklaydi, texnika taraqqiyotiga intilishni sundiradi va har qanday iqtisodiy tashabbusni bo'g'adi. Monopoliyalar raqobatni cheklasalarda, uni yo'qota olmaydi, faqat xarakterini tubdan o'zgartiradi. Tarmoqdagi mayda kapitallarning erkin raqobati o'rniga, tarmoqlararo, milliy iqtisodiyot va jahon miqyosida ish yurituvchi yirik monopoliyalar o'rtasidagi raqobat vujudga keladi va u hal kiluvchi rol o'ynay boshlaydi.

*Monopolistik raqobat bosqichida* raqobat kurashi bir qator ko'rinishlarni oladi: bir tarmoq monopoliyalari o'rtasidagi raqobat, turli tarmoq monopoliyalari o'rtasidagi raqobat, monopoliyalar bilan monopollashmagan korxonalar o'rtasidagi raqobat, monopollashmagan korxonalar o'rtasidagi raqobat va turli mamlakatlar monopoliyalari o'rtasidagi raqobat.

Monopolistik raqobat bosqichi iqtisodiyotga yirik monopol tuzilmalar xukmron mavqega ega bo'lishini xarakterlaydi. Bu bosqichda iqtisodiyot monopol raqobat va erkin raqobat sohalariga ajraladi. Iqtisodiyotda monopol raqobat yetakchi bo'lib, erkin raqobat iqtisodiy jarayonlarni tartibga solishda keyingi o'ringa suriladi. Raqobat iqtisodning monopollashgan va monopollashmagan sohalarida hamda bu sohalar o'rtasida boradi. Raqobat kurashida an'anaviy usullar bilan birga bozorni egallab olish, siyosiy hokimiyatdan foydalanish kabilar ham qo'llaniladi.

*4. Aralash iqtisodiyotga xos bo'lgan raqobat bosqichi.* Bu bosqichga kelib raqobat doirasi mislsiz kengayadi, u ishlab chiqarishdan tashqari xizmat ko'rsatish va faoliyatning barcha boshqa sohalarini qamrab oladi. Xalqaro bozorda raqobatlashishga intilish kuchayadi.

Yangi texnologiya joriy qilish, talabga javoban tovar turlarini tez o'zlashtirish, malakali ishchi kuchiga ega bo'lish va zamonaviy marketing xizmatidan foydalanish kabilar raqobat kurashida g'olib chiqish shartiga aylanadi.

O'zbekistonda shiddatli raqobat muhitining shakllanishi jarayonida korxonalar raqobatbardoshligini oshirish sohasidagi ishlarning holati bo'yicha asosiy masalalar ishlab chiqarish korxonalarini har tomonlama rag'batlantirish, iqtisodiy faoliyat yuritishlarida keng imkoniyatlarni ochish va iqtisodiy hamda ijtimoiy rivojlantirishdan iboratdir. Shunday ekan, mavjud ishlab chiqarish korxonalarini tashqi sarmoyadorlar va iqtisodiyotga zarur bulgan xo'jalik faoliyatlarini sarmoyalar bilan investitsiyalashni shakllantirish orqali samarali natijalarga erishish imkonini beradi. Bu esa o'z navbatida, yuritilayotgan ijtimoiy - iqtisodiy islohotlarning ko'zguda aks ettirilishi, bozor iqtisodiyoti jarayonlari barqarorligi hamda korxonalar raqobatbardoshligini oshirishga yaratiladigan imkoniyatlarning kafolati hisoblanadi.

Keyingi yillarda ishlab chiqilgan davlat dasturining belgilangan vazifalarini hal

etishda eng muhim masalalardan biri, iqtisodiyotni modernizatsiya qilishning asosiy mezonini sifatida korxonalar raqobatdoshligini oshirish, shuningdek, iqtisodiy imkoniyatlarni rivojlantirish orqali erishish bilan bog'liqdir.

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida raqobat kurashlari mazmuni to'g'risida to'laroq tushunchaga ega bo'lish uchun uning asosiy shakllari va belgilarini qarab chiqish zarur. O'z miqyosiga ko'ra raqobat eng avvalo, ikki turga - tarmoq ichidagi raqobatga va tarmoqlararo raqobatga bo'linadi.

*Tarmoq ichidagi raqobat* ishlab chiqarish va sotishning qulayroq sharoitiga ega bo'lish, qo'shimcha foyda olish uchun bir tarmoq korxonalari o'rtasida boradi. Har bir tarmoqda texnika bilan ta'minlanish darajasi va mehnat unumdorligi darajasi turlicha bo'lgan korxonalar borligi sababli shu korxonalarda ishlab chiqarilgan tovarlarning individual (alohida) qiymati bir xil bo'lmaydi.

*Tarmoq ichidagi raqobat* tovarlarning ijtimoiy qiymatini, boshqacha aytganda, bozor qiymatini aniqlaydi va belgilaydi. Bu qiymat, odatda, o'rtacha sharoitda ishlab chiqarilgan va muayyan tarmoq tovarlarining anchagina qismini tashkil etadigan tovarlarning qiymatiga mos keladi<sup>46</sup>.

Tarmoqlar ichidagi raqobat natijasida texnikaviy darajasi va mehnat unumdorligi yuqori bo'lgan korxonalar qo'shimcha foyda oladilar va aksincha, texnika jihatdan nochor korxonalar esa, o'zlarida ishlab chiqarilgan tovar qiymatining bir qismini yo'qotadilar va zarar ko'radilar.

*Tarmoqlararo raqobat* turli tarmoqlar korxonalari o'rtasida eng yuqori foyda normasi olish uchun olib boriladigan kurashdan iborat. Bunday raqobat foyda normasi kam bo'lgan tarmoqlardan foyda normasi yuqori tarmoqlarga kapitallarning oqib o'tishiga sabab bo'ladi. Yangi mablag'lar ko'proq foyda keltiruvchi sohalarga intilib, ishlab chiqarishning kengayishiga, taklif ko'payishiga olib keladi. Shu asosda, narxlar pasayadi. Shuningdek, foyda me'yori ham pasayadi. Kam foyda keltiruvchi tarmoqlardan kapitalning chiqib ketishi teskari natijaga olib keladi: bu yerda ishlab chiqarish hajmi o'zgaradi, tovarlarga bo'lgan talab ular taklif qilishidan oshib ketadi, buning oqibatida narxlar ko'tariladi, shu bilan birga foyda me'yori oshadi.

---

<sup>46</sup> Ergashxujayeva Sh.J. "Marketing" fani (ma'ruza matnlari).-Toshkent: TDIU, 2005, 183 bet.

Natijada tarmoqlararo raqobat ob'ektiv ravishda qandaydir dinamik muvozanatni keltirib chiqaradi. Bu muvozanat kapital qaerga sarflanganligidan qat'iy nazar, teng kapital uchun teng foyda olinishiga intilishni ta'minlaydi. Demak, tarmoqlararo raqobat kapital qaysi tarmoqqa yo'naltirilmasin, xuddi shu tarmoq foyda me'yorlarini o'rtacha foyda me'yoriga yaqinlashtiradi. Ba'zi iqtisodiy adabiyotlarda bir tarmoq ichidagi raqobatning to'rtta shakli alohida ajratilib ko'rsatiladi. Bular erkin raqobat, monopolistik raqobat, monopoliya va oligopoliyadir.

*Erkin raqobat* sharoitida tarmoqda bir xil maxsulot ishlab chiqaruvchi juda ko'p sonli korxonalar mavjud bo'ladi. Yuqori darajada tashkil qilingan bozorda ko'plab sotuvchilar o'zlarining mahsulotlarini taklif qiladi. Raqobatlashuvchi korxonalar bir xil yoki bir turdagi mahsulot ishlab chiqaradi. Narxlarning bir xil darajasida iste'molchiga qaysi sotuvchidan mahsulotni xarid qilish farqsiz bo'ladi.

*Erkin raqobatli bozorda* alohida korxonalar mahsulot narxi ustidan sezilarsiz nazoratni amalga oshiradi. Chunki, har bir korxonada umumiy ishlab chiqarishning uncha katta bo'lmagan xajmini beradi. Shu sababli alohida korxonada ishlab chiqarishning ko'payishi yoki kamayishi umumiy taklifga, demak mahsulot bahosiga sezilarli ta'sir ko'rsatmaydi.

*Erkin raqobat sharoitida* yangi korxonalar tarmoqqa erkin kirishi, tarmoqda mavjud bo'lganlari esa uni erkin tashlab chiqishi mumkin. Xususan yangi korxonalarining paydo bo'lishi va ularning raqobatli bozorda mahsulotlarini sotishga xuquqiy, texnologik, moliyaviy va boshqa jiddiy iqtisodiy to'siqlar bo'lmaydi.

Erkin raqobat hozirgi o'tish davri iqtisodiyoti amaliyotida juda kam uchraydi. Ammo bir qator holatlar bu raqobat turining amal qilishini o'rganishni taqazo qiladi.

- ayrim tarmoqlar mavjudki, ular erkin raqobatli vaziyatga juda o'xshash, masalan, iqtisodiyotning qishloq xo'jalik mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi shaxsiy sektori, mahalliy hunarmandchilik sohalari va shu kabilar.

- erkin raqobatli vaziyat narxlarning tashkil topishi hajmini belgilash haqidagi har qanday munozara uchun boshlang'ich nuqta hisoblanadi;

- erkin raqobatli iqtisodiyotning amal qilishi real iqtisodiyot samaradorligini

baholashga namuna bo'lib xizmat kiladi.

*Erkin raqobat ikki darajada namoyon bo'ladi:* tarmoq ichida ya'ni bir xil tovarlar ishlab chiqaruvchi korxonalar o'rtasidagi raqobat va tarmoqlararo, ya'ni turli tarmokdagi korxonalar o'rtasidagi raqobat. Tarmoqlar ichidagi raqobat ishlab chiqarish va sotishning qulayroq sharoitiga ega bo'lish, qo'shimcha foyda olish uchun bir tarmoq korxonalari o'rtasidan olib boriladi. Har bir tarmoqda texnika bilan ta'minlanish darajasi va mehnat unumdorligi darajasi turlicha bo'lgan korxonalar borligi sababli shu korxonalarda ishlab chiqarilgan tovarlarning individual (alohida) qiymati bir xil bo'lmaydi. Biroq tovar qiymatlari alohida mehnat sarfi bilan emas, balki ijtimoiy zaruriy mehnat sarfi bilan belgilanadi.

*Tarmoq ichidagi raqobat* tovarlarning ijtimoiy yoki bozor qiymatini aniqlaydi va belgilaydi. Bu qiymat odatda o'rtacha sharoitda ishlab chiqarilgan va muayyan tarmoq tovarlarining anchagina qismini tashkil etadigan tovarlarning qiymatiga mos keladi.

Tarmoqlar ichidagi raqobat natijasida texnik darajasi va mehnat unumdorligi yuqori bo'lgan korxonalar qo'shimcha foyda oladilar va aksincha, texnika jihatdan nochor korxonalar esa, o'zlarida ishlab chiqarilgan tovar qiymatining bir qismini yo'qotadilar va zarar ko'radilar.

*Tarmoqlararo raqobat* turli tarmoqlar korxonalari o'rtasida eng yukori foyda normasi olish uchun olib boriladigan kurashdan iborat. U foyda normasi kam bo'lgan tarmoqlardan foyda normasi yuqori tarmoqlarga kapitallarning oqib o'tishida ifodalanadi. Yangi kapitallar ko'proq foyda keltiruvchi sohalarga intilib, ishlab chiqarishning kengayishiga, taklif ko'payishiga olib keladi. Shu asosda, narxlar pasaya boshlaydi. Tegishlicha foyda normasi xam pasayadi. Kam foyda keltiruvchi tarmoqlardan kapitalning chiqib ketishi teskari natijaga olib keladi: bu yerda ishlab chiqarish hajmi o'zgaradi, tovarlarga talab ularni taklif qilishdan oshib ketadi, buning oqibatida narxlar ko'tariladi, shu bilan birga foyda normasi ham ko'payadi.

Natijada tarmoqlararo raqobat ob'ektiv ravishda qandaydir dinamik muvozanatni keltirib chiqaradi. Bu muvozanat kapital qaerga sarflanganligidan qat'iy nazar, teng kapital uchun teng foyda olinishini ta'minlaydi. Tarmoqlararo raqobat

kapital qaysi tarmoqqa yo'naltirilmasin, xuddi shu tarmoq foyda normalarini o'rtacha foyda normasiga "baravarlashtiradi". Bu kapital mablag'lar kam foyda keltiradigan tarmoqlardan oqib o'tishiga intilish natijasida sodir bo'ladi.

*Tarmoqlararo raqobat* tushunchasi boshqa hodisani, ya'ni bir xil o'xshash ehtiyojni qondira oladigan va shu sababli bozor iste'moli uchun raqobat qiladigan har xil tarmoq ishlab chiqaruvchilari o'rtasidagi kurashni xarakterlash uchun ham ishlatiladi.

Tarmoqlararo raqobat iqtisodiy resurslarni tarmoqlar o'rtasida qayta taqsimlab, ularning mahsulotiga talab yuqori bo'lgan sohalarga o'tishini ta'minlaydi.

Iqtisodiyotda tarmoqlararo raqobat ikki asosiy vazifani bajaradi.

- iste'molchilar talabiga mos ishlab chiqarish tarkibi va tizimi vujudga keladi. Bu shuning uchun sodir bo'ladiki, ishlab chiqaruvchilar talabning tarmoqlar o'rtasida qayta taqsimlanishiga tezda munosabat bildiradi;

- tarmoqlararo raqobat samaradorlikning bir qadar ijtimoiy zaruriy darajasini yaratadi, u foyda normasining o'rtacha darajasida ifodalanadi.

Samaradorlikning ushbu darajasi barcha ishlab chiqaruvchilarni ishlab chiqarishni tashkil etishni va mahsulot sotishni doimo takomillashtirishga majbur kiladi. Raqobat sharoitida tovarlarning, kapital va ishchi kuchining erkin harakati yo'lidagi to'siqlar bartaraf qilinadi, yagona milliy va keyinchalik esa jahon bozori shakllanib boradi. Raqobat ishlab chiqarishga rag'bat beruvchi bosh dastakka aylanadi, iqtisodiy o'sish jadallashadi.

## **7.2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish**

Raqobat ustunligiga deyarli har doim muvaffaqiyatli xujumkor strategik harakatlar xisobiga erishiladi. Ustunlikka erishishni ta'minlash uchun muvaffaqiyatli xujumkor strategiyaga kancha vakt talab yetilishi tarmokdagi raqobat tavsifiga bog'lik. Ustunlikni ta'minlash vakti kiska bulishi, xizmat ko'rsatish soxasidagi kabi, murakkab texnologik jarayonli kapital talab etadigan tarmoklardagi kabi ancha davomli bulishi xam mumkin. Ideal darajada sozlangan harakatlar mikyosi ancha katta bo'lgan (masalan, yangi kimmatbaxo dorining patentiga farmasevtikada ega

bulish sezilarli ustunlikni ta'minlaydi) yoki uncha katta bulmagan (masalan, tikuvchilik sanoatida. Bunda kiyimlarning yangi modadagi fasonlari osongina uzlashtirilishi mumkin, nusxa kuchirish orkali) raqobat ustunligini yaratishi mumkin.

Muvaffakiyatli xujumdan sung «mevalarning samarasini» kurish davri keladi. Bu davrning davomiyligi esa rakiblarga yukotilgan pozitsiyalarni kaytarib olish uchun xujumga utishga kancha vakt kerak bulishiga boglikdir.

Rakiblar kompaniya yaratgan ustunlikka qarshi jiddiy qarshi xujum boshlashlari bilan uning yemirilishi boshlanadi. Egallangan mavkeini saklab kolish uchun kompaniya ikkinchi strategik xujumni amalga oshirishi kerak. Uning fundamentini esa raqobatchi ustunlikka erishish maksadida kurashni kuchaytirgan paytlarida xujumga utishga tayyor turish uchun «mevalarni samarasini» kurish davrida ko'rib kuyish kerak bo'ladi. Raqobat ustunligini saklab turish uchun kompaniya rakiblardan bir bosh baland bulishi kerak. Bozordagi uzining pozitsiyasini mustaxkamlash uchun ketma-ket strategik xujumlar uyushtirishi va xaridorlarning moyilligini saklab turishi lozim.

Xujumkor strategiyaning oltita asosiy turi ajratiladi:

1. Raqobatchining kuchli tomonlariga qarshilik ko'rsatish yoki ulardan o'zib ketishga qaratilgan harakatlar.
2. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan harakatlar.
3. Bir nechta frontlarda bir vaqtda xujumga o'tish.
4. Egallanmagan bushliqlarni egallash.
5. Partizan urushi.
6. Zarbalar.

Bozor iqtisodiyotini rivojlantirishning asosiy mezoni sifatida korxonalarining raqobardoshligini oshirish muhim masalalardan biri bo'lib hisoblanadi. Shunday ekan, korxonalarda marketing tadqiqotlarini o'tkazish muhim o'rin tutadi. Erkin yoki mutloq monopoliya bitta firma mahsulotning yagona ishlab chiqaruvchisi hisoblanib, bu mahsulotning yaqin o'rnini bosuvchilari bo'lmasa mavjud bo'ladi. Erkin monopoliyaning o'ziga xos belgilari quyidagilar:

1. Tarmoq bitta firmadan iborat bo'lishi sababli, u mavjud mahsulot

(xizmat)ning yagona ishlab chiqaruvchisi hisoblanadi.

2. Mahsulotning yaqin o'rnini bosuvchilari yo'q bo'lishi sababli, iste'molchi monopolistdan mahsulotni sotib olishga majbur. Taklif qilinadigan mahsulot yoki xizmatning turiga qarab monopolist keng reklama bilan shug'ullanishi ham yoki shug'ullanmasligi ham mumkin. Masalan, brilliant kabi zebi-ziynat buyumlarini sotuvchi erkin monopolist o'z mahsulotiga talabni ko'paytirishga harakat qilib, keng reklamani amalga oshirishi mumkin. Boshqa tomondan, mahalliy kommunal xizmati idorasi reklamaga katta harajatlar qilishining hojati yo'q. Suv, gaz va elektr energiyaga zaruriyat sezgan mahalliy aholi, bu xizmat turlarini kimdan sotib olishni reklamasiz ham biladi.

3. Erkin monopoliya sharoitida firma narx ustidan sezilarli nazoratni amalga oshiradi. Buning sababi oddiy. U mahsulot (xizmat)ning yagona ishlab chiqaruvchisi hisoblanadi, taklifning umumiy xajmi ustidan nazorat qiladi.

4. Monopoliyaning mavjud bo'lishi tarmoqqa kirish uchun to'siqlarning mavjud bo'lishiga sabab bo'ladi. Iqtisodiy, texnik, huquqiy yoki boshqa to'siklar yangi raqobatchilarning tarmoqqa kirishiga yo'l qo'ymaydi. Tarmoqqa kirish uchun to'siklar har xil ko'rinishlarni oladi. Bular quyidagilar:

a) Ishlab chiqarish miqyosi taqozo qiladigan to'siqlar, shu jumladan, moliyaviy to'siqlar ko'p holatlarda shunchalik katta bo'ladiki bu tarmoqqa kirishni ta'qiqlash bilan barobar. Masalan, yirik ishlab chiqaruvchi hisoblangan avtomobil sanoatigakirish, yangi texnologiyaga asoslangan zarur uskunalarni sotib olishga juda katta pul- kapital talab qiladi.

b) Tabiiy monopoliyalar tabiati taqozo qiladigan to'siqlar. Buning mazmuni shundan iboratki, bir qancha tarmoqlarda raqobat mavjud bo'lmaydi, uni amalga oshirish mumkin emas. Ijtimoiy foydalanishdagi bunday tarmoq korxonalari tabiiy monopoliyalar deyiladi. Tabiiy monopoliyalarga elektr, gaz va suv ta'minoti, kabelli televidenie va aloqa korxonalari misol bo'la oladi. Bu tarmoqlarga odatda davlat tomonidan cheksiz imtiyozlar beriladi. Shu sababli davlat bunday monopoliyalar faoliyatini tartibga solishda o'z huquqini saqlab koladi. Agar tarmoqlar davlat

mulkchiligiga asoslangan bo'lsa, bunday ijtimoiy foydalanishdagi korxonalar tartibga solinadigan yoki davlat tomonidan tuzilgan monopoliyalar deyiladi.

v) Patent va litsenziyalar kabi qonuniy to'siklar. Davlat patent va litsenziyalar berib tarmoqqa kirish uchun qonuniy to'siqlar xam yaratadi. Patentlar tadqiqotchiga mahsulotini to'liq nazorat qilish huquqini beradi. Patentlar albatta tadqiqotchi uchun amal kilib turgan davrdagina monopol holatni ta'minlaydi. Tarmoqqa kirish yoki faoliyat turi bilan shug'ullanish davlat tomonidan litsenziya berish yo'li bilan cheklanishi mumkin. Masalan, davlat miqyosida radio va televizion eshittirishlarga tegishli vazirlik litsenziya beradi. Yirik shaharlarda shaxsiy avtomobilidan taksi sifatida foydalanish uchun mahalliy hokimiyatdan litsenziya olish zarur. Taksi taklifini shu orqali cheklash taksi egalari va shofyorlarga monopol daromadni ta'minlaydi.

g) Xomashyoning muhim turlariga, xususiy mulkchilik monopoliyalar tomonidan potensial raqobatchlar uchun samarali to'siq yaratish vositasi sifatida foydalanishi mumkin. Ishlab chiqarish jarayoni uchun zarur hisoblangan xomashyoga ega bo'lgan yoki uni nazorat qiluvchi firma, raqobatlashuvchi firmalarning paydo bo'lishiga to'sqinlik qilishi mumkin.

d) G'irrom raqobat. Firmalar o'z raqiblarining tarmoqqa kirib kelishini tajovuzkorona va shafqatsiz bartaraf qilishi mumkin. Bank va resurslarni yetkazib beruvchilarni material va kredit berishdan voz kechirish, yetakchi mutaxassislarni og'dirib olish orqali bahoni keskin tushirish g'irrom raqobatning oddiy usullaridir. Real hayotda faqat erkin raqobat bo'lmagani kabi uning qarama-qarshisi faqat "erkin monopoliya" ham mavjud bo'lmaydi. Erkin raqobat va erkin monopoliya - bu bozorli vaziyatning ikki qutbini ifodalovchi nazariy abstrakt tushunchalar hisoblanadi.

#### *Oligopoliyaning asosiy belgilarini to'laroq qarab chiqamiz:*

1. Tarmoqda ko'p bo'lmagan korxonalarining mavjud bo'lishi oligopoliyaning eng muhim belgisi. Qachonki tovarlar va xizmatlar bozorida nisbatan ham sonli ishlab chiqaruvchilar hukmronlik qilsa, tarmoq oligopolistik hisoblanadi. Oligopolistik tarmoqdagi korxonalarining soni aniq belgilanmaydi. Chunki, bozorning oligopoliya modeli erkin monopoliya bilan monopolistik raqobat oralig'idagi katta

sohani qamrab oladi.

