

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**  
**ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРИШ БЎЙИЧА**  
**DSc.03/10.12.2019.I.16.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**  

---

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**ГАФУРОВ АЗИЗ ТУЛКУНОВИЧ**

**ШИША САНОАТИ МАҲСУЛОТЛАРИНИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯЛАШ**  
**СТРАТЕГИЯЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ**  
**(Ўзбекистон шиша корхоналари мисолида)**

**08.00.13 – Менежмент (иқтисодиёт фанлари)**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори диссертацияси (PhD)**  
**АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2020**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси  
автореферати мундарижаси**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по  
экономическим наукам**

**Contents of Dissertation Abstract of the Doctor of Philosophy(PhD) in  
Economic Sciences**

**Гафуров Азиз Тулкунович**

Шиша саноати маҳсулотларини дифференциациялаш стратегияларини  
ишлаб чиқиш (Ўзбекистон шиша корхоналари мисолида)..... 3

**Гафуров Азиз Тулкунович**

Разработка стратегии дифференциации продукции стекольной  
промышленности (на примере стекольных предприятий Узбекистана)... 23

**Gafurov Aziz Tulkunovich**

Development of a strategy for differentiation of products of the glass  
industry..... 41

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ

List of published works ..... 45

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ  
ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРИШ БЎЙИЧА  
DSc.03/10.12.2019.I.16.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**ГАФУРОВ АЗИЗ ТУЛКУНОВИЧ**

**ШИША САНОАТИ МАҲСУЛОТЛАРИНИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯЛАШ  
СТРАТЕГИЯЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ  
(Ўзбекистон шиша корхоналари мисолида)**

**08.00.13 – Менежмент (иқтисодиёт фанлари)**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори диссертацияси (PhD)  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2020**

**Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2018.3.PhD/Iqt763-рақам билан рўйхатга олинган.**

Докторлик диссертацияси Тошкент давлат иқтисодиёт университетида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгашнинг веб-саҳифасида ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) ва «Ziynet» Ахборот таълим порталида ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)) жойлаштирилган.

**Илмий раҳбар:**

**Юлдашев Нуритдин Курбанович**  
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Расмий оппонентлар:**

**Махмудов Носир Махмудович**  
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Исаев Равшан Абдурахмонович**  
иқтисодиёт фанлари номзоди, доцент

**Етакчи ташкилот:**

**Тошкент архитектура-қурилиш институти**

Диссертация ҳимояси Тошкент давлат иқтисодиёт университети ҳузуридаги DSc.03/10.12.2019.I.16.01-сон Илмий кенгашнинг 2020 йил «\_\_\_» \_\_\_\_\_ соат \_\_\_\_\_ даги мажлисида бўлиб ўтади. Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ислом Каримов кўчаси, 49. Тел.: (99871) 239-28-72, факс: (99871) 232-43-51, e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdiu@tdiu.uz).

Докторлик диссертацияси билан Тошкент давлат иқтисодиёт университети Ахборот-ресурс марказида танишиб чиқиш мумкин (\_\_\_\_-рақам билан рўйхатга олинган). Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ислом Каримов кўчаси, 49. Тел.: (99871) 239-28-72, факс: (99871) 232-43-51, [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdiu@tdiu.uz).

Диссертация автореферати 2020 йил «\_\_\_» \_\_\_\_\_ куни тарқатилди.

(2020 йил «\_\_\_» \_\_\_\_\_ даги \_\_\_\_\_-рақамли реестр баённомаси).

**Н.Х. Жумаев**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш раиси, и.ф.д., профессор

**У.В. Гафуров**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш илмий котиби, и.ф.д., профессор

**Ш.Дж. Эргашходжаева**

Илмий даражалар берувчи Илмий кенгаш қошидаги илмий семинар раиси, и.ф.д., профессор

## КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати.** Жаҳон иқтисодиётида саноат маҳсулотларини ишлаб чиқариш устувор равишда ривожланмоқда. Бунда саноат маҳсулотлари ишлаб чиқаришни бошқариш стратегиялари муҳим ўрин тутиб, уларда хўжалик амалиёти ҳамда истиқболдаги турли тенденцияларни қамраб олишга ҳаракат қилинмоқда. Жумладан, шиша саноатида маҳсулотларни дифференциациялаш стратегияларини ишлаб чиқишга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Зеро, «шиша саноати Европа мамлакатларида етакчи тармоқ ҳисобланиб, унда 184750 иш ўрни яратилган. 2017 йилда шиша маҳсулотлари ҳажми 36 миллион тоннани ташкил этган бўлиб, бу 2016 йилга нисбатан 2,3 % кўпроқдир.