2. Oligopolistik tarmoq bir xil yoki tabaqalashgan mahsulot ishlab chiqarishi mumkin. Ko'pchilik sanoat mahsulotlari: po'lat, mis, alyuminiy, ko'rg'oshin, temir va shu kabilar - fizik ma'noda bir turdagi mahsulotlar hisoblanadi va oligopoliya sharoitida ishlab chiqariladi. Iste'molchilik tovarlari: avtomobillar, yuvuvchi vositalar, sigaretlar, maishiy elektr buyumlari va shu kabilarni ishlab chiqaruvchi tarmoqlar tabaqalashgan oligopoliya hisoblanadi.

3. Oligopoliya qanday usul bilan rivojlanishidan qat'iy nazar, ko'p bo'lmagan firmalar o'rtasidagi raqobat o'zaro bog'liq bo'ladi. Oligopolistik tarmoqda hech qaysi firma o'zining baho siyosatini mustaqil o'zgartirishga botina olmaydi. Oligopolistik uchun narx o'rnatishda eng muhimi xarajatlar va talab haqidagi ma'lumotlar hisoblanadi.

4. Ko'p bo'lmagan firmalarning umumiy o'zaro bog'liqlikda joylashishi yashirincha kelishishga qulaylik tug'diradi. Yashirincha kelishish baholarni qayd qilish, bozorni bo'lish yoki taqsimlash va boshqacha yo'llar bilan o'zlari o'rtasidagi raqobatni cheklashdan iborat. Yashirincha kelishish bir qator shakllarda bo'lishi mumkin. Uning eng oddiy shakli kartel bitimi hisoblanadi. Kartel bitimiga kirgan firmalar narxlar va ishlab chiqarish hajmini kelishib oladi. Kelishilgan narxni ushlab turish mumkin bo'lishi uchun ishlab chiqarish xajmi tartibga solinishi, ya'ni bozorga bo'lingan bo'lishi zarur.

5. Bahodagi rahnamolik yashirincha kelishishda ham o'z o'rmini tutadigan norasmiy vosita hisoblanadi. Bunda tarmoqdagi katta yoki ancha samarali firma narxni o'zgartirishi, boshqa firmalar esa uning orqasidan ergashishi mumkin.

6. Oligopolistik tarmoqda bozor ulushi odatda narxsiz raqobat asosida aniqlanadi. Oligopolistik narxsiz raqobatga asosiy o'rin beradi, chunki birinchidan, raqobatchilarga reklama va mahsulotni o'zgartirish ancha murakkab, ikkinchidan, oligopolistik kamdan kam holda narxsiz raqobatni moliyalashtirish uchun yetarli moliyaviy resurslarga ega bo'ladi.

Biz qarab chikkan raqobatning to'rtta shaklining har biri milliy iqtisodiyotda alohida-alohida, ya'ni erkin holda uchramaydi. Iqtisodiyot sohasini batafsil

o'rganish, cheksiz ko'p har xil raqobatli vaziyatlar mavjudligi sharoitida, ikkita bir xil tarmoqni topish qiyinligini ko'rsatadi.

Shu sababli erkin raqobatli bozorning xarakterli belgilari bilan, erkin monopoliya, monopolistik raqobat va oligopoliyaning xususiyatlari o'rtasidagi farqlarni ko'rsatib berish foydali. Bunday taqqoslashni yengillashtirish uchun bozorning keyingi uchta modelini bildirish uchun "takomillashmagan" yoki "nomukammal" raqobat degan umumiy nomdan foydalaniladi.

### **7.3. Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish. Vertikal integrasiya strategiyasi**

Raqobat bozorlarida barcha kompaniyalar raqobatchilar uyushtiradigan xujumlarning ob'ektlari bulishi mumkin. Xujumlar xuddi yeski, amaldagi kompaniyalar tomonidan bo'lganidek, yangi kompaniyalar tomonidan bo'lganidek, yangi kompaniyalar tomonidan xam bulishi mumkin. Ximoyaviy strategiyaning maksadi xujumga uchrash xavfini kamaytirish yoki ularni eng kam yukotish bilan utkazib yuborish. Ximoya strategiyasi kompaniyaning raqobat ustunligini kuchaytirmasa xam, raqobat pozitsiyasi atrofida mudofaa inshootlarini tashkil etish va raqobat ustunligini saklab kolish imkonini beradi.

Raqobat ustunligini ximoya qilishning bir kancha yullari mavjud. Ulardan biri - raqobatchilarning sozlangan harakatlarni boshlashlari uchun xalal berish. Bunday yondoshuv kuyidagi asosiy kadamlarni kuzda tutadi:

1. Bush bozor uyalarini tuldirish uchun maxsulot nomenklaturasini kengaytirish.

2. Raqobatchilar ega bo'lgan yoki ega bulishi mumkin bo'lgan modellar va maxsulotlar sortlarini ishlab chiqish.

3. Pastrok narxlarda raqobatchilarning maxsulotlariga yakin modellarni taklif etish.

4. Raqobatchilarni vositachi va distribbyuterlarning taksimlash tarmogidan sikib chikarish uchun ular bilan shartnomalar imzolash.

5. Vositachilar va distribbyuterlar boshka ta'minotchilar bilan aloka

boglashlariga xalal berish uchun ularga sezilarli skidkalarini kafolatlash.

6. Iste'molchilarni bepul yoki past narxlarda ukitishni taklif etish.

7. O'z maxsulotiga iste'molchilar talabini saqlab kolish uchun choralar ko'rish.

8. Kreditga sotish xajmlarini oshirish.

9. Butlovchi qismlar yetkazib berish vaktini qisqartirish.

10. Muqobil texnologiyalarni patentlash.

11. Xususiy nou-xaularni ximoyalash.

12. Eng yaxshi ta'minotchilar bilan yetksklyuziv kontraktlar imzolash.

13. Raqobatchilarni yakinlashtirmaslik uchun xom ashyolarni katta xajmlarda sotib olish.

14. Raqobatchilar bilan ishlaydigan ta'minotchilardan voz kechish.

15. Tovarlar va raqobatchilar harakatlarni doimo nazorat qilib turish.

Ximoyaviy strategiyaga bo'lgan ikkinchi yondoshuv raqobatchilarga ularning harakatlari javobsiz kolmasligi va kompaniya xujumiga tayyor ekanligini yetkazib turishdan iborat.

Raqobatchilarning xujumkor harakatlariga qarshilik ko'rsatishning boshka yuli raqobatchilarni uziga jalb etadigan va ularni xujumkor harakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinishdan iborat.

Kompaniyaning foydaliligi kanchalar yuqori bo'lsa, bu boshkalar uchun uziga jalb etadigan «xurak» vazifasini utaydi va xujumkor harakatlar qilish istagini tugdiradi. Bunday sharoitda kompaniya xisob mexanizmlari yordamida ximoyalanishi mumkin.

Kompaniya mablaglarini vertikal integrasiyaga investitsiya qilishning asosiy sababi uning raqobat pozitsiyasini kuchayishidir. Agar vertikal integrasiya kompaniya xarajatiarini sezilarli darajada pasayishiga yoki kushimcha raqobat ustunligiga erishishga olib kelmas ekan, u strategik xisoblanmaydi va unga mablag sarflashning foydasi yuk.

«Orqaga» integrasiya shundagina xarajatlarni pasayishiga olib keladiki, unda

ishlab chikarishning talab yetiladigan xajmi shu darajada yuqori bo'ladiki, u xuddi ta'minotchilardagi kabi ishlab chikarish miqyoslarida shunday tejamkorlikni ta'minlaydi.

«Oldinga» vertikal integrasiya xam ana shunday ildizlarga ega.

Vertikal integrasiyaning kamchiliklariga quyidagilar kiradi:

1. Integrallashgan kompaniyalar yangi texnologiyalarga sekin kunikish tendensiyasiga ega bo'ladilar, chunki bu katta xarajatlar bilan boglik.

2. Integrasiya ta'minotchilarni yerkin tanlash xususida kompaniyaning imkoniyatlarini cheklaydi.

3. Vertikal integrasiya kadriyatlar zanjiridagi har bir boskichda kuvvatlarni balansligi bilan boglik bo'lgan muammolarga olib keladi.

4. «Oldingi» yoki «orkaga» integrasiya turli malaka, maxorat va ishbop kobiliyatlarini talab etadi.

Shunday qilib, vertikal integrasiya strategiyasining xam kuchli, xam kuchsiz tomonlari bulishi mumkin. Integrasiyaning kandy yunalish va kandy miqyoslarini tanlash quyidagilarga boglik:

1. Integrasiya kompaniyaning strategik jixatdan muhim bo'lgan ish soxalari xarajatlarini pasaytirish yoki tabaqalashtirishni chuqurlashtirish tomoniga yaxshilashga kodirmi?

2. Kapital xarajatlar, javobiy reaksiyaning chapdastligi va tezligiga, ma'muriy xarajatlarga kandy ta'sir ko'rsatadi?

3. Raqobat ustunligini yaratishga kodirmi?

Nazorat savollari:

1. Raqobat strategiyalarining turlari.

2. Xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasi qandy vaziyatda qo'llaniladi?

3. Tabaqalashtirish strategiyasi qachon qo'llaniladi?

4. Xujumkorlik strategiyasining turlari.

5. Raqiblar xujumini oldini olish uchun nimalar qilinadi?

6. Raqobat ustunligini himoyalash yo'llari.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi "Raqobat to'g'risidagi Qonuni". //Xalq so'zi, 2012-yil, 6 yanvar.
2. O'zbekiston milliy ensiklopediyasi, 12 - jild. T.: Davlat ilmiy nashriyoti. 2006 yil. 17 - bet.
3. Ergashxujaeva Sh.J. "Marketing" fani (ma'ruza matnlari).-Toshkent: TDIU, 2005, 183 bet.
4. Калка Регина, Мёссен Андреа. Маркетинг. Карманное пособие: Пер. с нем.-М.: Финансы и статистика, 2003.-160 с.
5. В.П. Багов. Корпоративный менеджмент-М.: Изд-во РЕА, 1999. 246 с.
6. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. М.: Прогресс, 2008, 164-бет.
7. <https://www.gd.ru/articles/10374-strategicheskiy-analiz>
8. <https://aggregator-mlm.ru/uz/4-swot-analiz-swot-analiz>

Strateg kompaniya hukumat yoki strategiyalashning har qanday ob'ektini o'tmishdan kelajakka yetaklovchi navigator sifatida amal qiladi, bunda prognozlardan foydalanadi, bashorat qilish va strategiyalashni amalga oshiradi, kelajakning salohiyatli tahdidlari va to'siqlariga javob qaytaradi, imkon qadar ulardan saqlanadi.

*V.L.Kvint*

---

## **8-BOB. MARKETING STRATEGIYASINI TANLASH**

---

REJA:

- 8.1.Faoliyat yo'nalishi portfelining imkoniyatlarini tahlil qilish.
- 8.2. Rivojlanishning asosiy strategiyalari.
- 8.3.O'sish strategiyalari.
- 8.4.Raqobatchilik strategiyasi.

*Tayanch so'zlar: "o'sish-bozor ulushi" matritsasi, tovar bozorlarining tipologiyasi, BKG matritsasi, intensiv o'sish strategiyasi, bozorga kirib borish strategiyalari, progressiv integratsiya, gorizontal integratsiya, diversifikatsion o'sish.*

### **8.1.Faoliyat yo'nalishi portfelining imkoniyatlarini tahlil qilish**

Portfel tahlili strategik marketing jarayonlarini aniqlashtirish va yakunlanishidir. Qaysi usul qo'llanishidan qat'iy nazar tahlil quyidagilarga asoslanadi:

- tovar bozori yoki segmentlar bo'yicha faoliyat yo'nalishini aniq taqsimlanishi;
- turli yo'nalishdagi strategik qadriyatni solishtirishga olib keluvchi jalb etuvchanlik va raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari;
- strategik holat bilan iqtisodiy va moliyaviy ko'rsatkichlar o'rtasidagi aloqalar (ayniqsa BKG uslubida).

O'z portfelini tahlil qilish ko'p yo'nalishli firmaga cheklangan resurslarni o'zi faoliyat olib borayotgan turli bozorlar o'rtasida taqsimlashda yordam beradi. Umuman olganda, vazifa har bir ko'rib chiqilayotgan tovar bozorini ikki mustaqil mezon bo'yicha: asosiy bozorning jalb qiluvchanligi va firmaning raqobatchilik kuchi bo'yicha tasniflashdan iboratdir.

Bu maqsad uchun tahlilning matritsalar qo'llaniladigan, jalb qiluvchanlik va raqobatbardoshlikning turli xil ko'rsatkichlaridan foydalaniladigan turli usullari ishlab chiqilgan. Biz ikki eng ommabop usulni ko'rib chiqish bilan kifoyalanamiz: bu Boston konsalting guruhining (BKG) «o'sish-bozor ulushi matritsasi» deb ataluvchi usuli va «Djeneral elektrik» va «MakKinzi» firmalarining «jalb qiluvchanlik-raqobatbardoshlik matritsasi» usulidir. Bu usullar o'xshash bo'lsa ham, ular turli sabablarga asoslangan va u yoki bu usulning tanlanishi olinadigan natijalarga bog'liqdir.

«O'sish-bozor ulushi» matritsasi. BKG matritsasi ikki mezon bilan foydalaniladi: birinchi mezon jalb qiluvchanlik indikatorining sifatidagi maqsadli segmentning o'sish sur'ati bo'lsa, ikkinchisi raqobatbardoshlik indikatorining sifatidagi eng xavfli raqobatchiga nisbatan bozor ulushidir. Bunda bo'lish chiziqlari bilan to'rt kvadrantga ajratilgan ikki kirishli jadval hosil bo'ladi.

Birinchi, o'sish sur'atlari yuqori va past bo'lgan bozorlarni ajratib turuvchi asosiy chiziq «bozorning o'sishi» o'qiga nisbatan yalpi milliy mahsulotning natural ko'rsatkichlardagi o'sish sur'atiga yoki firma faoliyat ko'rsatayotgan turli segmentlardagi o'sish sur'atlarining o'rtacha qiymatiga to'g'ri keladi.

Ikkinchidan esa, «bozor ulushi» o'qi uchun ajratish chizig'i odatda 1 yoki 1,5 nuqtalari orqali o'tkaziladi. Bozor ulushi bu ko'rsatkichdan yuqori bo'lsa, katta, aks holda esa kichik hisoblanadi.

Matritsa shu tarzda avval kiritilgan bozorning nisbiy ulushi tushunchasidan kelib chiqadi, bu tushuncha eng xavfli raqobatchi egallab turgan bozor ulushiga nisbatan aniqlanadi.

Agar A markaga bozorning 10 % qismi tegishli bo'lsa va unda eng yirik raqobatchi (B marka) 20 %lik ulushga ega bo'lsa, A markaning nisbiy ulushi 0,5 ga (10% 20%) teng bo'ladi. Bu kichik bozor ulushidir, chunki u 1 dan kichikdir. B marka uchun esa tegishli ulush 2 ga teng (20% 10%).

Nisbiy bozor ulushi tushunchasiga murojaat qilinishi bozor ulushi bilan tajriba o'rtasida va, demakki, rentabellik o'rtasida musbat korrelyatsiyaning mavjudligi haqidagi gipotezaga asoslangan. Bu nuqtai nazardan qaraganda, bozordagi eng yaqin

raqobatchi 40 yoki 5 %lik ulushga bo'lganda 20 %lik ulushga ega bo'lish mutlaqo turli xil raqobatli vaziyatlarga to'g'ri keladi.

Demak, to'rtta kvadrantning har biri bir-biridan tubdan farq qiluvchi vaziyatni anglatib, bu vaziyatlarning har biri moliya bilan ta'minlash va marketing strategiyasini ishlab chiqish nuqtai nazaridan alohida yondashuvni talab qiladi.

**Tovar bozorlarining tipologiyasi.** Ikkala gipoteza ham to'g'ri bo'lgan hollarda tovar bozorlarining turli ustuvor strategik maqsadlar va moliyaviy ehtiyojlarga mos keluvchi to'rt guruhini ajratish mumkin.

–«Sog'in sigirlar» (sekin o'sish yuqori ulush): bozor ulushini qo'lda tutib turish uchun talab qilinadigan miqdordan ko'proq mablag' keltirishi mumkin bo'lgan tovarlar. Ular diversifikatsiya yoki tadqiqotlarni rivojlantirishga mo'ljallangan moliyaviy mablag'larning manbalari hisoblanadi. Bu yerda ustuvor strategik maqsad «hosilni yig'ib olish»dan iborat bo'ladi.

–«Itlar» (sekin o'sish kichik ulush): bozordagi eng ko'ngilsiz pozitsiya. Odatda harajatlar jihatdan yomon ahvolda bo'ladilar va shuning uchun bozor ulushining ko'payish ehtimoli kam bo'ladi, buning ustiga bozordagi kurash asosan yakunlangan bo'ladi. Odatda bunday tovarlarning saqlab turilishi katta moliyaviy sarf-harajatlarga olib kelib, ahvolning yaxshilanish ehtimoli kam bo'ladi. Bu holatdagi ustuvor strategiya qayta investitsiyalash va kamharajatlilikdir.

–«So'roq belgilari» (tezkor o'sish kichik ulush): bu guruhdagi tovarlar o'sishni qo'llab-quvvatlash uchun katta mablag'lar talab qiladi. Ularning ahvoli peshqadamga qaraganda unchalik yaxshi bo'lmasa ham, ularda ma'lum darajada muvaffaqiyat qozonish ehtimoli bor, chunki bozor hali kengayib bormoqda. Bu tovarlarga moliyaviy yordam ko'rsatib turilmasa, ular hayot sikli bo'ylab harakatlanish davomida «itlar»ga aylanib boradi. Shuning uchun bu yerda muqobil variant bor: bozor ulushini oshirish yoki qayta investitsiyalash.

–«Yulduzlar» (tezkor o'sish yuqori ulush): tezkor o'sib borayotgan bozordagi peshqadam tovarlar. Bu tovarlar ham o'sishni qo'llab-quvvatlash uchun katta mablag'larni talab qiladi. ammo bunday tovarlar raqobatbardosh bo'lganligi tufayli katta daromad keltiradi; bozor yetilib borgan sari avvalgi «sog'in sigirlar»ning o'rmini

egallaydi.

Punktir chiziqlar - ushbu obyektning harajatlarini anglatadi.

To'g'ri chiziqlar - "sog'in sigirlar" dan tushgan mablag'larni taqsimlash yo'nalishini belgilaydi.

Kelgusida BKG matritsasini qo'llash ko'lami bir muncha kengayadi. U bir tarmoqda raqobatda bo'lgan firmalar mavqeini tahlil qilishda qo'llana boshladi. Bundan tashqari, "yovvoyi mushuklar" guruhiga kiruvchi raqobatchilarni "so'roq" yoki bo'lmasa "murakkab go'dak" tarzida ham ifodalash ko'pgina chet el adabiyotida uchraydi. Ba'zi adabiyotlarda esa gorizontol o'qlarning joylashuvi chapdan o'ngga qarab o'sib borish tartibida tasvirlanadi. Shu tufayli ushbu BKG matritsasining bir muncha takomillashgan tasvirda uchrashiga ijobiy yondashish kerak.

Demak, keltirilgan BKG matritsasi yordamida 2 vazifani hal yetish mumkin:

- 1) bozordagi mavqe xususida qaror qabul qilish;
- 2) SXZ ni kegusida moliyaviy ta'minlash xususida axborot olish.

Shu bilan birga, BKG matritsasidan foydalanishda ayrim kamchiliklar ham mavjud.

Jumladan, nobarqarorlikni nazarda tutish mumkinligi, har bir SXZ uchun mahsulot va texnologiyalarning hayotiy davrlarni hisobga olish qiyinligi. Demak,

**BKG matritsasi** - agar kelgusida o'sish sur'atlari ishonchli o'lchov vositasi bo'lsa va raqobatda bozor ulushiga asoslanib mavqeini aniqlash imkoni bo'lsada uni qo'llash samarali hisoblanadi.

**SXZ** - tashqi muhit sharoitlariga moslashish, kelgusi bozor va talab ko'lami o'zgarishlarini inobatga olish va firma ravnaqi uchun samarali bo'lgan strategiyani amalga oshiruvchi tayinli strategik vazifalarni hal etuvchi bo'linma.

**SXM** - firma ichki muhitida barcha vakolat va mas'uliyat bilan ta'minlangan tashkiliy tuzilma.

Strategiyani amalga oshirish dastaklari o'zaro bog'langan va bir-birini to'ldiruvchi yalpi tizim sifatida namoyon bo'ladi. Strategik rejani aniqlashda uning maqsadi, uslubi, taktik o'zgartirishlar, tadbirlar yetakchi o'rin egallaydi. Shu nuqtai nazardan strategik rejalashtirish jarayonini keng ko'lamda ko'rib chiqamiz.

Strategiyani amalga oshirishda qo'llaniladigan dastaklarni quyidagi tizimda ifodalash mumkin: tashkiliy konsepsiya, taktika, siyosat, tadbirlar, qoidalar va huquqiy asoslar.

Agar amaldagi va kelgusidagi raqobat o'ta murakkab bo'lsa, bu ikki o'lchamli matritsada imkoni boricha nisbatan barqaror ko'rsatkichlarni ifodalash zarurati vujudga keladi.

Bir muncha farqli baholash uslubini "Djeneral Elektrik" - "Makkinzi" matritsasida ko'rishimiz mumkin. "D.E.-M" korporatsiyalari taklif etgan matritsa vertikal va gorizontal o'qlarda mos ravishda SXZ jalb etuvchanligi - raqobatda firma portsiyasi belgilangan.

Ushbu matritsaning afzalligi - keltirilgan ko'rsatkichlarning talab va texnologiyani barcha hayotiy davrida va turli raqobat intensivligida qo'llash mumkinligidadir. Matritsani to'ldirishda foydalaniladigan ko'rsatkichlarni aniqlash uslubi xuddi BKG matritsasidek qo'llanadi. Lekin ushbu matritsa uchun zarur bo'lgan firmaning raqobatchilik mavqei hamda SXZ jalb etuvchanligini miqdoriy jihatdan hisoblashda bir muncha mushkullik mavjud. Jumladan, hisob-kitobning murakkabligi.

Shu bilan birga ushbu matritsadan foydalanishda ayrim cheklanishlar mavjud:

- strategik tanlovni firma dastavval istiqbolni oldindan tasavvur etib baholash va bunda yangi talab, yangi mahsulot, yangi texnologiya kabi omillarning yetarlicha nazarga olinmasligi;

- uslubda qo'llanadigan noaniqliklar va oldindan ko'ra bilmaslik darajasining yuqoriligi;

SXZ taqdirini hal yetish uchun axborotlarning kamligi va boshqaruv xodimlarining qaror qabul qilishning mushkulligi.

Demak, yuqorida keltirilgan matritsalaridagi eng sezilarli kamchilik ularning hayotiy davr mobaynida SXZ o'sishi va o'zgarish tendensiyalarini inobatga olish imkonining yo'qligidir. Ushbu kamchiliklarni hayotiy davr balansi matritsasida hal etsa bo'ladi.

Har qanday biznesni (faoliyat turi) shu ko'rinishdagi matritsaga solish

mumkin. Uning ko'lamini yuzasining maydoni savdo yoki tushum hajmiga mutanosib bo'lgan doira bilan belgilash mumkin. Tahlilni dinamik rejimda, har bir biznesning vaqt davomida rivojlanishini kuzatib borgan holda o'tkazish kerak.

## **8.2. Rivojlanishning asosiy strategiyalari**

O'sish strategiyasini ishlab chiqishning birinchi bosqichi egallab turilgan raqobatli ustunlikning tabiatini aniqlab olishdan iborat bo'lib, bu ustunlik kelgusidagi strategik va taktik qadamlar uchun asos bo'lib qoladi.

Yuqorida raqobatli ustunlikni ikki xil o'lchash orqali: «unumdorlik» (harajatlar bo'yicha ustunlik) va «bozor kuchi» (maqbul maksimal sotish narxiga nisbatan ustunlik) bo'yicha aniqlash mumkinligi ko'rsatilgan edi. Firmaning xususiyatlari, uning kuchli va kuchsiz tomonlari hamda uning raqobatchilarini hisobga olgan holda qaysi ustunlikni tanlash kerak? degan savol tug'iladi. Boshqacha qilib aytganda, ma'lum bir tovar bozorida qaysi ustunlikni himoya qilish osonroq?

Bunday ustunlikni aniqlab olish uchun raqobatli vaziyatni tahlil qilib chiqib, quyidagi savollarga javob berish lozim:

-ko'rib chiqilayotgan tovar bozori yoki segmentda muvaffaqiyatning hal qiluvchi omillari qaysilar?

-mana shu hal qiluvchi omillar nuqtai nazaridan eng xavfli raqobatchining qanday kuchli va kuchsiz tomonlari bor?

Firma bu ma'lumotlardan kelib chiqqan holda: (a) qaysi raqobatli ustunlikka nisbatan eng yaxshi pozitsiyada ekanligini aniqlab olishi; (b) muayyan sohada bunday ustunlikka erishishga qaror qilish; (v) o'z raqiblarning raqobatli ustunligini bartaraf yetishga urinishi mumkin.

Shunday qilib, tanlanadigan asosiy strategiyalar bir-biridan qaysi ustunlikka tayanishi bilan farq qiladi. Porterning fikricha, faqat uchta asosiy raqobatli strategiya mavjud bo'lib, ular o'zining maqsadli bozori bilan (butun bozor yoki uning ma'lum bir segmenti) va amalga oshirilayotgan raqobatli ustunlik turi bilan (harajatlar yoki tovarning ustun sifatleri bo'yicha) farq qiladi.

Harajatlarni iqtisod qilish hisobiga liderlik strategiyasi markazida raqobatchiga

nisbatan past harajat bo'ladi. U doimiy harajatlarni nazorat qilishni, ishlab chiqarishga investitsiya. yangi texnologiya konstruksiyalari ustida yaxshilab ishlashni, savdo harajatlarini kamaytirishni nazarda tutadi.

Asosiy strategiya uchinchi - maxsuslashtirish strategiyasi, ya'ni konsentratsiya bir segment yoki haridorlarning raqobatchi guruhlarini bozorni harakatsiz egallab olishdir. Maqsad bu yerda tanlangan maqsadli segmentni raqobatchiga nisbatan ehtiyojini qondirishdir. Bu strategiya differensiativada ham, harajatni iqtisod qilishda ham bo'ladi, bunda faqat maqsadli segment doirasida bo'ladi. Harajatlarni iqtisod qilish hisobiga liderlik strategiyasi. Bu strategiyani markaz e'tiborida - raqobatchiga nisbatan kam harajatlar asosiy o'rinda turadi. Harajat munosabatiga afvzalliklar 5 ta raqobatli kuchga qarshi samarali himoyani tashkil etadi:

- firma o'zini to'g'ri raqobatchisi bilan narx jangida ham qarama-qarshi turishga loyiq va narxda foyda olishga ega;

- kuchli mijozlar kuchli raqobatchi uchun darajasidan narxni pasayishiga erisha olmaydi;

- past harajatlar kuchli ta'minotchilarga qarshi himoyani ta'minlaydi;

- past harajatlar yangi raqobatchilar uchun kirish to'siqlarini tashkil qiladi va bir vaqtning o'zida tovar-o'rinbosarlarga qarshi yaxshi himoya tashkil qiladi. Barcha strategiyalar markaz e'tiborida raqobatchilar bilan solishtirganda past harajatlar bo'ladi.

### **8.3.O'sish strategiyalari**

Ko'pchilik firmalarning strategiyalari o'sish maqsadlarini: savdo hajmining, bozor ulushining, firma daromadining yoki o'lchamining o'sishini ko'zda tutadi. O'sish firmaning faoliyatiga ta'sir qiluvchi, tashabbusini rag'batlantiruvchi hamda firma jamoasi va rahbariyatining motivatsiyasini kuchaytiruvchi omildir.

O'sish maqsadlari uchta turli xil darajada ifodalagan:

- asosiy bozorga nisbatan o'sish; biz buni intensiv o'sish deb ataymiz;

- ishlab chiqarish zanjiriga nisbatan o'sish - asosiy faoliyatga nisbatan «olg'a» yoki «orqaga» integratsiyalanish; bu integrativ o'sishdir.

Bu o'sish maqsadlarining har biriga mumkin bo'lgan strategiyalarning ma'lum

bir soni to'g'ri keladi. Ularning turlari quyida keltirilgan.

**Intensiv o'sish strategiyasi** firma o'zi faoliyat ko'rsatayotgan bozorlardagi tovarlari bilan bog'liq barcha imkoniyatlardan foydalanib bo'lmaguncha dolzarb bo'lib qolaveradi. Bunday holatda quyidagi muqobil variantlar bor.

**Bozorga kirib borish strategiyalari.** Kirib borish strategiyalari doirasida mavjud bozorlarda tovarlar savdosining hajmini oshirishga urinib ko'rish lozim. Bunga bir necha xil yo'l bilan erishish mumkin.

**Birlamchi talabni rivojlantirish:** global talabning tarkibiy qismlari ta'sir ko'rsatib, quyidagi usullar bilan bozorning hajmini oshirish:

- tovar yordamida yangi foydalanuvchilarni jalb qilish;
- haridorlarni tovardan tez-tez foydalanishga undash;
- haridorlarni kattaroq miqdorda bir martalik ist e'mol qilishga undash;
- yangi foydalanish imkoniyatlarini topish.

Bunday strategiya bozorning kengayishidan hammadan ko'proq manfaatdor bo'lgan peshqadam firmaga xosdir.

**Bozordagi o'z ulushini oshirish:** tovarlarni o'tkazish bo'yicha faol xatti-harakatlar orqali raqobatchi firmalarning sobiq mijozlarini jalb qilish, masalan: sotilayotgan tovar yoki ko'rsatilayotgan xizmatlarni yaxshilash; marketing pozitsiyasini o'zgartirish; narxni sezilarli kamaytirishga jur'at yetish; sotish tarmog'ini mustahkamlash; sotishni rag'batlantirish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish.

Bunday xatti-harakatlar birlamchi talab kengaymadigan bo'lib qolgan, ya'ni tovar hayot siklining yetuklik bosqichida bo'lgan bozorlarga xosdir.

**Bozorlarni quyidagi yo'llar bilan sotib olish:**

- raqobatchi firmani uning bozordagi ulushini qo'lga kiritish maqsadida sotib olish;
- bozordagi katta ulushni nazorat qilish maqsadida qo'shma korxonani tashkil qilish.

Bozordagi o'z mavqegini himoya qilish (mijozlar bilan aloqa, sotish tarmog'i, imij): shu maqsadda operatsion marketingni faollashtirish, masalan:

- tovar yoki uning pozitsiyasini birmuncha yaxshilash;

-narxni shakllantirishning mudofaa strategiyasi;

-sotish tarmog'ini mustahkamlash;

-sotishni rag'batlantirish chora-tadbirlarini kuchaytirish yoki qayta yo'naltirish.

**Bozorni ratsionallashtirish:** harajatlarni kamaytirish yoki operatsion marketing samaradorligini oshirish maqsadida xizmat ko'rsatilayotgan bozorlarni qayta tashkil qilish. Masalan:

-eng rentabelli segmentlarga e'tiborni jamlash;

-eng samarali distributorlarga murojaat qilish;

-eng kam buyurtma hajmini belgilab, mijozlar sonini kamaytirish;

-ba'zi segmentlardan ketish.

**Bozorni tashkil qilish:** iqtisodiy s ektorning samaradorlik darajasiga qonunchilikda ruxsat berilgan darajada ta'sir ko'rsatish.

Masalan:

1) boshqaruv organlarining yordamidan foydalangan holda tegishli tarmoqdagi raqobatchilik kurashi qoidalarini o'rnatish;

2) professional tashkilotlar tashkil qilish (masalan, bozor haqidagi ma'lumotlarni yig'ish uchun);

3) ishlab chiqarishni qisqartirish yoki barqarorlashtirish to'g'risida bitim tuzish.

Bu so'nggi uch strategiya ko'proq mudofaa harakteriga ega bo'lib, ularning maqsadi bozorga kirib borish darajasini qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Integratsion o'sish tegishli firmaning faoliyat doirasi egallab turgan tarmoqda yetarlicha mustahkam bo'lganda, aynan o'sha tarmoq miqyosida rivojlanish yo'llarini nazarda tutadi.

**Xususan, regressiv integratsiya** - firmaning ta'minotchilarini turli uslublar bilan nazoratga olishi yoki ularga nisbatan mustahkamroq mavqe'ga ega bo'lishi uchun qiladigan urinishlar tushuniladi. Masalan, poligrafiya kompaniyasining selluloza ishlab chiqaruvchi ta'minotchi kompaniyaning 50 % aksiyalarini sotib olishi va uning ustidan moliyaviy nazoratni o'natishi.

**Progressiv integratsiya** esa tegishli firmaning taqsimot tizimi ustidan

mustahkam mavqega ega bo'lishi, nazorat yetishi tushuniladi. Masalan, qandolatlar ishlab chiqaruvchi kompaniyaning barcha mintaqalarda o'zining ulgurji kompaniyalarini barpo yetishi yoki qandolatlar bilan savdo qiluvchi maxsus chakana savdo shahobchalarini ochishi.

**Gorizontal integratsiya** - tegishli firmani raqobatchi korxonalar ustidan yuqori mavqega ega bo'lishi, nazorat yetishi borasidagi urinishlari tushuniladi. Masalan, bir bozorda tayinli tovar guruhi bo'yicha raqobatlashayotgan A firmaning tur raqobatchisi bo'lgan V firmaning sotuvga qo'yilgan ortiqcha quvvatlarini sotib olishi va unga nisbatan o'z mavqeini mustahkamlashi.

**Diversifikatsion o'sish** - tegishli firmani o'zi faoliyat ko'rsatayotgan tarmoq imkoniyatlariga nisbatan boshqa tarmoq yo'nalishida rivojlanishi samarali yoki maqsadga muvofiq bo'lgan holda belgilanadi. Lekin, buning uchun tegishli firma o'zga tarmoqda rivojlanishi uchun to'plagan tajribasi, ilmiy izlanishlar va tadqiqotlar asosida mavjud kamchiliklarni bartaraf yetish, dastlabki tarmoq bo'yicha ixtisoslashuvini o'zgartirish yo'llari va imkoniyatlarini baholagan bo'lishi shart. O'z navbatida diversifikatsion o'sish quyidagi yo'nalishlarda namoyon bo'ladi:

a) **konsentrik diversifikatsiya** - firmaning o'z mahsulotlari ko'lamini malting nuqtai nazaridan safdosh, to'ldiruvchi mahsulotlar bilan boyitishi borasidagi urinishlarini anglatadi: masalan, faqat kitoblarni chop yetish bilan shug'ullanuvchi kompaniyaning jumallarini chop yetishni ham yo'lga qo'yishdi;

b) **gorizontal diversifikatsiya** - tegishli firma mahsulotlari assortimenti nuqtai nazaridan o'xshash bo'lmagan, ammo o'zaro bog'liq bo'lgan mahsulotlar bilan boyitish borasidagi urinishlari tushuniladi; masalan: musiqa asboblari ishlab chiqaruvchi kompaniyaning bolalar uchun musiqa maktabini tashkil yetishi;

v) **onglomerat diversifikatsiya** - firmaning mahsulot ko'lamini texnologik, iste'mol, jihatdan umuman bog'liq bo'lmagan mahsulotlar ishlab chiqarishga, sotishiga taalluqli bo'lgan urinishlar tushuniladi. masalan, farmatsevtik kompaniyaning kompyuter dasturlari ishlab chiqish yo'nalishi bo'yicha rivojlanish xatti-harakatlari.

Firmalar o'sish yo'nalishlari aynan bir yo'nalishda amaliyotda namoyon

bo'lmaydi, ayrim SXZ uchun turlicha tarzda va ko'lamda belgilanadi. Masalan, Germaniyaning BASF kompaniyasi nafaqat kino va fotografiya uchun mahsulotlar ishlab chiqaradi, balki qishloq xo'jaligi uchun mineral moddalar ham ishlab chiqaradi va ularning tarkibini takomillashtirish bo'yicha izlanishlarni tashkil etadi. Bunga yana yorqin misol bo'lib yirik yapon firmalarini keltirish mumkin. Jumladan, **Mitsubisi, Toyota, Nissan** firmalari bir-biriga texnologik va iste'mol jihatidan ham umuman bog'liq bo'lmagan mahsulotlarni ishlab chiqarish, sotish va ilmiy izlanish ishlarini amalga oshiradilar. Bunga asosiy sabablardan biri ushbu firmalarning tegishli sohalar va yo'nalishlar bo'yicha yetarli tajriba to'plaganligi, firma salohiyatining barcha yo'nalishlari bo'yicha yuksak ahamiyat berganidir. Demak, istiqbolni yanada keng imkoniyatli faoliyat masshtabiga aylantirish uchun mumkin qadar diversifikatsiya yo'nalishida rivojlanishni tashkil yetish muhim ahamiyat kasb etadi.

#### **8.4.Raqobatchilik strategiyasi**

F. Kotler firmaning bozordagi ulushidan kelib chiqqan holda raqobatchilik strategiyasini 4 ta turga ajratib ko'rsatadi:

1. **Lider strategiyasi.**
2. **"Kurashga chaqiruvchi" strategiya.**
3. **"Lider orqasidan boruvchi" strategiya.**
4. **Mutaxassis strategiyasi.**

Odatda lider bu asosiy bozorni rivojlantirishga katta hissa qo'shuvchi firmadir. Liderning javobgarligini aniqlovchi eng tabiiy strategiya bo'lib, yangi iste'molchilarni egallashga, mavjud tovarlarni qo'llashda yangi tashviqotga yoki tovarlarni bir marta iste'molini o'stirishga yo'naltirilgan global talabni kengaytirish strategiyasi bo'lib hisoblanadi.

**Mudofaa strategiyasi** bozor liderining strategiyasi bo'lib, u orqali korxonada bozorda raqobat kurashida qo'lga kiritgan yutuqlarini, pozitsiyalarini (masalan, bozorda katta ulushni saqlab qolish, mahsulot markasini obro'sini ko'tarish, tovar harakati kanallarini ustidan nazoratni saqlab qolish)ga intiladi. Mudofaa strategiyasi bozor sardori tomonidan o'zining biznesini raqobatchilar tajovuzidan doimo himoya

qilish maqsadida tanlanadigan strategiyadir. Mudofaa strategiyasining quyidagi turlari mavjuddir: pozitsiyali mudofaa, qanot mudofaasi, mudofaa qayta hujumga o'tish yo'li bilan, mobil mudofaa va qisilib qolayotgan mudofaa. Hujum strategiyasini qo'llash natijasida firma bozorda o'z ulushini oshirishga harakat qiladi. Bundan maqsad tajriba samarasini keng ishlatish hisobiga rentabellikni oshirishdan iboratdir. Demarketing strategiyasi esa bozor liderining to'rtinchi strategiyasi bo'lib, lider firma monopolizmga ayblanishdan qochish uchun bozordagi o'z ulushini qisqartirishni ko'rib chiqishi mumkin. Unga erishish yo'llarini bittasi ko'rsatilayotgan hizmatlarni, reklama va talabni rag'batlantirish maqsadida qisqartirish, ayrim segmentlarda narxni oshirish hisobiga talab darajasini pasaytirish maqsadida demarketing tamoyillarini qo'llash hisoblanadi.

**“Kurashga chaqiruvchi” strategiyasining maqsadi - lider o'rnini egallashdir.** Bu yerda 2 ta muammo muhim hisoblanadi:

1. Liderga hujum qilish uchun vaziyatni tanlash.
2. Uning imkoniyatlarini va himoyasini baholash.

Vaziyatni tanlashda front bo'yicha hujum yoki qanot hujumi muqobillari hisobga olinadi.

**Hujum strategiyasi raqobat strategiyasi bo'lib, u bozor da'vogari tomonidan sotuv bozorlarini egallash kurashida qo'llaniladi.**

Front bo'yicha hujum raqobatchi korxonaning kuchsiz tomonlaridan kura kuchli tomonlaridan ustun kelish bo'yicha faol harakatlar orqali uning pozitsiyasiga ( mahsulotlar, reklama, narxlar va boshqalar bo'yicha) hujum qilish tushuniladi. Uni amalga oshirish uchun korxonaga raqobatchiga nisbatan ko'p resurslarga ega bo'lishi hamda uzoq muddatli "jang harakatlari"ni olib borish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

**Qanot hujumi raqobatchilar faoliyatini kuchsiz joylariga yo'naltirilgan bo'lib,** bu joylarda ustunlikka erishish uchun asosiy kuchlar tashlanadi; u shunga asoslanganki raqobatchi ko'pincha o'z resurslarining eng kuchli pozitsiyalarini saqlab qolish uchun yo'naltiradi, masalan sifati bo'yicha sardorlik (liderlik) pozitsiyasini saqlab turishi mumkin, ayni vaqtda esa o'z faoliyatida kuchsiz joylarga ega bo'lishi mumkin, masalan vositachilar bilan ishlashga uncha ahamit berishmaydi. Ushbu

strategiya bozor da'vogari raqobatchiga nisbatan kam resurslarga ega bo'lsa yaxshi natija berishi mumkin. U ko'pincha raqobatchilarga qarshi kutilmaganda ishlatiladi. O'rab olish orqali hujum - bu raqobatchini barcha pozitsiyalarga birdaniga hujum qilinish, uni bir vaqtning o'zida hamma yo'nalishdar bo'yicha mudofaa olib borishga majbur etadi; bu esa bozor da'vogari juda katta resurslarga ega bo'lganda qo'llaniladi hamda qisqa vaqt ichida raqobatchini bozordagi pozitsiyasini yemirilishiga imkoniyat yaratadi. U quyidagi variantlarida amalga oshirishi mumkin, ya'ni mahsulot modifikatsiyasi (turlari) sonini ancha ko'paytirib, raqobatchi harakat qilayotgan barcha bozorlarda o'z mahsulotini sotishi. Chetlab o'tish hujumi tug'ridag-to'g'ri bo'lmagan hujum turi bo'lib, ko'pincha quyidagi yo'nalishlardan birida amalga oshiriladi: ushbu korxonaga uchun mutlaqo yangi bo'lgan mahsulot turini ishlab chiqarishni o'zlashtirish, yangi geografik bozorlarni o'zlashtirish, texnologiyada yangi bosqichni o'zlashtirish, bozor da'vogari uchun dastlab eng "yengil" bozorlarda amalga oshirilib, u yerlarda ustunlikka erishilgandan so'ng esa, raqobatchining asosiy faoliyati sohalarida hujum uyushtiriladi.

**Partizon hujumi** raqobatchini tushkunlikka tushurish maqsadida, har zamonda uncha katta bo'lmagan hujumlarni uyushtirib, unda o'ziga nisbatan ishonchsizlik tuyg'usini rivojlantirishdir (narxlarni har zamonda pasaytirish va mahsulotni jaddal sur'atlar bilan siljitish, oqibatda esa raqobatchini o'zi uchun zararli bo'lgan qarshi harakatlarni qilishga majbur yetish va x.k.lar). Bunday strategiyani ko'pincha uncha katta bo'lmagan cheklangan resurslarga ega firmalar, ancha yirik bo'lgan raqobatchilarga nisbatan qo'llaydilar. Biroq tez-tez amalga oshiriladigan partizan hujumlari- bu katta harajatlarga olib keladigan tadbirlar, uning ustiga raqobatchilar ustidan g'alaba qozonish uchun, unga boshqa turdagi hujum harakatlari bilan qo'llab-quvvatlab turish kerak.

**"Lider orqasidan boruvchi"** - bu bozorda ulushi uncha katta bo'lmagan raqobatchidir. Ushbu xulq-atvor ko'proq oligapoliya holatidagi o'rinlarga ega bo'lib, unda differensatsiya imkoniyatlari kam, har bir raqobatchi barcha firmalarga zarar keltirishi mumkin bo'lgan kurashdan qochadi.

Mutaxassis strategiyasida mutaxassis butun bozor bilan emas, balki bir yoki bir necha

sengment bilan qiziqadi. Uning maqsadi katta daryoda kichik baliq bo'lish emas, balki kichik daryoda yirik baliq bo'lishdan iborat. Bu raqobatchilik strategiyasi asosiy strategiyalardan biri bo'lgan konsentratsiya strategiyasiga mos keladi. Mutaxassis e'tibor berayotgan chuqurcha rentabellik bo'lishi uchun u beshta shartni qondirishi lozim:

1. Yetarli potensial foydaga ega bo'lishi kerak.
2. Potensial o'sishga ega bo'lishi.
3. Raqobatchilar uchun ham jalb etuvchi bo'lishi kerak.
4. Firmaning maxsus imkoniyatlariga mos kelishi kerak
5. Kirishni barqaror to'siqlariga ega bo'lishi kerak.

#### **Nazorat savollari:**

1. O'zingiz bilgan birorta firma yoki kompaniya uchun «jalb qiluvchanlik raqobatbardoshlik» ko'p mezonli matritsasini tuzing.
2. G'oyatda noyob sohaga ixtisoslashgan, dunyoga mashhur bo'lgan, ammo resurslari g'oyatda cheklangan kichik bir firma uchun qanday strategiyani taklif qilgan bo'lar edingiz?
3. Bizda qahva G'arbiy Yevropa va Shimoliy Amerikaga nisbatan juda kam ist e'mol qilinadi. Siz jahonga mashhur qahva markasining boshqaruvchisi bo'lib qolsangiz, O'zbekiston bozori uchun qanday strategiyani tanlaysiz?
4. O'sish strategiyalarining qanday turlarini bilasiz?
5. Raqobatchilik strategiyalari turlarini aytib bering.
6. BKG matritsasining afvzalliklari va kamchiliklari nimadan iborat?
7. Diversifikatsion o'sish strategiyasini tushuntirib bering.
8. Hujum strategiyasining mazmuni va uning turlarini aytib bering.
9. Intensiv o'sish deganda nimani tushunasiz?
10. Integratsion o'sish strategiyasini mazmunini aytib bering.

#### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. -М.: Омега-Л, 2006.
2. Ламбен Жан Жак. Стратегический маркетинг. - С-Пб.: Наука, 1996.
3. Qosimova M., Ergashxo'jaeva Sh., Abduxalilova L., Muxitdinova U., Yuldashev M. Strategik marketing. -T.: O'qituvchi, 2004.
4. Дэвид Кревенс. Стратегический маркетинг.-М; Изд. дом «Билямс», 2003.
5. Marketihg. -Oxford : Blachwell ,1992.

Maqsadni belgilash, bu - strategiyani amaliy voqelikka aylantirishning boshlanashidir. Missisiyaning mazmuniy qoidalaridan kelib chiqqan holda va nuqtai nazarning falsafiy poydevoriga asoslanib, maqsadni belgilash ustivor jihatlarini sifatli yo 'naltirish, detallashtirish, ob 'ekt alohida maqsadlari subordinatsiyasi va o 'zaro aloqasini aks ettiradi.

V.Kvint

---

**9-BOB: DIVERSIFIKATSIYALASHNING KORPORATIV STRATEGIYALARI**

---

REJA:

- 9.1. Vertikal integratsiya va firmaning qamrov doirasi.
- 9.2. Global strategiya va ko'pmillatli korporatsiya.
- 9.3. Diversifikatsiya strategiyasi.
- 9.4. Korporativ strategiyani amalga oshirish: Ko'p tarmoqli firmani boshqarish.
- 9.5. O'sishning tashqi strategiyalari: qo'shilish, sotib olish.

*Tayanch so'zlar:* vertikal integratsiya, firmaning qamrov doirasi, global strategiya, ko'pmillatli korporatsiya, diversifikatsiya strategiyasi, korporativ strategiy, ko'p tarmoqli firmani boshqarish.

**9.1. Vertikal integratsiya va firmaning qamrov doirasi**

Firmalar ishlab chiqarishni tashkil qilishda samaradorlik ustunliklari tufayli vujudga keldi. Keling, ushbu masalani batafsil o'rganib chiqamiz va uning firma chegaralariga ta'sirini aniqlaymiz. Garchi kapitalistik iqtisodiyotni tez-tez "bozor iqtisodiyoti" deb atashsa-da, u aslida iqtisodiy tashkilotning ikki shaklini o'z ichiga oladi. Ulardan biri - bu bozor mexanizmi, bu erda shaxslar va firmalar bozor narxlarini boshqarib, tovar va xizmatlarni sotib olish va sotish bo'yicha mustaqil qarorlar qabul qilishadi.

Ikkinchisi firmalarning ma'muriy mexanizmi bo'lib, unda ishlab chiqarish va resurslarni taqsimlashga oid qarorlar menejerlar tomonidan qabul qilinadi va ierarxiya orqali amalga oshiriladi. Bozor mexanizmi Adam Smit tomonidan

"ko'rinmas qo'l" sifatida tavsiflandi, chunki uning muvofiqlashtiruvchi roli ongli rejalashtirishni talab qilmaydi.

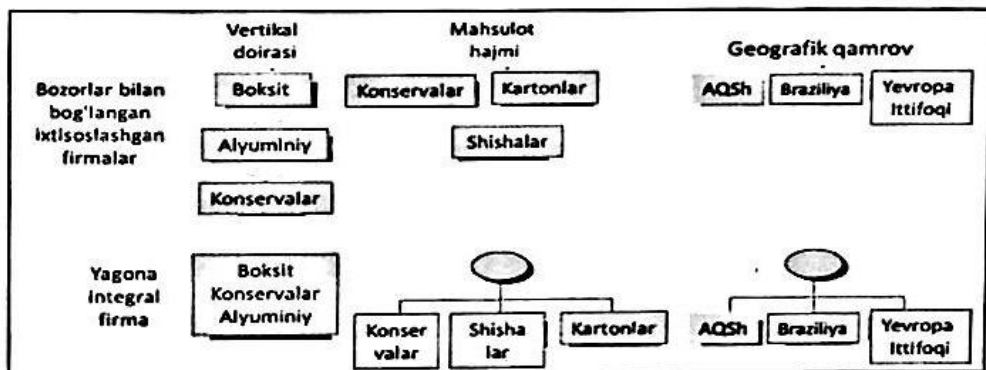
Alfred Chandler firmalarning ma'muriy mexanizmini "ko'rinadigan qo'l" deb atadi, chunki u faol rejalashtirish va yo'nalishni o'z ichiga oladi. Firmalar va bozorlar ishlab chiqarishni tashkil qilishning muqobil institutlari sifatida qaralishi mumkin. Firmalar markaziy pudrat organi bilan tuzilgan mehnat shartnomalari bo'yicha bir qator shaxslarni o'z ichiga olganligi bilan ajralib turadi. Ammo ishlab chiqarishni bozor operatsiyalari orqali ham tashkil etish mumkin. Poydevorimni qayta qurganimda, ishni bajarish uchun yakka tartibdagi quruvchi bilan shartnoma tuzdim. U o'z navbatida chilangarga, elektorchiga, duradgorga, gipsokartonna o'rnatuvchi va rassomga ishlarning subpudrat shartnomasini topshirdi. Garchi bu ish bir nechta shaxslarning muvofiqlashtirilgan faoliyatini o'z ichiga olgan bo'lsa-da, ushbu yakka tartibdagi mutaxassislar mehnat munosabatlari bilan emas, balki bozor shartnomalari bilan ("elektr simlari, chiroqlar va elektr tarmoqlarini o'rnatish uchun 4000 AQSh dollari") bog'liqdir.

Firmalar va bozorlarning nisbiy rollari biznesning turli sohalarida turlicha. Asosiy kompyuterlarning ta'minotini shaxsiy kompyuterlar bilan taqqoslang. IBMning System Z bosh kompyuterlari IBM tomonidan IBM mikroprotsessorlari va IBMning Z / OS operatsion tizimi yordamida yig'iladi va IBM dasturiy ta'minotini boshqaradi. IBM shuningdek tarqatish, marketing va mijozlarni qo'llab-quvvatlash bilan shug'ullanadi. HP-ning noutbuklari Flextronics, Quanta va boshqa kompaniyalar tomonidan Intel, Seagate, Nvidia va Samsung kabi firmalar tomonidan ishlab chiqarilgan komponentlardan foydalangan holda ishlab chiqariladi. Mijozlarni qo'llab-quvvatlash, shuningdek, Hindiston va Janubi-Sharqiy Osiyoda joylashgan kompaniyalarga beriladi.

Qaysi faoliyat firma ichida va qaysi biri bozor shartnomalari orqali amalga oshirilishini nimalar belgilaydi? Ronald Kuzning javobi, bozorlar bo'ylab tashkil qilish bilan taqqoslaganda, firmalar ichida tashkil etishning nisbiy xarajatlari edi. Bozorlar befoyda emas: bozorlarning tranzaksion xarajatlari qidirish, muzokara o'tkazish, shartnomalar tuzish va shartnomalarni monitoring qilish va ijro etish

xarajatlarini o'z ichiga oladi (nizo kelib chiqadigan bo'lsa, sud ishlarini yuritish xarajatlari ham kiradi). Aksincha, agar faoliyat firma ichida ichkilashtirilsa, u holda firma ma'muriy xarajatlarni o'z ichiga oladi. Agar bozor orqali faoliyatni tashkil etish bo'yicha tranzaksiya harajatlari uni firma ichidagi ma'muriy xarajatlaridan ko'p bo'lsa, biz ushbu faoliyatni firma ichida qamrab olishini kutishimiz mumkin.

Qadoqlash biznesini ko'rib chiqamiz (9.1-rasm). Vertikal ko'lamga kelsak, bu yanada samarali: uchta mustaqil kompaniya - biri xom ashyo ishlab chiqaradi (masalan, boksit), ikkinchisi yarim tayyor mahsulot (masalan, alyuminiy folga), uchinchisi tayyor qadoqlash (masalan, alyuminiy) qutilar) - yoki barcha uchta bosqichlarni bitta kompaniya o'z zimmasiga olgan.



9.1-rasm. Firma faoliyat ko'lami: ixtisoslashuv va qadoqlash sanoatidagi integratsiya<sup>47</sup>

Mahsulot hajmi bo'yicha, alyuminiy qutilar, plastik idishlar va qog'oz kartonlarni uchta alohida kompaniya ishlab chiqarishi kerakmi yoki uchalasini bitta kompaniyaga birlashtirishning samarasi bormi? Geografik koeffitsient yanada samarali bo'lgan taqdirda: AQSh, Braziliya va Yevropa Ittifoqida konservalar ishlab chiqaradigan uchta mustaqil kompaniya yoki uchta mamlakatda ham konservalar ishlab chiqaradigan zavodlarga egalik qiluvchi yagona transmilliy kompaniya. 1970-yillarning o'rtalariga kelib, korporativ hajm va ko'lamning o'sish tendensiyasi teskari yo'nalishda bo'ldi: yanada notinch biznes muhiti va yangi axborot-kommunikatsiya

<sup>47</sup> Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

texnologiyalari bozorlar orqali muvofiqlashtirilgan ko'proq yo'naltirilgan korxonalami afzal ko'rdi.

*Vertikal integratsiyaning foydalari va xarajatlari.* Hozircha biz firmaning umumiy ko'lamini ko'rib chiqdik. Keling, korporativ miqyosning faqat bitta o'lchamiga e'tibor qarasak: vertikal integratsiya. Biz javob izlayotgan savol quyidagicha: vertikal birlashgan yaxshimi yoki vertikal ixtisoslashgan yaxshiroqmi? Muayyan faoliyat bilan bog'liq holda, bu quyidagicha tarjima qilinadi: tayyorlash kerakmi yoki sotib olish kerakmi? Birinchidan, vertikal integratsiya deganda nimani nazarda tutayotganimizni aniq bilishimiz kerak.

*Vertikal integratsiya - bu mahsulotni etkazib berishda bir nechta vertikal bosqichlarida firmaning egaligi va boshqarishi.* Firmaning vertikal integratsiyasi darajasi ushbu sohaning qiymat zanjirining bosqichlari soni bilan belgilanadi va uning qo'shilgan qiymatining savdo daromadlariga nisbati bilan o'lchanishi mumkin.

Vertikal integratsiya etkazib beruvchilar faoliyatida orqaga (yoki oqimga qarab) yoki mijozlar faoliyatiga oldinga (yoki quyi oqimga) bog'liq bo'lishi mumkin. Vertikal integratsiya ham to'liq yoki qisman bo'lishi mumkin. Ba'zi Kaliforniyadagi sharob zavodlari to'liq birlashtirilgan: ular faqat o'sadigan uzumdan sharob ishlab chiqaradi va barchasini to'g'ridan-to'g'ri tarqatish orqali sotadi. Ko'pchilik qisman birlashtirilgan: ularning uzumlari sotib olingan uzum bilan to'ldiriladi; ular sharobni o'zlarining tatib ko'rish xonalari orqali sotadilar, lekin aksariyati mustaqil distribyutorlar orqali sotadilar.

Vertikal integratsiya strategiyasi o'zgaruvchan modalarga bo'ysungan. 20-asrning aksariyat qismida vertikal integratsiya foydalidir, chunki u ustun muvofiqlashtirishga va xavfni kamaytirishga yordam berdi. 1960-yillarda J.K.Galbrayt korporativ kapitalizmning g'alabasini bashorat qildi: faqat ulkan, birlashtirilgan kompaniyalargina yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va tijoratlashtirish uchun zarur bo'lgan xavfsizlikni taklif qilishdi.

Shunga qaramay, o'tgan 30 yil ichida fikrlarning tubdan o'zgarishi kuzatildi: outsorsing egiluvchanlikni kuchaytiradi va firmalarga o'zlarining yuqori imkoniyatlariga ega bo'lgan faoliyatiga e'tibor berish imkoniyatini beradi. Bundan

tashqari, vertikal integratsiya bilan bog'liq bo'lgan ko'plab muvofiqlashtirish afzalliklariga vertikal bog'liq kompaniyalar o'rtasidagi hamkorlik orqali erishish mumkin.

Biroq, boshqa boshqaruv sohalarida bo'lgani kabi, moda ham o'zgaruvchan. II.1-rasmda strategiya kapsulasi ko'ngilochar va ommaviy axborot sohasidagi vertikal integratsiyani tavsiflaydi, bu erda kontent ishlab chiqaruvchilar va tarqatish o'rtasidagi integratsiya yangi tarkibni (masalan, Disney's Frozen) muvofiqlashtirilgan ishlab chiqish va tarqatishga imkon beradi, shu bilan birga ko'p kanalli tijorat ekspluatatsiyasiga bir nechta firmalar bilan shartnomalarni litsenziyalash orqali erishish mumkin. (masalan, JK Roulingning Garri Potter). Bizning vazifamiz vertikal integratsiya ishlashni kuchaytiradimi yoki susaytiradimi, shuni aniqlaydigan omillarni aniqlash uchun moda va modalardan tashqariga chiqishdir.

So'nggi yigirma yil ichida kontent ishlab chiqaruvchilar (kinostudiyalar, musiqiy nashriyot) va tarqatish kompaniyalari (teatrlar, televidenie, telekompaniyalar, kabel kompaniyalari, sun'iy yo'ldosh televideniesi, raqamli oqim) o'rtasidagi integratsiya ko'ngilochar sanoatni qayta shakllantirdi.

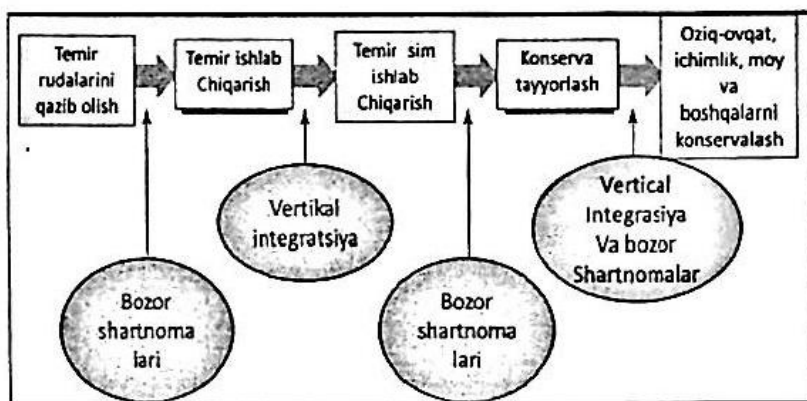
## **9.2.Global strategiya va ko'pmillatli korporatsiya**

Vertikal integratsiya tarafdorlari ko'pincha u taklif qiladigan texnik iqtisodiyotni ta'kidlashdi: jarayonlarning jismoniy integratsiyasidan kelib chiqadigan xarajatlarni tejash. Shunday qilib, ko'pgina po'lat plitalar birlashgan ishlab chiqaruvchilar tomonidan dastlab po'lat ishlab chiqaradigan va keyin issiq po'latni cho'yshabga aylantiradigan zavodlarda ishlab chiqariladi.

Ishlab chiqarishning ikki bosqichini bitta joyda bog'lash transport va energiya xarajatlarini kamaytiradi. Shunga o'xshash texnik iqtisodiyot pulpa va qog'oz ishlab chiqarishni birlashtirishda va neftni qayta ishlashni neft-kimyó ishlab chiqarish bilan bog'lashda paydo bo'ladi. Biroq, ushbu mulohazalar o'simliklarning birgalikda joylashishi zarurligini tushuntirsa ham, nima uchun umumiy mulk nuqtai nazaridan vertikal integratsiya

zarurligini tushuntirmaydi. Nima uchun po'lat va po'lat iplar ishlab chiqarish yoki selluloza va qog'oz ishlab chiqarish bir-biri bilan jismonan birlashtirilgan ob'ektlarga ega bo'lgan alohida firmalar tomonidan amalga oshirilishi mumkin emas? Ushbu savolga javob berish uchun biz texnik iqtisodiyotdan tashqariga qarashimiz va bog'langan jarayonlarning tranzaksiya xarajatlariga ta'sirini ko'rib chiqishimiz kerak.

*Vertikal almashinuvlarda tranzaksiya xarajatlaridan saqlanish.* Temir rudalarini qazib olishdan oziq-ovqat mahsulotlarini qayta ishlash korxonalarini tomonidan konservalardan foydalanishga qadar bo'lgan po'lat qutilar uchun qiymat zanjirini ko'rib chiqing (9.2-rasm). Ba'zi bosqichlar o'rtasida vertikal integratsiya mavjud; boshqa bosqichlar mutaxassis firmalar o'rtasidagi bozor shartnomalari bilan bog'liq.



9.2-rasm. Po'lat qutilar uchun qiymat zanjiri

Po'lat lenta ishlab chiqaruvchilari va konservalar ishlab chiqaruvchilari o'rtasida bozor shartnomalarining ustunligi po'lat lenta bozoridagi past tranzaksiyon xarajatlarni aks ettiradi: xaridorlar va sotuvchilar juda ko'p, ma'lumot tezda mavjud bo'lib, xaridorlar va etkazib beruvchilar uchun xarajatlari past.

Xuddi shu narsa boshqa ko'plab tovar mahsulotlari uchun ham amal qiladi: zargarlik ishlab chiqaradigan bir nechta kompaniyalar oltin konlariga egalik qilishadi; un ishlab chiqaruvchi kompaniyalar kamdan-kam bug'doy xo'jaliklariga egalik qiladi. Nima uchun vertikal integratsiya po'lat ishlab chiqarish va po'lat lentalarni

ishlab chiqarish bo'yicha ustunlik qilishini tushunish uchun, agar ikkita bosqich alohida kompaniyalarga tegishli bo'lsa, nima bo'lishini ko'rib chiqaylik. Issiq o'ralgan po'latdan pechdan quyilishi bilanoq uning tejamkorligi mavjud bo'lganligi sababli, po'lat ishlab chiqaruvchilar va tarmoqli ishlab chiqaruvchilar birlashtirilgan ob'ektlarga mablag kiritishlari kerak.

Ikki bosqich o'rtasidagi raqobatbardosh bozor mumkin emas; har bir po'lat lenta ishlab chiqaruvchisi qo'shni po'lat ishlab chiqaruvchisiga bog'langan. Boshqacha qilib aytganda, bozor ikki tomonlama monopoliyalarning qatoriga aylanadi. Po'lat ishlab chiqaruvchilar va lenta ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi ushbu munosabatlarning sababi har bir po'lat etkazib beruvchisi bitta xaridor bilan muzokaralar olib borishida muammoli; bozor narxi yo'q: barchasi nisbiy kelishuv kuchiga bog'liq. Bunday savdolashish qimmatga tushadi: ikkala tomonning o'zaro bog'liqligi, har bir kompaniya o'z savdolashuv kuchini boshqasi hisobiga kuchaytirish va ishlatishga intilayotgani sababli, fursatparastlik va strategik noto'g'ri talqin qilishni rag'batlantiradi.

Shunday qilib, biz raqobatbardosh bozor holatidan yakka tartibdagi xaridorlar va sotuvchilar o'zaro yaqin munosabatlarda qulflanadigan holatga o'tgandan so'ng, raqobatdosh bozorlarning samaradorligi yo'qoladi. Bunday vaziyatda aybdorlar bitimga xos sarmoyalardir. Konserva ishlab chiqaruvchisi po'lat ipni sotib olayotganda, po'lat lenta ishlab chiqaruvchisi ham, uni ishlab chiqaruvchisi ham boshqa tomon ehtiyojlariga xos bo'lgan uskunalar yoki texnologiyalarga mablag 'kiritishi shart emas. Po'lat ishlab chiqaruvchisi va po'latdan yasalgan rollarda har bir kompaniyaning zavodi boshqa tomonning zavodiga mos ravishda qurilgan. Qurilgandan so'ng, zavodning qiymati boshqa tomonning qo'shimcha imkoniyatlari mavjudligiga bog'liq - har bir sotuvchi bitta xaridorga bog'langan bo'lib, bu har biriga boshqasini ushlab turish imkoniyatini beradi (ya'ni har bir tomon boshqasiga ushlab qolish ishi bilan tahdid qilishi mumkin).

Agar kelajak taxmin qilinadigan bo'lsa, bu masalalarni oldindan hal qilish mumkin edi. Biroq, noaniq dunyoda, amalga oshirilayotgan kapital qo'yilmalarning

butun umri davomida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan har qanday hodisani o'z ichiga olgan to'liq shartnomani yozib bo'lmaydi.

Empirik tadqiqotlar vertikal integratsiyani rag'batlantirish uchun tranzaksiyalarga xos sarmoyalar tendensiyasini tasdiqlaydi: Avtoullov ishlab chiqaruvchilar orasida ixtisoslashgan butlovchi qismlar shinalar va shamlar kabi tovarlarga qaraganda ko'proq uyda ishlab chiqariladi. Xuddi shunday, aerokosmik sohada kompaniyaga xos komponentlar tashqi tomondan sotib olinmasdan, o'zimizda ishlab chiqarilishi mumkin.

Yarim o'tkazgichlarda oddiy mikroshemalarga qaraganda texnik jihatdan murakkab integral mikroshemalar (masalan, Intel va STMicroelektronika tomonidan ishlab chiqarilgan) uchun dizayn va ishlab chiqarish bo'yicha integratsiya ehtimoli katta. Chip qanchalik murakkab bo'lsa, dizayner va ishlab chiqaruvchiga yaqin texnik hamkorlikka sarmoya kiritishga bo'lgan ehtiyoj shunchalik katta bo'ladi.

*Vertikal integratsiya xarajatlari.* Oraliq bozorlarda tranzaksion xarajatlarning mavjudligi vertikal integratsiya uchun etarli asos emas. Vertikal integratsiya bozorni ishlatishda tranzaksion xarajatlarni chetlab o'tishiga qaramay, ma'muriy xarajatlarni keltirib chiqaradi. Ushbu xarajatlarning darajasi bir necha omillarga bog'liq. Ishlab chiqarishning turli bosqichlari o'rtasidagi maqbul ko'lamdagi farqlar UPS etkazib berish mikroavtobuslari Michigan shtatidagi Sturgis shahrida Morgan Olson tomonidan o'z talablariga muvofiq ishlab chiqarilgan. UPS o'z mikroavtobuslari va yuk mashinalarini qurishi kerakmi? Deyarli aniq emas: UPS tomonidan olib qo'yiladigan tranzaksion xarajatlar, o'z mikroavtobuslarini ishlab chiqarishda yuzaga keladigan samarasizlik bilan taqqoslaganda ahamiyatsiz bo'ladi: har yili 20000 dona UPS sotib olish montaj zavodining minimal samaradorlik ko'lamidan ancha past. Xuddi shunday, Angliyaning San-Fransiskodagi Anchor Brewing yoki Suffolk of Adnams, Angliya kabi maxsus pivo ishlab chiqaruvchilari o'zlarining konteynerlarini tayyorlashmaydi (Anheuser-Busch InBev va SABMiller kabi). Kichik pivo ishlab chiqaruvchilar bankalar va butilkalarni arzon narxlarda ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan o'lchovga ega emaslar.

*O'ziga xos qobiliyatlarni rivojlantirish zarurati.* UPSning o'z mikroavtobuslarini ishlab chiqarmaganligining yana bir sababi shundaki, u kambag'al avtomobil ishlab chiqaruvchisi bo'lishi mumkin. Bir nechta faoliyatga ixtisoslashgan kompaniyaning asosiy afzalligi - ushbu faoliyat turlarida o'ziga xos qobiliyatlarni rivojlantirish qobiliyatidir. Xerox, Sony va Philips kabi texnologiyaga asoslangan yirik kompaniyalar ham AT xizmatlarini IBM, TCS va Accenture kabi AT xizmatlari mutaxassislariga mos keladigan darajada saqlab turolmaydilar.

Ushbu IT-mutaxassislarning asosiy afzalligi shundaki, ular bir nechta mijozlar bilan ishlashdan olgan bilimidir. Agar Sony kompaniyasining IT-bo'limi faqat Sony kompaniyasining ichki ehtiyojlariga xizmat qilsa, bu uning AT imkoniyatlarini rivojlanishini cheklaydi. Biroq, bu turli xil vertikal faoliyatdagi qobiliyatlar bir-biridan mustaqil va talab qilinadigan qobiliyatlar juda moslashtirilgan emas, balki umumiydir deb taxmin qiladi. Bitta qobiliyat qo'shni faoliyatdagi imkoniyatlar bilan chambarchas bog'langan bo'lsa, vertikal integratsiya ushbu yaxlit, butun tizim qobiliyatlarini rivojlantirishga yordam beradi. Shunday qilib, Walmart IT-ni o'z uyida saqlaydi. Sababi shundaki, real vaqtda ma'lumot Walmart-ning ta'minot, zanjirlarini boshqarish, do'kon ichidagi operatsiyalar va yuqori darajadagi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda asosiy o'rinni egallaydi. Walmartning o'ziga xos biznes tizimlarini qondirish uchun moslashtirilgan mahkam o'rnatilgan axborot-kommunikatsiya xizmatlariga bo'lgan ehtiyoji uni manbalarni jalb qilishga undaydi.

### **9.3.Diversifikatsiya strategiyasi**

Optimal miqyosdagi farqlar va o'ziga xos qobiliyatlarni rivojlantirishning bu muammolari yanada kengroq muammolarning bir qismi sifatida qaralishi mumkin bu strategik jihatdan juda boshqacha bo'lgan vertikal bog'liq korxonalami boshqarish. Yuk mashinalari ishlab chiqaruvchi kompaniyaga egalik qiluvchi UPSning asosiy kamchiliklari shundan iboratki, yuk tashish mashinalari ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan boshqaruv tizimlari va tashkiliy imkoniyatlar tezkor etkazib berish talablaridan ancha farq qiladi.

Ushbu fikrlar ishlab chiqarish va chakana savdo o'rtasida vertikal integratsiyaning yo'qligini tushuntiradi. Dizayn, ishlab chiqarish va chakana savdo bo'yicha birlashtirilgan Zara (Inditex S.A.) va Gucci (Kering S.A.) kabi firmalar g'ayrioddiy. Dunyoning etakchi chakana savdo korxonalarining aksariyati - Walmart, Gap, Carrefour - ishlab chiqarish bilan shug'ullanmaydi. Xuddi shunday, oz sonli ishlab chiqaruvchi kompaniyalar o'z mahsulotlarini chakana sotishadi. Ishlab chiqarish va chakana savdo nafaqat turli xil tashkiliy imkoniyatlarni talab qiladi, balki ular uchun turli xil strategik rejalashtirish tizimlari, boshqaruv va inson resurslarini boshqarish bo'yicha turli xil yondashuvlar hamda yuqori darajadagi boshqaruv uslublari va ko'nikmalari talab etiladi.

Ushbu strategik farqlar vertikal ravishda integratsiyalash tendensiyasining asosiy omilidir. Marriottning ikkita alohida kompaniyaga bo'linishi, Marriott International va Host Marriott, mehmonxonalarga ega bo'lish, faoliyat ko'rsatayotgan mehmonxonalardan strategik jihatdan farq qiladigan biznes ekanligiga ishonch ta'sir ko'rsatdi. Shunga o'xshab, Coca-Cola kompaniyasi ham butilkalarni qadoqlash faoliyatini Coca-Cola Yenterprises Inc sifatida boshladi, chunki qisman mahalliy shisha idishlar va tarqatish operatsiyalarini boshqarish global CocaCola brendini boshqarish va konsentratlarni ishlab chiqarish va tarqatishdan farq qiladi.

*Rag'batlantirish muammolari.* Vertikal integratsiya vertikal ravishda bog'liq bo'lgan korxonalar o'rtasidagi imtiyozlarni o'zgartiradi. Xaridor va sotuvchi o'rtasida bozor interfeysi mavjud bo'lgan taqdirda, foyda keltiruvchi imtiyozlar xaridorni eng yaxshi kelishuvni ta'minlashga va xaridorni jalb qilish va ushlab turish uchun sotuvchiga samaradorlik va xizmat ko'rsatishga undaydi - bu yuqori deb nomlanadi. kuchli rag'batlantirish. Vertikal integratsiyalashgan holda, etkazib beruvchilar va xaridorlarning ichki munosabatlari kam quvvatli rag'batlantiriladi. Mening ofisimdagi kompyuter ishlamay qolganda, men universitetning AT bo'limiga qo'ng'iroq qilaman. Uydagi texnik xodimlarning elektron pochta va ovoqli xabarlarimga zudlik bilan javob berishlari uchun rag'batlantirish kuchsiz. Agar men tashqi IT mutaxassisidan foydalanishim mumkin bo'lganida, bu mutaxassis faqatgina bir kunlik xizmatni taklif qila olgan taqdirdagina biznesni olib boradi va muammo hal

qilingandan keyingina maosh olar edi. Vertikal ravishda birlashtirilgan kompaniyalarda ishlashni yanada kuchli rag'batlantirishni yaratish usullaridan biri tashqi raqobat uchun ichki bo'linmalarni ochishdir. Ko'plab yirik korporatsiyalar birgalikda xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlarni yaratdilar, bu erda korporativ xizmatlarning ichki etkazib beruvchilari, masalan, IT, o'qitish va muhandislik - ichki operatsion bo'limlarga xizmat ko'rsatish uchun bir xil xizmatlarning tashqi etkazib beruvchilari bilan raqobatlashadi.

*Raqobatbardosh effektlar.* Monopolist uchun vertikal integratsiyaning taxmin qilingan afzalliklaridan biri sanoatning qiymat zanjirining bir bosqichida monopol mavqeini qo'shni bosqichlarga kengaytirishdir. Buning klassik holatlari Standard Oil va Alcoa. Biroq, iqtisodchilar monopoliyani qiymat zanjirining qo'shni bosqichlariga etkazish orqali olinadigan qo'shimcha monopol foyda yo'qligini ko'rsatdilar. Monopolist bo'lmagan firma uchun vertikal integratsiya o'zining asosiy faoliyatida raqobatdosh mavqeiga putur etkazishi mumkin. Agar u oldinga integratsiyalashgan bo'lsa, u o'z mijozlarining raqobatchisiga aylanadi (yoki orqaga qarab birlashsa, etkazib beruvchilarning raqibi), bu uning biznes sherigi sifatida jozibadorligiga zarar etkazishi mumkin. Google Motorolani sotib olganida, uning asosiy operatsion tizimining mijozlari bo'lgan boshqa telefon ishlab chiqaruvchilari (xususan, Samsung) Google-ni unchalik ishonchli bo'lmagan etkazib beruvchi deb hisoblashi va Androidga muqobil operatsion tizim topishga moyil bo'lishi katta xavf tug'dirdi.

*Moslashuvchanlik.* Ikkala vertikal integratsiya va bozor operatsiyalari moslashuvchanlikning har xil turlari bo'yicha afzalliklarni talab qilishi mumkin. Agar talab qilinadigan moslashuvchanlik noaniq talabga tezkor javob beradigan bo'lsa, bozor operatsiyalarida afzalliklar bo'lishi mumkin. Qurilish sanoatida vertical integratsiyaning yo'qligi, qisman talabning siklik shakllariga va har bir loyihaning har xil talablariga moslashishda moslashuvchanlik zarurligini aks ettiradi.



9.3-rasm. Amerika kiyimlari reklamasi

Vertikal integratsiya, shuningdek, texnik imkoniyatlarning yangi kombinatsiyalarini talab qiladigan yangi mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatlariga tezda javob berishda ham noqulay bo'lishi mumkin. So'nggi yillardagi eng muvaffaqiyatli yangi elektron mahsulotlar - Applening iPod, Microsoftning X box, Dell ning turli xil noutbuklari - shartnoma ishlab chiqaruvchilari tomonidan ishlab chiqarilgan.

Keng miqyosda ausorsing tezkor siklli mahsulotni ishlab chiqarishning asosiy xususiyati elektronika sohasida bo'ldi. Shunga qaramay, butun tizim bo'ylab moslashuvchanlikni talab qiladigan joyda vertikal integratsiya vertikal zanjir bo'ylab bir vaqtning o'zida sozlashni amalga oshirishda tezlik va muvofiqlashtirishga imkon beradi.

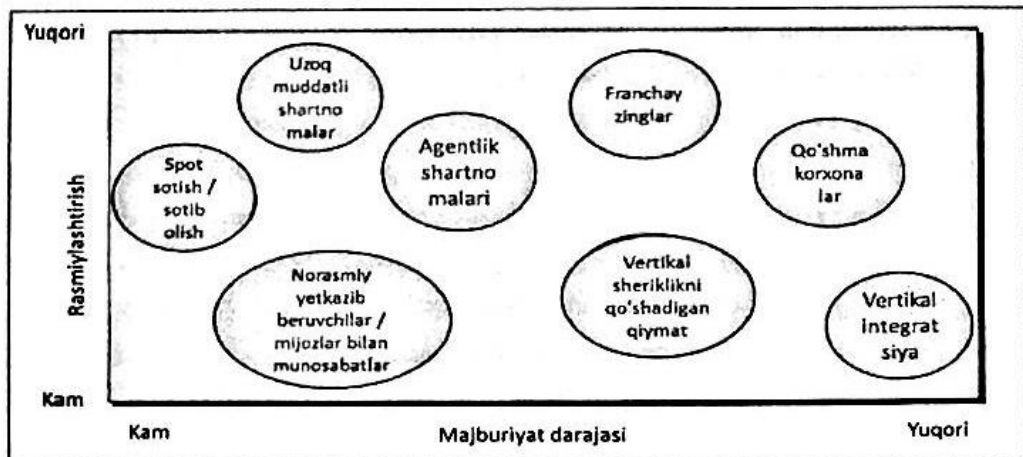
American Apparel - bu muvaffaqiyatli AQSh kiyim ishlab chiqaruvchisining noyob namunasi. Los-Anjelesdagi dizayn va ishlab chiqarish bazasidan o'nta mamlakatda joylashgan 160 ta chakana savdo do'konlariga qadar qat'iy muvofiqlashtirilgan vertikal integratsiya juda tezkor ravishda loyihalashtirish va tarqatish sikliga imkon beradi. 9.3-rasmda American Apparel uchun reklama ko'rsatilgan. Amerikalik kiyim-kechak tomonidan LA vertikal ravishda birlashtirilgan paradigma. Hozir 5000 kishini jalb qilmoqda.

*Foydasiz biznesga sarmoya kiritish.* Nihoyat, vertikal integratsiyaning eng katta kamchiliklaridan biri shundaki, u o'ziga xos foydasiz sohaga sarmoya kiritishni o'z ichiga olishi mumkin. Tranzaksion xarajatlar va muvofiqlashtirish imtiyozlaridan qat'i nazar, McDonald's mol go'shti etishtirish va kartoshka etishtirishga orqaga qo'shilmaslikni tanlaydi, chunki qishloq xo'jaligi past rentabelli sanoatdir

*Murakkab xatar.* Kompaniyani ichki etkazib beruvchilar va ichki mijozlar bilan bog'laydigan darajada vertikal integratsiya xavfning murakkabligini anglatadi: ishlab chiqarishning har qanday bosqichidagi muammolar ishlab chiqarish va boshqa barcha bosqichlarda rentabellikka tahdid soladi. 1998 yilda General Motors tormoz zavodidagi kasaba uyushma ishchilari ish tashlashganda, GM ning AQShdagi 24 yig'ish zavodi tez orada to'xtab qoldi.

Agar Disney animatsion studiyalari yangi obrazlarni taqdim etadigan blokbuster animatsion filmlarni ishlab chiqara olmasa, u holda DVD-sotuvlar keskin pasayishi, Disney kanalida spin-off shoularning etishmasligi, Disney do'konlarida tovarlarning sotilishi kamayishi va tanqislik tufayli nok-effektlar seziladi. Disney tematik bog'laridagi yangi diqqatga sazovor joylar. Mezonlarni qo'llash: qilish yoki sotib olish to'g'risida qaror qabul qilish Vertikal integratsiya yaxshi ham, yomon ham emas. Strategiyaning aksariyat savollarida bo'lgani kabi, barchasi aniq kontekstga bog'liq. Bizning tahlilimizning qiymati shundaki, biz ichki operatsiyalarga nisbatan bozor operatsiyalarining nisbiy afzalliklarini belgilaydigan omillarni aniqlay olamiz. Biroq, bizning tahlilimiz hali to'liq emas; biz vertikal strategiyaning tanlashga ta'sir qiluvchi ba'zi qo'shimcha omillarni va xususan vertikal munosabatlar oddiy qilish yoki sotib olishni tanlash bilan cheklanmaganligini hisobga olishimiz kerak.

*Vertikal munosabatlarni loyihalash.* Hozirgacha bizning muhokamamiz vertikal integratsiyani bozor bozoridagi shartnomalar bilan taqqosladi. Amalda, qiymat zanjiridagi qo'shni bosqichlarni turli xil munosabatlar orqali bog'lash mumkin. 9.4-rasmda xaridorlar va sotuvchilar o'rtasidagi turli xil munosabatlar turlari ko'rsatilgan. Ushbu munosabatlar ikkita xususiyatga ko'ra tasniflanishi mumkin. Birinchidan, xaridor va sotuvchining o'zaro munosabatlarni amalga oshirish uchun resurslarni qay darajada jalb qilishlari: uzoq muddatli, aniq shartnomalar bitta bitimdan tashqari resurs majburiyatini o'z ichiga olmaydi; vertikal integratsiya odatda katta miqdorda sarmoyalarni o'z ichiga oladi.



**9.4-rasm. Vertikal munosabatlarning har xil turlari<sup>48</sup>**

Ikkinchidan, munosabatlarning rasmiyligi: uzoq muddatli shartnomalar va franchayzalar ular bilan bog'liq bo'lgan murakkab yozma shartnomalar bilan rasmiylashtiriladi; spot shartnomalar odatda juda kam hujjatlarni o'z ichiga oladi va umuman qonun bilan tartibga solinadi; xaridorlar va sotuvchilar o'rtasidagi hamkorlik shartnomalari odatda norasmiydir - ular ishonchga asoslangan; vertikal integratsiya yuridik rasmiyatchilik o'rini bosishi uchun boshqaruvning ixtiyoriga imkon beradi.

#### **9.4.Korporativ strategiyani amalga oshirish: Ko'p tarmoqli firmani boshqarish**

So'nggi yuz yil ichida xalqarolashtirish strategiyasini boshqaruvchi kuchlar sezilarli darajada o'zgardi. Shunga qaramay, transmilliy korporatsiyalarning tarkibiy tuzilmalari saqlanib qolmoqda. Biz 8-bobda tashkiliy inersiyani muhokama qildik: ularning murakkabligi sababli transmilliy korporatsiyalar o'zlarining tuzilmalari va tizimlarini o'zgarishga moslashtirishda alohida qiyinchiliklarga duch kelmoqdalar. Kris Bartlett va Sumantra Ghoshal transmilliy korporatsiyalarni o'z tarixining asirlari deb bilishadi: ularning strategik tuzilmasi ularning xalqaro miqyosdagi kengayishi paytida qilgan tanlovlarning izlarini o'z ichiga oladi.

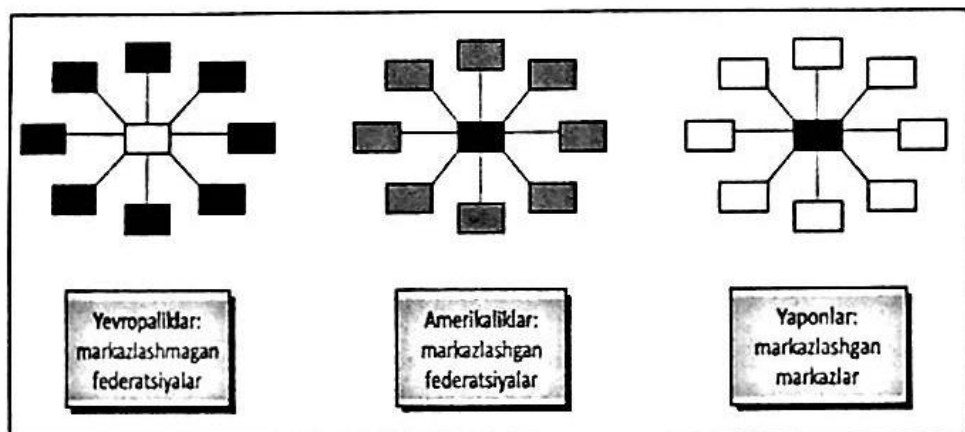
<sup>48</sup> Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

Strategiya va tuzilmani tubdan o'zgartirish qiyin: funksiyalar, operatsiyalar va qarorlarni qabul qilish vakolatlarini xalqaro taqsimoti aniqlangandan so'ng, qayta tashkil etish sekin, qiyin va qimmatga tushadi, ayniqsa mezbon hukumatlar aralashadi. Ko'p millatli korporatsiyaning ushbu ma'muriy merosi - uning aktivlari va imkoniyatlarini konfiguratsiyasi, boshqaruv vazifalarini taqsimlash va munosabatlar tarmog'i - uning hozirgi imkoniyatlarini hal qiluvchi omil va yangi strategik imkoniyatlarni yaratish qobiliyatining asosiy cheklovidir. Bartlett va Ghoshal ko'p millatli korporatsiya rivojlanishining uchta davrini aniqladilar:

- 20 asr boshlari: Yevropa ko'p millatli davri. Unilever, Shell, ICI va Philips kabi kompaniyalar ko'p millatli ekspansiyaning pionerlari bo'lgan. Xalqarolashtirish davridagi sharoitlar - transport va kommunikatsiyalarning yomonligi, yuqori darajadagi milliy bozorlar - kompaniyalar ko'p millatli federatsiyalarni yaratdilar: har bir milliy sho'ba korxonalar operatsion avtonom bo'lib, mahsulot ishlab chiqarish, ishlab chiqarish va marketing kabi barcha funksiyalarni o'z zimmasiga oldi.

- Ikkinchi Jahon urushi: Amerika ko'p millatli davri. AQShning jahon iqtisodiyotidagi ustunligi GM, Ford, IBM, Coca-Cola, Caterpillar va Procter & Gamble singari AQSh ko'p millatli kompaniyalarining ustunligida aks etdi. Ularning chet eldagi filiallariga katta avtonomiyalar berishga ruxsat berilgan bo'lsa-da, bu ularning AQShdagi bosh moliya, texnologiya va menejment bo'yicha ustun mavqei doirasida edi. AQShga asoslangan ushbu resurslar va imkoniyatlar ularning xalqaro raqobatbardosh ustunliklari uchun zamin yaratdi.

- 1970 va 1980 yillar: yaponlarning chaqirig'i. Honda, Toyota, Masushita, NEC va YKK markazlashgan ichki bazalardan global strategiyalarni amalga oshirdilar. Arge va ishlab chiqarish, Yaponiyada to'plangan chet eldagi sho'ba korxonalar sotish va tarqatishni o'z zimmasiga oldi. Keng miqyosli zavodlarda ishlab chiqarilgan global miqyosda standartlashtirilgan mahsulotlar tengsiz narx va sifat ustunliklari uchun asos yaratdi.



9.5-rasm. Transmilliy korporatsiyaning rivojlanishi: muqobil bosh sho'ba korxonalari munosabatlari

Vaqt o'tishi bilan, dastlab iste'molchi mamlakatlar tomonidan savdoni himoya qilish va narxining ko'tarilishi tufayli ishlab chiqarish va Arge ishlari iyena boshqa valyutalarga nisbatan tarqalib ketdi.

#### 9.5.O'sishning tashqi strategiyalari: qo'shilish, sotib olish

Birlashishlar, qo'shilishlar va ittifoqlar korporativ strategiyaning muhim vositasidir. Ular firmalar faoliyatining hajmi va ko'lami bo'yicha katta kengayishlarga erishishning asosiy vositasidir - ko'pincha bu juda qisqa vaqt ichida. Birlashishlar va qo'shilishlar dunyoning ko'plab etakchi korxonalarini yaratdi:

- ♦ Anheuser-Busch InBev bir vaqtlar Belgiyada joylashgan Interbrew edi. Labatt (Kanada), Bass (Buyuk Britaniya), Bek (Germaniya), AmBev (Braziliya), Anheuser-Busch (AQSh) va Modelo (Meksika) kompaniyalarini o'z ichiga olgan bir qator xaridlardan so'ng dunyodagi eng yirik pivo kompaniyasiga aylandi.

- ♦ Comcast kabel provayderi Metromedia (1992), QVC (1995), AT&T Broadband (2002), Adelphia Communication and MGM (2005) va NBC Universal (2011) kompaniyalarini sotib olish orqali AQShning eng yirik media-kompaniyasiga aylandi. 2015 yilda u Time Warner Cable bilan qo'shilishdan voz kechishga majbur bo'ldi. Birlashish va qo'shilish ham halokatli oqibatlarga olib kelishi mumkin:

◆Royal Bank of Scotland tomonidan 2007 yilda ABN AMRO-ni sotib olish bankning qulashi va keyingi yil Britaniya hukumati tomonidan qutqarilishida muhim omil bo'lgan.

◆2006 yilda Alcatel-Lucent birlashishi natijasida 25 milliard dollarlik sotuvlar va 36 milliard dollarlik kapitallashuv bilan telekommunikatsion apparat ulkan giganti yaratildi. 2015 yilga kelib, u 5 milliard dollarlik zararni yig'di, savdo hajmi 44 foizga kamaydi va bozor kapitallashuvi 73 foizga kamaydi.

Ittifoqlar, shuningdek, korporativ rivojlanishning muhim vositasidir, ayniqsa xalqaro miqyosda kengayish va resurslar va imkoniyatlarga ega bo'lish, ayniqsa yangi texnologiyalar. Biroq, ular xavfni o'z zimmlariga olishadi: Danonening xitoylik sherigi Vaxaxa bilan halokatli munosabati va VW ning Suzuki bilan muvaffaqiyatsiz ittifoqi ikkala kompaniyaning Osiyo strategiyasiga ta'sir qildi.

Agar birlashmalar, qo'shilishlar va ittifoqlar firmalarning strategik maqsadlariga hissa qo'shishi kerak bo'lsa, biz ular o'z-o'zidan strategiya emasligini tan olishimiz kerak: ular strategiya vositalari - firma o'z strategiyasini amalga oshirish vositasi. Demak, oldingi boblarda biz allaqachon rolni ko'rib chiqdik, qobiliyatlarni rivojlantirish, texnologiya strategiyasi, xalqaro miqyosni kengaytirish va diversifikatsiya qilish bo'yicha sotib olish va ittifoqlar. Ularning motivlari, kontekstlari va natijalaridagi xilma-xillikni hisobga olgan holda, qo'shilish, qo'shilish va ittifoqlarga oid qarorlar ularning o'ziga xos strategik maqsadlariga, sherik firmalarning xususiyatlariga va ularning sanoat va milliy muhitlariga diqqat bilan e'tibor berilgandan so'ng qabul qilinishi kerak.

Firmalarning ishlab chiqarish hajmi va ko'lami bozorlar va firmalarning proektsiyalarni tashkil qilishdagi nisbatan samaradorligini aks ettiradi. So'nggi 200 yil ichida firmalar texnologiyalar va menejmentdagi yutuqlar hajmi va miqyosi bo'yicha o'sish tendensiyasi kuzatildi, firmalarning ma'muriy xarajatlari bozorlarning tranzaksiya xarajatlariga nisbatan pasayishiga olib keladi.

Vertikal integratsiyaga nisbatan, firmalarning ma'muriy xarajatlariga nisbatan bozorlarning tranzaksiya xarajatlari vertikal ravishda birlashtirilgan firma bozor shartnomalari bilan bog'langan mutaxassis firmalarga qaraganda samaraliroqligini

aniqlaydi. Bozorlarning tranzaksion xarajatlari va firmalarning ma'muriy xarajatlarini belgilovchi omillarni hisobga olgan holda, biz ma'lum bir faoliyatni firma ichida ichkilashtirish yoki outsorsingga o'tkazish kerakligini aniqlashimiz mumkin. So'nggi o'n uch yillikdagi asosiy tendensiya - firmalar o'z faoliyatlarini tobora ko'proq jalb qilishlari va shu bilan vertikal ravishda ixtisoslashgan bo'lishlaridir.

Asosiy e'tibor firmaning o'ziga xos imkoniyatlariga ega bo'lgan faoliyatga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Shu bilan birga, ushbu tendensiya vertikal integratsiyani bozoridagi shartnomalar bilan emas, balki outsorsingga ixtisoslashgan afzalliklarini vertikal integratsiyani muvofiqlashtirish va bilim almashish foydalari bilan birlashtirgan hamkorlikdagi kelishuvlar bilan almashtirishni o'z ichiga oladi. Keyingi boblarda vertikal integratsiya masalalariga qaytamiz. Keyingi bobda biz ofshoring hodisasini ko'rib chiqamiz: turli xil zanjirlar faoliyati uchun maqbul xalqaro joylashuvni izlayotgan firmalardir.

Nazorat savollari:

1. Yirik korporatsiyalarning katta qismi o'zlarining IT-funksiyalarini IBM, YeDS (hozirda Hewlett-Packardga tegishli), Accenture va Capgemini kabi IT xizmatlarini maxsus etkazib beruvchilariga topshiradilar. Korporatsiyalar o'zlarining IT-talablarini outsorsingga qaraganda qanday afzalliklarga ega? Ushbu kelishuvlardan qanday tranzaksiya xarajatlari kelib chiqadi?

2. Zara brendi uchun Inditex sotadigan kiyim-kechaklarning aksariyat qismini ishlab chiqaradi va ishlab chiqarish zavodlaridan to to'g'ridan-to'g'ri boshqariladigan savdo shoxobchalariga qadar tarqatishni o'z zimmasiga oladi. Gap o'z ishlab chiqarishini tashqi manbalarga topshiradi va dizayn, marketing va chakana tarqatishga qaratilgan. 11.5-rasmda keltirilgan mulohazalarni qo'llagan holda, Gap orqaga qarab ishlab chiqarishga qo'shilishi kerakmi?

**Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. М.П.Афанасев. Корпоративное управление на российских предприятиях: [Научн. монография] - М.: Интерексперт, 2000. 445 с.

2. В.П.Багов. Корпоративний менеджмент-М.: Изд-во РЕА, 1999. - 246 с.
3. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
4. Porter M.E. Strategiyaning dinamik nazariyasi sari // Strategik boshqaruv jumali 1991, 12 (Qishki maxsus son), b. 95-117.
5. Porter M.E. Strategiya nima? Garvard biznesining obzori, 1996 yil noyabr / dekabr.
6. Porter M.E., Kramer M.R. Strategiya va jamiyat: raqobatdosh ustunlik va korporativ ijtimoiy javobgarlik o'rtasidagi bog'liqlik. Garvard biznesining obzori. 2006 yil dekabr, pp. 78-92.

*Strategiyaning har bir maqsadini amalga oshirish uchun Maqsadli dastur ishlab chiqilib, unda vaqt bo'yicha o'zaro bog'liq va barcha resurslar bilan ta'minlangan vazifalar mujassam. Maqsad strategik ustivorliklarni amalga oshirish uchun sifatli mo'ljal bo'lsa, vazifalar strategiyaning asoslangan miqdor tavsifnomasiga ega birinchi elementdir.*

*V.Kvint*

---

## **10-MAVZU: STRATEGIK BOSHQARUVDAGI ZAMONAVIY**

### **TENDENSIYALAR**

---

#### **REJA:**

10.1 Bozor o'zgaruvchanligi.

10.2 Ijtimoiy kuchlar va yangi texnologiyalar.

10.3 Korporativ maqsadlarni yo'naltirish.

*Tayanch so'zlar: bozor o'zgaruvchanligi, ijtimoiy kuchlar va yangi texnologiyalar, biznesning yangi muhiti, texnologiya, strategik fikrlashning yangi yo'nalishlari, korporativ maqsadlar.*

#### **10.1. Bozor o'zgaruvchanligi**

XX asming dastlabki ikki o'n yilligi shiddatli notinchlik davri edi: tubdan yangi texnologiyalar, zamonaviy korporatsiya paydo bo'lishi, boshqaruvning boshlanishi va misli ko'rilmagan darajada odamlarni o'ldirish. XXI asming dastlabki ikki o'n yilligi turbulentlik va noaniqlik jihatidan o'xshashdir. Bizning ushbu bobdagi vazifamiz - ishbilarmonlik muhitini qayta shakllantiruvchi kuchlarni aniqlash, ularning strategik boshqaruvga ta'sirini baholash va menejerlar oldida turgan muammolarni hal qilish uchun qanday yangi g'oyalar va vositalardan foydalanishlari mumkinligini ko'rib chiqish.

Biz chizilgan suvlarda emasmiz va ushbu kitobning boshqa boblaridan farqli o'laroq, ushbu bob sizni to'g'ridan-to'g'ri ish tahlilida yoki o'zingizning kompaniyangizda joylashtirishingiz mumkin bo'lgan tasdiqlangan vositalar va ramkalar bilan jihozlamaydi. Bizning yondashuvimiz izlanishdir. Biz biznes muhitini

qayta shakllantiruvchi kuchlami ko'rib chiqishdan boshlaymiz. Keyinchalik biz strategiya haqidagi hozirgi fikrlashga ta'sir etuvchi tushunchalar va g'oyalar va ushbu zamonaviy davrning muammolarini engishga yordam beradigan strategiyalar, tashkiliy shakllar va boshqaruv uslublari to'g'risida etakchi kompaniyalar tomonidan berilgan saboqlardan foydalanamiz.

*Biznesning yangi muhiti.* XX asrning boshlari va XXI asrning boshlari o'rtasidagi eng yorqin o'xshashliklardan biri texnologik innovatsiyalarning roliga tegishli. XX asrda bu elektr energiyasi, avtomobil va telefon edi; XXI asrda raqamli texnologiyalar transformatsiyaning asosiy manbai hisoblanadi. Ikkala davrda ham katta siyosiy o'zgarishlar yuz berdi: XX asr boshlarida milliy davlatning paydo bo'lishi, mustamlaka imperiyalarining qulashi va marksistik-leninizmning tug'ilishi; XXI asr boshlarida diniy ekstremizmning kuchayishi, liberalizmning pasayishi va siyosiy rahbarlar va siyosiy tizimlardan norozilik. Ikkala davrda ham katta biznesga bo'lgan norozilik umumiy mavzu edi. Keling, XXI asrdagi o'zgarishlarning to'rtta asosiy omiliga to'xtalib o'tamiz.

*Texnologiya.* 1958 yilda integral mikrosxemaning ixtiro qilinishi raqamli davrning boshlanishiga asos bo'ldi. Biroq, faqat mikroprotessor (1971), tijorat interneti (1989) va simsiz keng polosali aloqa (2001) paydo bo'lgandan keyingina raqamli inqilob chindan ham buzuvchi kuchga aylandi.

2015 yil 27 yanvarda (men ushbu so'zlarni yozgan kunimda) ikkita yangilik raqamli texnologiyalarning buzuvchi ta'sirini tasdiqlaydi: birinchidan, Apple tarixdagi har qanday kompaniyaning eng katta choraklik foydasini e'lon qildi; ikkinchidan, mikrokompyuter inqilobining kashshofi bo'lgan Radio Shack bankrotlik to'g'risida ariza topshirishga tayyorlanmoqda.

Shunga qaramay, Google, Amazon, Apple va IBM kompaniyalarining rivojlanish loyihalarini ko'rib chiqish raqamli inqilobning to'liq ta'sirini sezmagandligini ko'rsatadi. "Narsalar interneti" - avtomobillar va uylar kabi jismoniy narsalarning datchiklar, katta ma'lumotlarni tahlil qilish va aqlli tizimlar bilan aloqasi - bu an'anaviy sanoat tarmoqlariga ta'sir ko'rsatishni va'da qilmoqda. Masalan, haydovchisiz transport vositalarining ta'siri nafaqat tijorat va shaxsiy transportda

millionlab ish joylarini, balki jismoniy shaxslarning avtomobillarga egalik qilish ehtiyojini ham yo'q qiladi.

Intellektual tizimlar ko'plab boshqaruv faoliyatini muqarrar ravishda o'zgartiradi. Iqtisodchi Brayan Artur iqtisodiy faoliyat butunlay mashinalar tomonidan muvofiqlashtiriladigan "ikkinchi iqtisodiyot" ni nazarda tutadi. Bugun supermarketga tashrifim odamlar bilan aloqasiz edi. Men o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish kassasidan foydalandim. Shunga qaramay, mening bir nechta xaridlarim aksariyati to'liq mashinalar tomonidan muvofiqlashtirilgan iqtisodiy faoliyat zanjirini o'rnatdi. Xaridlarim haqidagi ma'lumotlar va boshqa xaridorlarim bilan birga do'kon ichidagi tokchalarni to'ldirish bilan bog'liq bo'ladi. Shuningdek, u ombordan do'konga etkazib berishni belgilaydi. Boshqa do'konlarning ma'lumotlari bilan birlashtirilgan, u ishlab chiqaruvchilarning ishlab chiqarish jadvallarini va ta'minot logistikasini avtomatik ravishda o'zgartiradi.

Texnologiya, shuningdek, firmalar va bozorlar o'rtasidagi chegaralarni tubdan o'zgartirmoqda. Uber, Handy va Medicast kabi veb-va smartfonlarga asoslangan xizmatlar ma'lum xizmatlarni etkazib beruvchilarni o'z iste'molchilari bilan bog'lab turishi samaradorligi frilanserlarga firmalarning turli sohalardagi o'rmini almashtirishga imkon beradi. 2015 yilga kelib Airbnb ko'proq xonalarni taklif qildi. yoki Xilton yoki Marriott, 2014 yilning dekabrda Uberda atigi 1300 nafar ishchi bor edi, faqatgina AQShda 162,000 haydovchi bo'lgan. Yeden McCallum va Business Talent Group kabi freelancer provayderlar tomonidan menejment bo'yicha konsalting kompaniyalari ham tahdid qilmoqda.

Firmalar kelajakka umid bog'laydigan ko'plab noaniqliklar orasida aniq bir narsa bor: butun dunyo bo'ylab iqtisodiy o'sish bir necha yil davomida sust bo'lib qolgandi. 2008-2009 yillardagi moliyaviy inqirozdan so'ng, ko'pchilik hukumatlar byudjet kamomadini davom ettirmoqdalar va juda katta qarzdor edilar. Davlat sektoriga investitsiyalarning past darajasi va moliyaviy stimullarning yo'qligi, shuningdek kompaniyalar va uy xo'jaliklarining byudjet ehtiyotkorligi, barqaror global o'sish uchun juda katta istiqbollarni taqdim etmaydi, ayniqsa, Xitoy va Janubiy Amerika iqtisodiyoti sustlashgani sababli. Demak, jahon iqtisodiyotining

aksariyat tarmoqlarida ortiqcha quvvatlar odatiy holdir, bu kuchli narxlar raqobati va kam foyda chegaralarini keltirib chiqaradi.

Rivojlanayotgan bozor mamlakatlari kompaniyalari tomonidan jahon bozorlariga chiqishi raqobat bosimini sezilarli darajada oshirdi. Simsiz telefonlarda 2000-2009 yillarda ushbu sohaga 67 ta yangi kompaniya kirib keldi, ulardan 34 tasi Xitoy va Tayvandan. Ushbu yangi etkazib beruvchilarning aksariyati OEM etkazib beruvchisi sifatida ish boshladilar va keyinchalik o'zlarining tovar belgilarini rivojlantirishga kirishdilar va shu bilan avvalgi mijozlari bilan raqobatlashdilar.

Aksariyat bozorlarda raqobat kuchayib borishi va rivojlanayotgan bozorlarning arzon raqobatchilari yoki innovatsion biznes modellariga ga bo'lgan yangi ishtirokchilar tomonidan yuzaga kelgan bozor etakchilari duch keladigan muammolar bilan bog'liq bo'lib, raqobatbardosh ustunlik borgan sari o'tkinchi bo'lib qoldi. Biz biznesning yangi muhiti bilan kurashish strategiyasini ko'rib chiqib, raqobatbardosh ustunlikning tobora kuchayib borayotganligi sababli firmalar duch keladigan muammolarga qaytamiz.

*Bozorning o'zgaruvchanligi.* XXI-asr davomida dunyoning aksariyat yirik bozorlari yuqori darajadagi o'zgaruvchanlikni boshdan kechirdi. Tarixiy kontekstda fond bozorining o'zgaruvchanligi odatiy bo'lmagan bo'lsa-da, tovar va valyuta bozorlarida o'zgaruvchanlik hozirgi zamonda misli ko'rilmagan edi. Brent neftining barreli narxi 2008 yil yanvar-iyun oylari orasida 87 dollardan 147 dollargacha ko'tarildi, besh oy o'tgach 45 dollarga tushdi; 2014 yil sentyabridan 2015 yil yanvarigacha yana keskin pasayib ketdi - 100 dollardan 46 dollargacha. Valyuta kurslari ham shunga o'xshash o'zgaruvchanlikni boshdan kechirdi: 2015 yilning yanvarigacha bo'lgan to'rt oy ichida evro AQSh dollariga nisbatan 14 foizga, Rossiya rubli esa 48 foizga pasaygan.

Ushbu o'zgaruvchanlik kutilmagan voqealar ta'sirini, masalan, arab dunyosining katta qismida yuz bergan notinchliklar va Rossiyaning Ukrainaga kirib kelishi kabi ta'sirlarni, shuningdek, 2008-2009 yillardagi moliyaviy inqiroz kabi iqtisodiy ta'simi aks ettiradi. Bu o'zgaruvchanlikni vujudga keltiradigan mumkin bo'lmagan va kutilmagan hodisalar - "qora oqqushlar" deb nomlangan hodisalar

tasodifiy hodisalarni yoki ular sistematik omillarni aks ettiradimi degan savolni tug'diradi. Ikkinchisi ehtimol ko'rinadi. Jahon iqtisodiyoti va umuman insoniyat jamiyatining o'ziga xos xususiyati savdo, moliyaviy oqimlar, bozorlar va aloqa orqali o'zaro bog'liqlikni oshirishdir.

Tizimlar nazariyasi murakkab, chiziqli bo'lmagan tizim ichida o'zaro bog'liqlik darajasining oshishi kichik boshlang'ich harakatlarning oldindan aytib bo'lmaydigan usullar bilan kuchayib borishini kuchaytiradi, deb taxmin qilmoqda. Dunyo miqyosidagi siyosiy hodisalar - masalan, Al-Qoidaning kuchayishi, Shimoliy Afrika va Yaqin Sharq bo'ylab avtokratik hukumatlarga qarshi qo'zg'olonlar va G'arbning aksariyat qismida radikal populizmning kuchayishi.

Bundan tashqari, AQSh va Yevropaning pasayib borayotgan siyosiy va iqtisodiy qudrati global iqtisodiy tizimning ushbu an'anaviy qo'riqchilarining ushbu buzg'unchi kuchlarni boshqarish imkoniyatlarini cheklaydi. Boshqa rivojlanayotgan davlatlar bilan birgalikda Xitoyning ko'tarilishi etuk sanoati rivojlangan davlatlar va ular yaratgan institutlar - Jahon banki, XVF va OECD global rahbarlikni taklif qila olmaydigan ko'p qutbli dunyoni yaratmoqda.

## **10.2. Ijtimoiy kuchlar va yangi texnologiyalar**

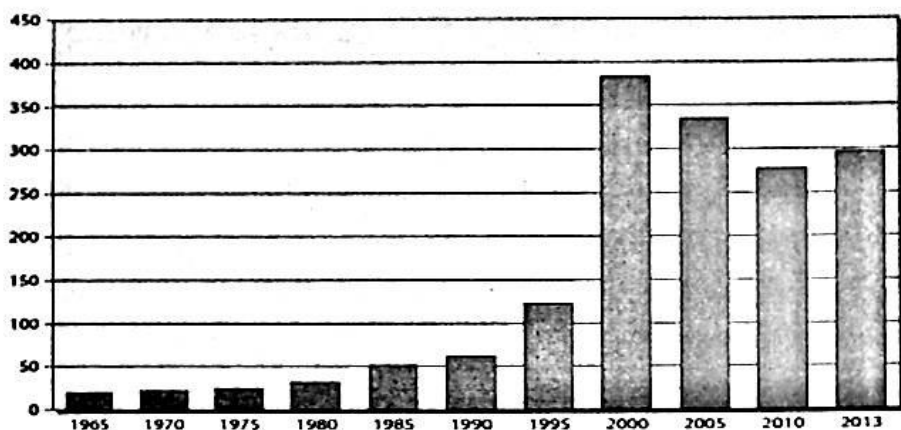
Tashkilotlar omon qolish va gullab-yashnashi uchun ular jamiyatning qadriyatlarini va kutishlariga moslashishni talab qiladi - tashkilot sotsiologlari buni qonuniylik deb ataydilar. 2008-2009 moliyaviy inqirozdan chiqib ketishi ko'plab korxonalar zarar ko'rgan qonuniylikni yo'qotish edi - banklar xususan. Bu ularning iste'molchilar orasidagi obro'siga, xodimlarining ma'naviy ahvoliga, investorlar va moliyachilarning mablag 'ajratishga tayyorligiga va ularga nisbatan hukumat siyosatiga salbiy ta'sir ko'rsatdi. 3-bobda ("Foyda ortida: qadriyatlar va korporativ ijtimoiy javobgarlik") ta'kidlanganidek, ko'plab tijorat va investitsiya banklariga ta'sir ko'rsatgan ijtimoiy qonuniylikni yo'qotish, ularning omon qolish uchun zaif balanslariga qaraganda ko'proq tahdid bo'lgan. Xuddi shunday Rupert Merdokning media imperiyasi bilan ham: uning "telefonni buzish" janjali oxir-oqibat News Corp. ning tarqalishiga sabab bo'ldi.

Tijorat korxonasi jamiyatning maqsadlari va intilishlarini aniqlab berishi kerak bo'lgan ijtimoiy muassasa degan tushunchani Piter Draker, Charlz Xendi va Sumantra Ghoshal singari ko'plab menejment mutafakkirlari ma'qullashgan. Bundan xulosa shuki, jamiyat o'zgarib bormoqda, shuning uchun kompaniyalar strategiyasi va xatti-harakatlari o'zgarishi kerak. Biznesga qarshi kayfiyat aksariyat hollarda siyosiy spektrning chekkalari bilan cheklangan bo'lsa ham - neo-marksistlar, ekologlar va globallashuvga qarshi faollar - 2001 yilda Yenrondan 2015 yilda Volkswagengacha bo'lgan korporativ mojarolar biznesga nisbatan nafratni kuchaytirdi. korporatsiyalar va ularning rahbarlari jamoatchilik fikrining asosiy oqimiga aylanadi.

Bozor kapitalizmi bilan tobora ortib borayotgan norozilik Washington konsensusining echilishida aks etadi - bu xususiy tadbirkorlik, tartibga solish, moslashuvchan mehnat bozorlari va liberal iqtisodiy siyosat asosida raqobatbardosh bozor iqtisodiyoti barqarorlik va farovonlik uchun eng yaxshi asos bo'lib xizmat qiladi, degan keng tarqalgan qarash. Jahon banki va XVFNing fikriga ko'ra, iqtisodiy rivojlanishning asosiy poydevori.

Daromadlar va boylik taqsimotidagi o'zgarishlardan bozor kapitalizmining qonuniyligi uchun asosiy o'rin - bu Tomas Piketining "21-asrdagi kapital" tomonidan ta'kidlangan. 2008-2010 yillarda Uoll-stritni egallab oling degan norozilik shiori shundan iborat edi: "Biz 99% bizmiz!" muassasalar ommaviy moliyaviy tovon puli bilan ish joylari va omma turmush darajasiga olib kelgan vayronagarchiliklar o'rtasidagi nomuvofiqlik tufayli xalqning g'azabini qo'zg'atdi.

Xitoyning ko'tarilishi bozor kapitalizmi samaradorligiga ishonchni yanada pasaytirdi. 2000 yildan 2014 yilgacha Global Fortune 500 orasida Xitoy kompaniyalari soni 10 dan 95 gacha o'sdi - ularning aksariyati davlat korxonalari. 2014 yilda Xitoy AQShni ortda qoldirib, dunyodagi eng yirik iqtisodiyotga aylandi (10.1-rasm).



10.1-rasm. Bosh direktorning o'rtacha kompensatsiyasining o'rtacha ishchiga nisbati, AQSh, 1965-2013.

Davlat kapitalizmining kapitalizmning tadbirkorlik harakatini uzoq muddatli yo'naltirish va davlat rejalashtirishni muvofiqlashtirilgan resurslarni joylashtirish bilan birlashtirish potentsiali - bu tadbirkorlik faoliyatining muqobil shakllariga bo'lgan qiziqishning ortib borishi.

- Kooperativlar - iste'molchilar (masalan, kredit uyushmalari), xodimlar (masalan, Buyuk Britaniyaning chakana savdo giganti Jon Lyuis sherikligi) yoki mustaqil ishlab chiqaruvchilar (masalan, qishloq xo'jaligi marketingi kooperativlari) o'zaro egalik qiladigan korxonalar - alohida e'tiborni jalb qildilar. Finlyandiyada kooperativlar umumiy ishlab chiqarishning 21 foizini, Yangi Zelandiyada 17,5 foizni, Shveysariyada 16,4 foizni tashkil etadi. Uganda va boshqa Afrika mamlakatlarida kooperativlar qishloq xo'jaligida asosiy tashkiliy shakl hisoblanadi.

- Ijtimoiy korxonalar - bu ijtimoiy maqsadlarga yo'naltirilgan biznes korxonalariga nisbatan qo'llaniladigan atama. Ijtimoiy korxonalar foyda keltiradigan yoki foyda keltirmaydigan kompaniyalar bo'lishi mumkin (va xayriya tashkilotlarini ham, kooperativlarni ham o'z ichiga olishi mumkin). Ijtimoiy korxonaning etakchi namunasi - bu Muhammad Yunusning Grameen banki - mikro kreditlar orqali kambag'al odamlar orasida biznesni rivojlantirishni rag'ballantiruvchi foyda keltiruvchi kompaniya. AQSh ning aksariyat shtatlari endi o'zlarining korporativ

qonunlariga imtiyozli korporatsiyalarga ruxsat berish uchun o'zgartirishlar kiritdilar: aniq maqsadlarga ega bo'lgan kompaniyalar ijtimoiy va ekologik maqsadlarni ko'zlash, shuningdek foyda olish uchun.

Jamiyatning adolatli, axloqiy va barqarorlikka bo'lgan o'sib borayotgan talablariga moslashish korxonalar rahbarlari uchun ijtimoiy talablarni aksiyadorlar manfaatlari bilan uyg'unlashtirish muammolaridan tashqari muammolarni keltirib chiqaradi. Kompaniya o'z xatti-harakatini boshqaradigan qadriyatlarni bir tomonlama belgilashi kerakmi yoki u faoliyat ko'rsatayotgan jamiyatning qadriyatlarini aks ettirishga intiladimi?

O'zlarining asoschilari tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan qadriyatlarni o'zlashtirgan kompaniyalar o'zlarining vazifalari nuqtai nazaridan xavfsizdirlar va ularning strategiyasi va korporativ identifikatorida uzoq muddatli barqarorlikni ta'minlashi mumkin (masalan, Walt Disney Company va Walmart asoschilari Walt Disney va Sam Waltonga nisbatan). Shu bilan birga, ushbu qadriyatlar butun jamiyat qadriyatlari yoki biznes samaradorligi talablaridan chetda qolish xavfi mavjud. Shunday qilib, Britaniyaning Marks & Spencer chakana sotuvchisi va shokolad ishlab chiqaruvchi Cadbury kompaniyalarida xodimlarga nisbatan ijtimoiy mas'uliyat va paternalizm raqobatbardosh ustunlik o'rniga qattqlik manbai bo'ldi. Boshqa kompaniyalar buning teskarisini boshdan kechirdilar: turli xil manfaatdor tomonlarning va umuman jamiyatning manfaatlari va ehtiyojlarini hisobga olgan holda, ba'zi kompaniyalar tashqi muhitga nisbatan ko'proq javob berishlari, ishchilarga ko'proq sadoqat va ijodkorlikning kuchayishi haqida xabar berishadi.

### 10.3. Strategik fikrlashning yangi yo'nalishlari

Firmalarga ta'sir ko'rsatadigan tashqi bosimning bir ko'rsatkichi so'nggi yillarda kompaniyalarning ishlamay qolish holatlari sonining ko'payishida yaqqol ko'rinib turibdi. 21-asr ishbilarmonlik muhitining ushbu xususiyatlari misli ko'rilmagan darajada qiyin sharoitlarni yaratdi, ular ostida biznes strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish kerak edi. AQShda bankrotlik to'g'risidagi arizalar 2006 yilda 19,695 dan 2009 yilda 60,837 darajaga ko'tarilib, 2011 yilda 47,806 gacha

tushgan. Ushbu bankrotliklar orasida ba'zi kompaniyalar kuchli raqobat qurbonlari, masalan, AMR (American Airlines kompaniyasining ota-onasi); boshqalar Yeastman Kodak, MF Global, Dynegy Holdings, Borders Group, Blockbuster Yentertainment va Radio Shack kabi texnologik buzilishlar qurboniga aylanishdi. Keyinchalik talabchan ishbilarmonlik muhitining bosimi kompaniyalarni o'z strategiyalarini qayta ko'rib chiqishga majbur qilmoqda.

*Korporativ maqsadlarni yo'naltirish.* Aksiyadorlar qiymatini maksimallashtirishga qarshi reaksiya uning etakchi eksponentlaridan biri, GE ning sobiq raisi Jek Uelch bilan yakunlandi, aksiyadorlar qiymatini maksimal darajaga ko'tarish "soqov g'oya" deb e'lon qildi. Biroq, kompaniyalar o'z egalarining manfaatlari, manfaatdor tomonlari yoki umuman jamiyat manfaatlari nuqtai nazaridan ish yuritishi kerakligi masalasi hal qilinmagan.

Yaqinda aksiyalarni maksimal darajaga ko'targan firmalar uchun kengroq ijtimoiy rolni yarashtirishga qaratilgan sa'y-harakatlar, kompaniyalarning ijtimoiy qonuniyligini saqlab qolish zarurligini yoki qiymat yaratish uchun yangi yo'llarni ochish maqsadlarini kengaytirishning imkoniyatlarini - Porter va Kramerlarning asosiy mavzusini ta'kidladi. umumiy qiymat tushunchasi. Firma rolining ushbu kengroq konsepsiyasining jozibadorligi shundaki, u firmaning foyda olishga yoki unga teng ravishda, uning qiymatini oshirishga yo'naltirilgan asosiy yo'nalishini saqlab qoladi.

Aksiyadorlar qiymatini yaratish doktrinasining asosiy yo'nalishi uning 90-yillarida fond bozorini baholash bilan shug'ullanganligi sababli, menejmentning ustuvor yo'nalishlarini korxonalar qiymatining asosiy omillariga yo'naltirishga qaratilgan. Bu menejment qimmatli qog'ozlar bozorining qiymatini yarata olmasligini tan olishni aks ettiradi: faqatgina fond bozori buni amalga oshirishi mumkin. Menejment nima qilishi mumkin - bu fond bozori firmani baholash uchun kapitalizatsiya qiladigan foyda oqimini yaratishdir.

Darhaqiqat, yuqori menejmentning muhim yo'nalishi hatto foyda bo'lmasligi kerak; Bu foyda keltiradigan strategik omillar bo'lishi kerak: operatsion

samaradorlik, mijozlar ehtiyojini qondirish, yangilik va yangi mahsulotni ishlab chiqish.

Bundan xulosa shuki, korxonalar rahbarlari aksiyadorlar qiymatini maksimal darajaga ko'tarishdan manfaatdor tomonlarning xilma-xil manfaatlarini uyg'unlashtirish yoki kapitalizmning qandaydir yangi modelini izlashning foydasiz maqsadlari foydasiga voz kechishlarida emas, balki ular qiymat yaratishning asosiy omillarini aniqlash va boshqarishga yanada qat'iyroq e'tibor qaratishlari kerak. Korporativ imperiyalarni qurish, bosh direktor hubris va yangi biznes modellariga ko'r-ko'rona ishonish tahdidlariga qarshi eng foydali antidot, strategiyani tahlil qilishning asosiy tamoyillariga kuchliroq urg'u berishi mumkin. Dik Rumelt ta'kidlaganidek: "Yomon strategiya juda ko'p!"

*Raqobat afzalliklarining yanada murakkab manbalarini izlash.* Strategiya asoslariga e'tibor qaratish oddiy strategiyalarga olib kelishi shart emas. Yuqorida aytib o'tganimizdek, ushbu bobda ham, 7-bobda ham bugungi faol biznes muhitida raqobatbardosh ustunliklarni ta'minlash qiyin. Rita Makgratning fikriga ko'ra, firmalar «doimiy ravishda yangi strategik tashabbuslarni boshlashlari, bir vaqtning o'zida ko'plab vaqtinchalik raqobatbardosh ustunliklarni yaratish va ulardan foydalanishlari kerak. Garchi vaqtincha bo'lishiga qaramay, ushbu afzalliklar portfel sifatida kompaniyalarni uzoq muddatda etakchi mavqega ega bo'lishi mumkin. " Murakkab raqobatbardosh ustunliklar oddiy afzalliklarga qaraganda ancha barqarordir.

Ko'p yillar davomida rentabellik va bozor ulushini saqlab kelgan kompaniyalarning asosiy xususiyati - masalan Toyota, Walmart, 3M, Canon, Swatch va Samsung - bu ularning raqobatdosh ustunliklarining ko'p qatlamlarini ishlab chiqish, shu jumladan iqtisodiy samaradorlik, differentsiatsiya, innovatsiya, javob berish va global o'rganish. Ko'rib turganimizdek, turli xil ishlash o'lchovlarining turli talablarini muvofiqlashtirish juda murakkab tashkiliy muammolarni keltirib chiqaradi, bu esa kompaniyalarni o'z tuzilmalari va boshqaruv tizimlarini tubdan qayta ko'rib chiqishga undaydi.

Bitta yadro qobiliyatini shakllantirishdan farqli o'laroq, bir nechta imkoniyatlarga intilish Ishayo Berlinning ziyolilarni tulki va kirpiga tasniflagani haqida eslaydi: "Tulki ko'p narsalarni biladi; kirpi bitta katta narsani biladi." Jim Kollinzing o'z biznes muhitining murakkabliklari haqida birdan-bir chuqur tasavvurga ega bo'lgan kompaniyalarni maqtashiga qaramay, o'z strategiyasini shunday tushuncha asosida qurgan kompaniyalar ko'pincha keyingi o'zgarishlarga moslashishda qiynalishadi. o'z bozorlarida: O'yinchoqlar "R" Biz katta quti chakana savdosi bilan, Dell to'g'ridan-to'g'ri savdo modeli bilan, General Motors ko'p markali segmentatsiya strategiyasi bilan, Blockbuster film ijarasi bilan.

Raqobatbardosh ustunlikning yanada murakkab manbalarini izlash, shuningdek, tarmoqlararo aloqalarni ishlatish uchun sanoat chegaralaridan tashqariga chiqadigan strategiyalarni o'z ichiga oladi. Apple, Google va Amazon tomonidan qurilgan ajoyib raqobatbardosh ustunliklar - bu bog'langan korxonalarining butun ekotizimlarini muvofiqlashtiruvchi strategiyalar natijasidir. So'nggi paytlarda biznes-model yangiliklariga bo'lgan qiziqish shu kabi bog'lanishlar natijasida hosil bo'lgan qiymat manbalaridan foydalanish imkoniyatlarini kuchaytirdi. Masalan, Google-ning asosiy mahsuloti, uning qidiruvi, deyarli to'g'ridan-to'g'ri daromad keltirmaydi va 2014-yilgi daromadining 24% reklamadan olingan Google-ga tegishli bo'lmagan veb-saytlar.

*Variantlarni boshqarish.* Beg'ubor davrda haqiqiy imkoniyatlar - o'sish variantlari, tashlab ketish va egiluvchanlik variantlari qiymat manbai sifatida tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Variantlarni hisobga olish odatda investitsiyalarni baholash metodologiyasini tuzatishni o'z ichiga oladi, shunda opsiyon qiymatlari kapital byudjet qarorlariga kiritiladi. Biroq, opsiyon fikrlashning natijalari firma strategiyasining eng asosiy jihatlariga va strategiyani tahlil qilishda foydalaniladigan vositalarga taalluqlidir.

Opsiyon qiymatini hisobga olmaslik qanday qilib noto'g'ri strategiyaga olib kelishi mumkinligi haqida birgina misolni olish uchun korporativ moliya bo'yicha an'anaviy yondashuvlarni ko'rib chiqing. Kaldira?li sotib olishning jozibasini, arzon narxlardagi qarzni (foizlar bo'yicha to'lovlar soliq imtiyozlari bilan) yuqori kapitalga

almashtirish orqali aksiyadorlar qiymatini yaratishdir. Shunga qaramay, kapital narxining bunday pasayishi opsiyon qiymatini ham yo'q qiladi: yuqori darajada foydalaniladigan firmalar kutilmagan investitsiya imkoniyatlaridan (shu jumladan sotib olishdan) foydalanish imkoniyatlari kamroq va kutilmagan tanazzulga moslashishda kamroq moslashuvchanlikka ega.

Strategiyani variantlar portfelini boshqarish sifatida ko'rish strategiyani shakllantirishda diqqatni resurs majburiyatlarini olishdan imkoniyatlarni yaratishga yo'naltiradi. Strategik ittifoqlar, ayniqsa, o'sish variantlarini yaratishda foydalidir, shu bilan birga firmalar tor imkoniyatlar to'plamiga e'tibor qaratishlari mumkin.

Variantlarni o'ylashni qabul qilish, shuningdek, bizning vositalarimiz va strategiyani tahlil qilish tizimimiz uchun katta ahamiyatga ega. Masalan:

- Sanoat tahlili sanoatning jozibadorligi to'g'risida qarorlar foyda olish imkoniyatlariga bog'liq degan fikrni qabul qildi. Ammo, agar sanoat tuzilmasi shu qadar beqaror bo'lib qoladiki, sanoat rentabelligini prognoz qilish endi yaroqsiz bo'lib qolsa, ehtimol sanoatning jozibadorligi ko'proq variant qiymatiga bog'liq bo'ladi. Shu nuqtai nazardan qaraganda, jozibali sanoat - bu variantlarga boy sanoat. Turli xil mahsulotlarni ishlab chiqaradigan, bir nechta segmentlarni o'z ichiga olgan, ko'plab strategik guruhlariga ega bo'lgan va turli xil texnologiyalardan foydalanadigan sanoat (masalan, maishiy elektronika, yarimo'tkazgichlar, qadoqlash va investitsiya banklari) elektr energiyasi yoki po'lat yoki avtomobilni ijaraga berishdan ko'ra ko'proq strategik variantlarni taklif etadi.

- Opsiyon yondashuv resurslar va imkoniyatlarni tahlil qilishda ham katta ahamiyatga ega. Variantning qiymati jihatidan jozibador manba - bu turli xil korxonalarda joylashtirilishi va muqobil strategiyalarni qo'llab-quvvatlashi mumkin. Nanotexnologiyalarning texnologik yutug'i, ehtimol, yuqori o'choqlarning energiya samaradorligini oshiradigan yangi jarayonga qaraganda ko'proq variant qiymatini taklif qilishi mumkin. Ko'tarilayotgan siyosatchi bilan munosabatlar ko'mir konidan ko'ra ko'proq variant qiymatiga ega manba hisoblanadi. Imkoniyatlarga o'xshash ravishda: yuqori ixtisoslashgan qobiliyat, masalan, neft-kimyo zavodlarini

loyihalashtirish bo'yicha tajriba, tezkor iste'mol tovarlari marketingi bo'yicha tajribaga qaraganda kamroq imkoniyatlarni taqdim etadi. Dinamik imkoniyatlar muhim, chunki ular yangi variantlarni yaratadilar: "Dinamik imkoniyatlar - bu tashkilotlar va strategik tartiblar, bu firmalar bozorlar paydo bo'lishi, to'qnashishi, bo'linishi, rivojlanishi va o'lishi bilan yangi resurs birikmalariga erishadi".

*Qo'shimcha tadqiqotlar.* Bir-birini to'ldiruvchi tadqiqotlar irmaning boshqaruv amaliyotlari o'rtasidagi aloqalarni hal qiladi. Shunday qilib, ommaviy ishlab chiqarishdan oriqliq ishlab chiqarishga o'tish jarayonida ishlab chiqarish jarayonlarini qayta tashkil etish, inson resurslari amaliyotini bir vaqtning o'zida moslashtirmasdan, aksincha, samarasiz bo'lib qolishi kuzatilmoqda. Xuddi shunday, olti sigma sifatli dasturni rag'batlantirish, ishga qabul qilish siyosatidagi o'zgarishlar bilan birga olib borish kerak, mahsulot strategiyasi va kapital byudjeti amaliyoti.

Boshqaruv amaliyotining bir-birini to'ldirishi strategiya bo'yicha umumlashtirishni juda qiyinlashtiradi: har bir firma o'ziga xosdir va strategik o'zgaruvchilar va boshqaruv amaliyotlarining o'ziga xos konfiguratsiyasini yaratishi kerak. Amalda, strategik tanlovlarni cheklangan miqdordagi konfiguratsiyalar atrofida birlashishga moyil. Shunday qilib, Yevropaning yirik kompaniyalari o'rtasida muvaffaqiyatli moslashuv tashkiliy tuzilish, jarayonlar va chegaralarning oz sonli konfiguratsiyasi bilan bog'liq edi.

Murakkablik nazariyasi Tashkilotlar, masalan, ob-havo, qushlarning suruvlari, odamlarning ko'pligi va seysmik faollik kabi murakkab tizim bo'lib, ularning xatti-harakatlari ko'plab mustaqil agentlarning o'zaro ta'siridan kelib chiqadi. Murakkab tizimlarning bunday xatti-harakatlari tashkilotlarni boshqarish uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan qiziqarli xususiyatlarga ega:

- oldindan aytib bo'lmaydiganligi: murakkab adaptiv tizimlarning xatti-harakatlarini aniq ma'noda oldindan aytib bo'lmaydi: barqaror muvozanatga yaqinlashish mavjud emas, o'zgarish kaskadlari raqobatdosh landshaftlarni qayta shakllantirish uchun doimo o'zaro ta'sir qiladi va kichik o'zgarishlar odatda kichik oqibatlariga olib keladi, lekin katta harakatlarni keltirib chiqarishi ham mumkin.

- O'z-o'zini tashkil etish: Murakkab biologik va ijtimoiy tizimlar o'z-o'zini

tashkil qilish imkoniyatiga ega. Asalarichilik koloniyalari va baliq shollari tashqi tahdid va imkoniyatlarga hech kim buyruq bermasdan muvofiqlashtirilgan javoblarni namoyish etadi. Bir nechta oddiy qoidalarni qabul qilish orqali juda hamohang xatti-harakatlarga erishish mumkin. O'z-o'zini tashkil qilish uchun uchta asosiy talablar mavjud: tashkilot ichida aql-idrokni shakllantirish jarayonini amalga oshirishga imkon beradigan identifikatsiya, sinxronlashtirilgan xatti-harakatlarning imkoniyatlarini ta'minlovchi ma'lumotlar va ma'lumotlar aqlli, muvofiqlashtirilgan harakatga aylanadigan yo'llar.

• Inersiya, betartiblik va evolyusion moslashish: Murakkab tizimlar inersiya (staz) holatida turg'unlashishi yoki tartibsiz (betartiblik) holatga kelishi mumkin. Ularning orasida eng tez evolyusion moslashish sodir bo'lgan oraliq mintaqa mavjud. Xaosning bu chekkasida joylashish ham kichik, ham lokalizatsiya qilingan moslashuvlarga va ham vaqti-vaqti bilan evolyusion sakrashlarga olib keladi, bu esa tizimning yuqori darajadagi fitnes darajasiga erishishiga imkon beradi.<sup>27</sup> Kaufmannning murakkab tizimlarning xatti-harakatlarini simulyatsiya qilishga imkon beradigan NK modeli keng qo'llanilgan. tashkilotlarni o'rganish.

Firma ichidagi bog'lanishlarning kontekstliliigi Ham bir-birini to'ldiruvchi, ham murakkablikdagi yondashuvlarning natijalari faoliyat o'rtasidagi bog'liqlikning kontekstualligiga bog'liq - har qanday muayyan faoliyatdan olinadigan foyda boshqa faoliyatlarning amalga oshirilishiga bog'liq. Ushbu kontekstuallikning ikki o'lchovi mavjud. Birinchidan, faoliyatning kontekstualligi: faoliyatning natijaviy ta'siri firma amalga oshiradigan boshqa faoliyatga bog'liq yoki mustaqil bo'ladimi. Ikkinchidan, o'zaro aloqalarning kontekstualligi: faoliyat o'rtasidagi o'zaro ta'sir barcha firmalar uchun bir xil bo'ladimi yoki ular alohida kontekstga xosmi.

Firma faoliyatining turli xil usullarini tan olish strategik menejmentning ba'zi murakkabliklari to'g'risida tushuncha beradi. Xususan, bu bizga nima uchun bitta kompaniya uchun yaxshi ishlagan strategiya raqobatchi tomonidan qabul qilinganida muvaffaqiyatsizlik ekanligini tushunishga yordam beradi; u "eng yaxshi amaliyotlarni" boshqa firmadan yoki hattoki o'sha firmaning boshqa qismidan o'tkazishga urinishdagi xatarlarga ishora qiladi; tashqi o'zgarishlarga bo'lak-bo'lak

moslashuvlar vaziyatni nega tez-tez yaxshi emas, aksincha yomonlashtirayotganini ko'rishimizga imkon beradi; va bu birlashishdan keyingi integratsiya nima uchun bu qadar xoin ekanligini ochib beradi.

*Tashkilotlarni qayta loyihalashtirish.* Murakkab, raqobatbardoshroq ishbilarmonlik muhiti kompaniyalardan yuqori repertuarlarga ega bo'lib, ko'proq imkoniyatlar repertuarlari bilan ishlashni talab qiladi. Bir nechta imkoniyatlarni yaratish va bir nechta ishlash o'lchovlariga intilish ikkilamchilarni keltirib chiqaradi: arzon narxlarda ishlab chiqarish, shuningdek, innovatsiyalarni rivojlantirish, yirik korporatsiyaning ommaviy resurslarini ishga tushirish, shu bilan birga kichik startapning ishbilarmonlik qobiliyatini namoyish etish, ishonchlilik va barqarorlikka erishish, shuningdek individual sharoitlarga moslashish. Biz ushbu ikkilanishlardan biriga murojaat qildik: ambidexterity muammosi - ertangi kun ehtiyojlariga moslashish paytida samaradorlik va samaradorlikni bugungi kun uchun optimallashtirish. Aslida, mos kelmaydigan strategik maqsadlarni muvofiqlashtirish muammosi ancha kengroq: bugungi kunning vazifasi ko'p jihatdan yarashishdir dilemmalar - bu ko'p ephillikni talab qiladi.

Qarama-qarshi ishlash maqsadlari bilan murakkab strategiyalarni amalga oshirish bizni tashkiliy dizayn chegaralariga olib chiqadi. Biz iqtisodiy samaradorlikni ta'minlaydigan tuzilmalar va tizimlarni qanday yaratishni bilamiz; biz innovatsiyalarga yordam beradigan tashkiliy shartlarni bilamiz; biz yuqori ishonchlilikka ega tashkilotlarning xususiyatlari to'g'risida yaxshi kelishuvni bilamiz, biz tadbirkorlik manbalarini yaxshi bilamiz. Ammo bularning barchasiga er yuzida qanday qilib bir vaqtning o'zida erishamiz?

*Ko'p o'lovli tuzilmalar.* Tashkiliy imkoniyatlar, biz bilib oldik, jarayonlarda mujassam bo'lishi va tegishli shaxslar o'rtasida muvofiqlashtirish uchun asos yaratadigan tashkiliy birliklar ichida joylashishi kerak. An'anaviy matritsali tashkilot mahsulot, geografik bozorlar va funksiyalarga nisbatan qobiliyatlarni rivojlantirishga imkon beradi. Va tashkilot qanchalik ko'p imkoniyatlarni rivojlantirsa, uning tashkiliy tuzilishi shunchalik murakkablashadi.

- 1980-yillarning umumiy harakati natijasida kompaniyalar sifat menejmenti jarayonlarini amalga oshirish uchun tashkiliy tuzilmalarni yaratdilar.

- Kompaniyalar tomonidan ijtimoiy va ekologik mas'uliyatni qabul qilish natijasida ushbu faoliyatga bag'ishlangan tuzilmalar yaratildi.

- 1990 yillar davomida bilimlarni boshqarish tarqalishi natijasida ko'plab kompaniyalar bilimlarni boshqarish tuzilmalari va tizimlarini yaratdilar.

- Katta global mijozlarning ehtiyojlarini qondirish uchun qobiliyatlarni rivojlantirish va ulardan foydalanish zarurati ko'p millatli korporatsiyalar asosiy hisoblarni boshqarish uchun tashkiliy bo'linmalar tashkil etishiga olib keldi.

- Innovatsion va tashkiliy o'zgarishlarni izlash natijasida "qidiruv" faoliyatini olib boradigan tashkiliy bo'linmalar tashkil etildi. Bularga yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha loyiha guruhlar, yangi biznesni rivojlantirish uchun inkubatorlar va bilimlarni almashish va muammolarni hal qilish bo'yicha amaliyot jamoalari kiradi. Ular, shuningdek, General Electric kompaniyasining "Work-Out" dasturi va IBM ning Innovation Jam va Whirlpool ning "innovatsion quvuri" kabi innovatsion tuzilmalar kabi tashkiliy o'zgarishlarni tashabbuslarini o'z ichiga oladi.

Murakkablik bilan kurashish: Tashkilotlarni norasmiy, o'zini o'zi tashkil etuvchi va o'tkazuvchan qilish. Agar firmalar o'zlarining imkoniyatlarini kengaytirsalar, tashkilotning murakkabligi oqibatlarini qo'rqinchli. 6-bobda biz mahsulot, geografik va funksional tashkilotlarni birlashtirgan an'anaviy matritsa tuzilmalari ko'plab korporatsiyalar uchun yaroqsiz ekanligini isbotladik. Shunga qaramay, qo'shimcha imkoniyatlarni rivojlantirish, qo'shimcha tashkiliy yo'nalishlarni qo'shishni o'z ichiga oladi!

*Norasmiy tashkilot.* Chaqqonlik va samaradorlikni saqlagan holda tashkiliy murakkablikni oshirishning kaliti - rasmiydan norasmiy tuzilmalar va tizimlarga o'tish. Muvofiqlashtirish uchun tashkiliy talablar muvofiqlik va nazorat talablaridan farq qiladi. Byurokratik tizimlarga ega an'anaviy ierarxiyalar nazorat zarurligiga asoslanadi. Muvofiqlashtirish uchun modullikni qo'llab-quvvatlovchi tuzilmalar kerak, ammo har bir modul doirasida jamoaviy tuzilmalar ko'pincha tashkiliy jarayonlarni qo'llab-quvvatlashda eng samarali hisoblanadi; va modullar o'rtasidagi

muvofiglashtirishni direktiv ma'noda boshqarish shart emas - muvofiglashtirishni standartlashtirilgan interfeyslar, o'zaro sozlash va gorizontol hamkorlik yordamida amalga oshirish mumkin.

Jamoa asosidagi tuzilmalarning moslashuvchanligi va ta'sirchanligi bilan muvofiglashtirishning murakkab shakllarini moslashtirish ko'lami loyihaga asoslangan tashkilotlarga o'tish orqali yaxshilanadi. Ko'proq kompaniyalar o'z faoliyatini funksiyalar va uzluksiz operatsiyalar atrofida kamroq tashkil qilishadi va vaqtni belgilaydigan loyihalarda ko'proq ish olib boradilar, bu erda aniq bir natija va belgilangan tugash sanasi bilan aniq bir loyihaga jamoa tayinlanadi.

Qurilish kompaniyalari va konsalting firmalari doimo loyihalar atrofida tuzilgan bo'lsa-da, keng ko'lamli kompaniyalar aniq maqsadlarga ega bo'lgan vaqtinchalik o'zaro faoliyat guruhlar tarkibidagi loyihaviy tuzilmalar an'anaviylikdan ko'ra ko'proq yangilik, moslashuvchanlik va tez o'rganishga erishishga qodir ekanligini aniqlaydilar. tuzilmalar. Bunday vaqtinchalik tashkiliy shakllarning asosiy afzalligi shundaki, ular doimiy tuzilmalar rag'batlantiradigan inshootlar va kuch konsentratsiyasining ossifikatsiyasidan saqlanishlari mumkin. Wore Gore, Gore-tex va boshqa yuqori texnologiyali mato mahsulotlarini etkazib beruvchisi, deyarli to'liq norasmiy tashkiliy tuzilishga qaramasdan, juda murakkab qobiliyatlarning keng doirasini birlashtirgan jamoaviy, loyihalashtirilgan tuzilishga misoldir. rasmiy ish unvonlari va etakchilar tengdoshlari tomonidan tanlanadi. Xodimlar ("sheriklar") ma'lum jamoalarga qo'shilish uchun murojaat qilishlari mumkin va yangi a'zolarini tanlash jamoa a'zolariga bog'liq. Jamoalar o'zini o'zi boshqaradi va jamoaviy maqsadlar yuqoridan tayinlanmaydi, lekin jamoaviy majburiyatlar orqali kelishiladi. Assotsiatsiyalar bir nechta jamoalar bilan ishlashga da'vat etiladi.

#### **Nazorat savollari:**

1. Bozor o'zgaruvchanligiga nimalar kiradi.
2. Bozor o'zgaruvchanligidan korxonalarining foydalanish imkoniyatlari nimadan iborat.
3. Ijtimoiy kuchlardan foydalanish jarayonini tahlil qiling. Yangi

texnologiyalardan foydalanishda qanday ichki va tashqi to'siqlar mavjud.

4. Korporativ maqsadlarga yo'naltirish nimadan iborat.

#### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. М.П.Афанасев. Корпоративное управление на российских предприятиях: [Научн. монография] - М.: Интерексперт, 2000. 445 с.
2. В.П.Багов. Корпоративный менеджмент-М.: Изд-во РЕА, 1999. - 246 с.
3. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
4. Porter M.E. Strategiyaning dinamik nazariyasi sari // Strategik boshqaruv jurnali 1991, 12 (Qishki maxsus son), b. 95-117.
5. Porter M.E. Strategiya nima? Garvard biznesining obzori, 1996 yil noyabr / dekabr.
6. Porter M.E., Kramer M.R. Strategiya va jamiyat: raqobatdosh ustunlik va korporativ ijtimoiy javobgarlik o'rtasidagi bog'liqlik. Garvard biznesining obzori. 2006 yil dekabr, pp. 78-92.

**Strategik tasavvur** - tashkilotning faoliyat va rivojlanish yo'nalishini oldindan ko'rish. Tashkilotning nima qilishga intilishi va qanday ko'rinishga ega bo'lishi muhimdir.

**Tashkilot missiyasi** - «Biznesimiz qanaqa va biz iste'molchilarimiz uchun nima qilmoqchimiz?» degan savolga boshqaruv nuqtai nazaridan javob berishdir. Missiyada tashkilot faoliyati va uning tarkibi mukammal yoritiladi.

**Moliyaviy maqsadlar** - tashkilotning moliyaviy maqsadlari uchun rahbarlar belgilaydigan natijalar.

**Strategik maqsadlar** - tashkilotning bozor mavqeini va raqobatbardoshligini ta'minlash uchun rahbarlar belgilaydigan maqsadlar.

**Uzoq muddatli maqsadlar** - yaqin 3-5 yilda yoki yildan-yilga muntazam amalga oshiriladigan maqsadlar.

**Qisqa muddatli maqsadlar** - yaqin kelajak maqsadlari. Qisqa muddatli muvaffaqiyatlar (ko'lam) rahbariyat uzoq muddatli maqsadlarni qanchalik tezlik bilan amalga oshirmoqchi ekanligini ko'rsatadi.

**Strategiya** - rahbarlarning maqsadga erishishi uchun harakat qilish obrazi, yo'nalishi.

**Strategik reja** - tashkilot missiyasini va rivojlanish yo'nalishini, strategiyani, uzoq va qisqa muddatli maqsadlarni aks ettiradi.

**Strategiyani shakllantirish** - rahbariyatning umumiy funksiyasi bo'lib, tashkilot missiyasini, faoliyat maqsadlarini va strategiyani yaratishga qaratilgan harakatlar.

**Korporativ strategiya** - bu diversifikatsiyalashgan kompaniyani umumiy boshqaruv rejasidir.

**Biznes strategiyasi** - bu birlik biznesni boshqaruv rejasidir. Biznes strategiyasining asosiy muammosi bu aniq biznes sohasi bo'yicha kompaniyaning bozor mavqeini mustahkamlashdan iborat.

**Operativ strategiyalar** - tayanch ishlab chiqarishni (korxonalar, savdo nuqtalari, taqsimot markazlarini) boshqarishda va strategik ahamiyatga ega kundalik operativ muammolarni hal etishda (reklama, materiallarni sotib olish, zahiralarni boshqarish, texnik xizmatlar, ta'minot) tor strategik tashabuss sifatida foydalaniladi.

**Xarajatlarga ta'sir qiladigan omillarni boshqarish-** xarajatlar nuqtainazaridan kompaniya vaziyati har bir ish ustidagi va ishlab chiqarishning har bir bosqichidagi xarajatlar bilan aniqlanadi.

**Tashkilot madaniyati** – bu tashkilot strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishni ta'minlovchi yoki unga qarshilik ko'rsatuvchi muhim omildir. **Strategiyadagi maqsadlarni amalga oshirish uchun xodimlarni qiziqtirishni ishonchli yo'li** – bu belgilangan natijalarga erishganlarni munosib mukofotlash, erishmaganlarni esa mukofotlamaslik yoki jazolashdir.

**Diversifikatsiyaga ikki turdagi fundamental yondashuvlar mavjud** – turdosh va noturdosh bizneslarga diversifikatsiya. Turdosh biznes foydasi uchun dalillar strategik xarakterga ega.

**Restrukturizatsiyalash strategiyasi.** Bunda buyurtma porfelining tarkibi jiddiy o'zgartiriladi.

**Qayta qurish strategiyasi** buyurtma portfelini sog'lomlashtirishda qo'llaniladi. Mushkul ahvol bir yoki bir-necha biznes sohalaridan keladigan zararlar tufayli vujudga kelishi mumkin. Qayta qurish strategiyasi zarar keltiruvchi sohalarni aniqlab, tahlil etib, ularni foyda keltiradigan sohaga aylantirish demakdir.

**Qisqartirish strategiyasi** bizneslar ko'lamini toraytirishni nazarda tutadi. Rahbariyat diversifikatsiya juda keng degan fikrga kelsa, kompaniya o'z kuchini bir necha asosiy biznes sohalariga yo'naltirishi mumkin. Ba'zi kompaniyalar bir necha yillik urinishlardan keyin ham biznesni samaradorligini ta'minlay olmaydilar yoki mablag' va asosiy fondlar etishmasligi sababli biznesni qisqartirishga to'g'ri keladi. Rahbariyat kompaniya resurslari juda keng tarqoqlashgan degan fikrga kelsa ham, biznes yo'nalishlarini qisqartirishlari mumkin.

**Ishlab chiqarish muvofiqligi.** Agar ishlab chiqarish quvvatlaridan va malakasidan ilmiy izlanish natijalaridan, yangi texnologiyadan va yakuniy yig'uv

sexi xizmatidan foydalanishda bizneslar hamkorligi potentsiali mavjud bo'lsa, bizneslarda ishlab chiqarish muvofiqligi vujudga keladi. Ishlab chiqarish muvofiqligining mavjudligi odatda xarajatlarni qisqartirish imkonini beradi. Bu kam quvvatli ishlab chiqarishlarni birlashtirish natijasidan hosil bo'ladigan yirik ishlab chiqarish quvvatlarining (masshtab samarasi) paydo bo'lishi va ushbu ishlab chiqarish quvvatlaridan hamkorlikda (korporatsiya samarasi) foydalanish sababli ro'y beradi. Hamkorlikda foydalanadigan ishlab chiqarish quvvatlarining ulushi ortib borgan sari, xarajatlardagi tejamkorlik yaqqol ko'zga tashlanib boradi va shu bilan birga kompaniyaning ustunligi oshib boradi.

**Boshqaruv muvofiqligi.** Ushbu muvofiqlik turdosh bizneslardagi ishlab chiqarish, tadbirkorlik, boshqaruv muammolarining ham umumiy o'xshashligini keltirib chiqaradi. Bu hol o'z navbatida boshqaruv tajribasini bir biznesdan boshqasiga o'tkazish imkonini beradi. Samarali boshqaruv tajribasi xarajatlar zanjirining istalgan nuqtasiga ko'chirilishi mumkin.

**Strategik muvofiqlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish.** Strategik muvofiqlikka ega tarmoqqa diversifikatsiyalashish bu muammo echildi degani emas, bu ishning yarmi xolos, undan amaliy foyda olishga erishish lozim. Ishlab chiqarish quvvatlaridan hamkorlikda foydalanish samarasiga turdosh bo'limlarni yagona funksional bo'linmaga birlashtirish orqali erishiladi. Funksiyalarni birlashtirish va ularni muvofiqlashtirish muayyan xarajatlarni talab qiladi.

**Umumiy tushumlarni oshirish.** Umumiy tushumlarni oshirish asosan sotish hajmini ko'paytirishni nazarda tutadi. Sotish hajmini oshirishga qaratilgan bir qancha choralar mavjud: narxlarni pasaytirish, reklamani kuchaytirish, iste'molchilarga qo'shimcha xizmatlar taklif etish va mahsulotni tezkor takomillashtirish.

**Xarajatlarni pasaytirish.** Agar kompaniyaga ishlab chiqarish strategiyasi nomuvofiq bo'lib, xarajatlar strukturasi esa uni jiddiy o'zgartirish imkoniyatiga ega bo'lsa, xarajatlarni pasaytirish strategiyasi faqat shu vaziyatda yaxshi samara beradi. Ishlab chiqarish samarasiz bo'lib, uni tez o'zgartirish imkoni mavjud bo'lsa va noo'rin xarajatlar yaqqol ko'zga tashlanib, uni tezkorlik bilan tuzatish mumkin bo'lsa hamda kompaniya zararsizlik nuqtasiga yyetarlicha yaqin bo'lsa, xarajatlarni

pasaytirish mumkin. Har tomonlama tejamkorlik strategiyasi kompaniyaning katta mablag'ini saqlab qolish imkonini yaratadi.

**Aktivlarni sotish.** Aktivlarni kamaytirish strategiyasi quyidagi vaziyatlarda muhim ahamiyatga ega: naqd pul hajmi kritik bo'lib, uni yaratish yo'llari: 1) kompaniyani ba'zi aktivlarini sotish (korxonalar va asbob-uskunalar, er, ixtiro, patent yoki foyda keltiruvchi filiallarni sotish); 2) tejamkorlik, (tovar nomenklaturasini qisqartirish, eski korxonalarni yopish yoki sotish, ishchilar sonini qisqartirish, noqulay bozorlarni tark etish, xizmatlar sonini qisqartirish va boshqalar) krizis vaziyatlarda faoliyat ko'rsatadigan kompaniyalar zararli operatsiyalardan voz kechish va mablag'larni oqib ketadigan kanallarni yopish uchunгина emas, balki navbatdagi biznes uchun ko'proq mablag'larni saqlab qolish maqsadida aktivlarni sotadilar.

**Strategiyalar kombinatsiyasidan foydalanish.** Bu strategiya kompaniya uchun juda og'ir vaziyatlarda qo'llaniladi.

**Statik tahlil:** faqat bitta pe-riodgacha davom etadigan bozor modellari.

**Strategik xulq-atvor.** Firma o'z foydasini ko'paytirish uchun bozor muhitiga ta'sir ko'rsatadigan harakatlar jamlanmasi.

## FOYDALANILGANADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi, 29 dekabr, 2020 yil. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy sayti: <http://www.press-service.uz>
3. M.P. Afanasev Korporativnoe upravlenie na Rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] - M.: Interekspert, 2000. 445 s.
4. V.P. Bagov. Korporativniy menedjment-M.: Izd-vo REA, 1999. - 246 s.
5. D.X.Suyunov, E.A.Xoshimov. Korporativ boshqaruv modellari: konseptual jihatlar, zamonaviy tendensiyalar va konvergensiya imkoniyatlari. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. № 4, iyul-avgust, 2017 yil.
6. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
7. Sh.N.Zaynutdinov, D.N.Raximova Korporativ boshqaruv asoslari. T.: Akademiya, 2007 y, 48 bet.
8. N.Po'latov. Ochiq aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni samaradorligini oshirish yo'llari. I.f.n. ilmiy darajasini olish uchun taqdim etilgan dissertatsiya. T.: 2011 y.
9. A.Ortiqov. Sanoat iqtisodiyoti. Darslik, T.: 2014 y.
10. Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing management. 12 th edition. 2010 by Pearson Education, Inc.p. 369-373.
11. Zaynutdinov Sh.N., Raximova D.N. Korporativ boshqaruv asoslari. T.: Akademiya, 2007 y, 48 bet.
12. O'zbekiston Respublikasi "Raqobat to'g'risidagi Qonuni". //Xalq so'zi, 2012-yil, 6 yanvar.
13. Egorov A.I. Marketing. Uchebnie posobie. - M: "Finans" 2006 g. 117 - str.
14. Ergashxujaeva Sh.J. "Marketing" fani (ma'ruza matnlari).-Toshkent: TDIU, 2005, 183 bet.Kalka Regina, Myossen Andrea. Marketing. Karmannoe posobie: Per. s nem. - M.: Finansi i statistika, 2003.-160 s.

15. Y.E.Aliev. Innovatsion iqtisodiyot. O'quv qo'llanma. - Toshkent: Iqtisodiyot, 2019 yil, 236 bet.
16. David Hoyle. ISO 9000 Quality systems Handbook. Fourth Edition.Oxford. 2001. 11 page.
17. Lamben J.J. Strategicheskiy marketing. M.: Progress, 2008, 164-bet.
18. <https://aggregator-mlm.ru/uz/4-swot-analiz-swot-analiz>
19. <https://xs.uz/uzkr/post/harakatlar-strategiyasi>.
20. <http://old.uza.uz/>
21. OECD Corporate Governance Factbook 2017, p.141.
22. Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. [www.stat.uz](http://www.stat.uz)

KIRISH .....	3
<b>1-BOB: “UY-JOY KOMMUNAL INFRATUZILMANI STRATEGIK BOSHQARISH” FANINING MAQSADI VA VAZIFALARI.....</b>	<b>7</b>
1.1.Uy-joy kommunal infratuzilmani strategik boshqaruvi fanining predmeti va vazifalari .....	7
1.2. Strategiya va strategik boshqarish tushunchalarining mazmuni va mohiyati.....	16
1.3. Strategik boshqaruvning ob'ektlari va sub'ektlari .....	22
1.4. Faoliyat turlari va rivojlanish jarayonini boshqarish .....	30
1.5. Turli boshqaruv darajalarida strategik boshqaruvni amalga oshirish .....	35
1.6. Dastlabki strateg - tadqiqotchilar va amaliyotchilar .....	41
<b>2-BOB: KORXONA MISSIYASI VA MAQSADINI SHAKLLANTIRISH .....</b>	<b>52</b>
2.1. Strategik boshqarish jarayonida korxonalar va tashkilotlar missiyasining shakllanishi .....	52
2.2. Strategik boshqarish amaliyotida missiyadan foydalanish .....	57
2.3. Korxonalar maqsadlari va strategik yo'nalishlari .....	60
2.4 Shaharlar va hududlarni rivojlantirishning maqsad va mezonlari .....	63
<b>3-BOB: UY-JOY KOMMUNAL INFRATUZILMANI STRATEGIK BOSHQARUV JARAYONI .....</b>	<b>70</b>
3.1. Strategik boshqaruv jarayonini tashkil etishning mazmuni .....	70
3.2.Strategik boshqaruvning besh vazifasi .....	74
3.3. Uy-joy kommunal fondini strategik boshqarish jarayonining ta'rifini .....	78
3.4. Strategik boshqarish ijrochilari .....	79
<b>4-BOB: UY-JOY KOMMUNAL INFRATUZILMA SOHASIDA STRATEGIYA YARATISHNING VAZIFALARI.....</b>	<b>84</b>
4.1. Uy-joy kommunal infratuzilma sohasida strategiyani shakllantirish.....	84
4.2. Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasining jamiyatdagi tutgan o'ri.....	95
4.3. O'zbekiston Respublikasining uy-joy siyosati.....	98
<b>5-BOB: TARMOQDAGI UMUMIY HOLAT VA UNDAGI .....</b>	<b>103</b>

RAQOBAT TAHLILI.....	103
5.1.Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari .....	103
5.2. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar .....	114
5.4. Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar .....	123
<b>6-BOB: UY-JOY KOMMUNAL XO'JALIGI SOHA SUB'EKTLARI HOLATI TAHLILI .....</b>	<b>132</b>
6.1. Uy-joy kommunal infratuzilma soha sub'ektlari holati tahlili.....	132
6.2. Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasi tahlilining fundamental asoslari.....	142
6.3. Uy-joy kommunal xo'jaligi sohasida strategik maqsadlarni belgilash.....	150
<b>7-BOB: STRATEGIYA VA RAQOBAT USTUNLIGI.....</b>	<b>154</b>
7.1. Raqobatning umumiy strategiyalari .....	154
7.2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish .....	162
7.3. Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish. Vertikal integrasiya strategiyasi .....	167
<b>8-BOB. MARKETING STRATEGIYASINI TANLASH.....</b>	<b>171</b>
8.1.Faoliyat yo'nalishi portfelining imkoniyatlarini tahlil qilish.....	171
8.2.Rivojlanishning asosiy strategiyalari .....	176
8.3.O'sish strategiyalari .....	177
8.4.Raqobatchilik strategiyasi .....	181
<b>9-BOB: DIVERSIFIKATSIYALASHNING KORPORATIV STRATEGIYALARI.....</b>	<b>185</b>
9.1.Vertikal integratsiya va firmaning qamrov doirasi .....	185
9.2.Global strategiya va ko 'pmillatli korporatsiya.....	189
9.3.Diversifikatsiya strategiyasi .....	193
9.4.Korporativ strategiyani amalga oshirish: Ko'p tarmoqli firmani boshqarish .....	198
9.5.O'sishning tashqi strategiyalari: qo'shilish, sotib olish .....	200
<b>10-MAVZU: STRATEGIK BOSHQARUVDAGI ZAMONAVIY TENDENSIYALAR.....</b>	<b>204</b>

10.1. Bozor o'zgaruvchanligi .....	204
10.2. Ijtimoiy kuchlar va yangi texnologiyalar .....	208
10.3. Strategik fikrlashning yangi yo'nalishlari .....	211
GLOSSARIY .....	222
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI .....	226

**ISMAILOV A.M., DAVLETOV I.X., XOLOV X.T.**

**UY-JOY KOMMUNAL  
INFRAUZILMANI STRATEGIK  
BOSHQARISH**

**DARSLIK**

**Nashiyot tasdiqnoma raqami № 220812**

**Bosishga ruxsat etildi: 07.05.2024**

**“Times New Roman” garniturasini. Qogʻoz bichimi: 60/84**

**Nashiyot bosma tabogʻi 14,5 Shartli bosma taboq 14,6.**

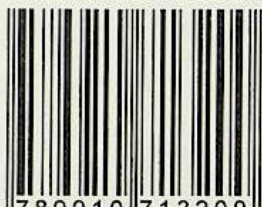
**Adadi 50 nusxa. ofset bosma usulida bosildi.**

**“SARVARPRINT” MCHJ bosmaxonasida chop etildi.**

**Toshent shahri, Chilonzor tumani, Bunyodkor, 27a-uy.**



ISBN:978-9910-7132-0-0



9 789910 713200



ISBN:978-9910-7132-0-0



9 789910 713200