Шиша саноатининг асосий импорт қилувчилари АҚШ (12 %), Туркия (8 %), Шимолий Африка (6 %), Россия (4 %) ва Хитой (3,4 %) сингари мамлакатлардан иборат. Швейцария сингари саноатлашган мамлакат ҳам шиша маҳсулотларига катта эҳтиёж сезади. Шиша тара импортининг 15 %и унинг улушига тўғри келади. Аксарият импорт қилувчи мамлакатлар ўз ишлаб чиқариш корхоналарига эга, бироқ дифференциацияланган шиша маҳсулотига талаб сўнгги 10 йилда пасаймай келмоқда»<sup>1</sup>. Бу эса шиша саноатида маҳсулотларни дифференциациялаш стратегиялари аҳамиятини янада оширади.

Саноат маҳсулотлари ишлаб чиқаришни бошқариш стратегияларини такомиллаштириш борасида American Ceramic society, World Resources Institute, Organization of Economic Development<sup>2</sup> сингари жаҳон миқёсидаги илмий тадқиқот марказлари томонидан ишлаб чиқаришни стратегик режалаштиришни ривожлантириш, замонавий автоматик бошқарув тизимларини жорий этиш, бошқарув самарадорлигини ошириш ва шиша корхоналарида диверсификациялаш бўйича илмий тадқиқотлар олиб борилмоқда.

Ўзбекистонда сўнгги йилларда иқтисодиётнинг шиша маҳсулотларига ички эҳтиёжини қондириш ҳамда мамлакат экспорт салоҳиятидан самарали фойдаланиш мақсадида шиша саноатини ривожлантириш сиёсати олиб борилмоқда. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида «юқори технологик ишлов бериш, энг аввало, маҳаллий хомашё ресурсларини чуқур қайта ишлаш асосида юқори қўшилган қийматли тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш тармоқларини илгарилаб боровчи ривожлантиришга йўналтирилган сифат жиҳатдан янги даражага ўтказиш орқали саноатни янада модернизациялаш ва диверсификациялаш»<sup>3</sup> бўйича устувор вазифалар белгиланган. Бу борада республикадаги маҳаллий корхоналарнинг шиша маҳсулотлари турларини кенгайтириш, шиша корхоналарида мавжуд ишлаб чиқариш қувватларидан тўлиқ фойдаланиш орқали уларнинг молиявий ҳолатини яхшилаш, соҳага сарфланган инвестициялар даромадлигини

<sup>1</sup> Манба: [www.glassallianceeurope.eu](http://www.glassallianceeurope.eu)

<sup>2</sup> [www.ceramic.org](http://www.ceramic.org); [www.pugpartnership.org](http://www.pugpartnership.org); [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги фармони // [www.lex.uz](http://www.lex.uz).

ошириш муҳим тадбирлардан ҳисобланади. Бундай вазифаларни самарали бажариш мамлакатимиз шиша корхоналарида маҳсулотлар турларини кенгайтиришга доир таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишни талаб этади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида», 2019 йил 20 февралдаги ПФ-4198-сонли «Қурилиш материаллари саноатини тубдан такомиллаштириш ва комплекс ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармонлари, 2017 йил 6 январдаги ПҚ-2716-сонли «2017-2018 йилларда мева-сабзавот маҳсулотларини қайта ишлаш ва яратишни янада чуқурлаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги қарори, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари ва бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифалар бажарилишига мазкур диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республикада фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги.** Мазкур тадқиқот республикада фан ва технологиялари ривожланишининг I. «Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодий шакллантириш» устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Товарларни дифференциациялаш стратегияларининг назарий ва методологик асослари А.Маршалл, П.Сраффи, А.Курно, У.Джевонс, Ф.Эджуорт, Э.Чемберлин, Дж.Робинсон, К.Ланкастер, Х.Хотеллинг, С.Салоп, Ж.Каттон, А.Шейкед, Ж.Ф. Тисе, М.Мусса ва А.Квинт сигари хорижий олимлар илмий ишларида тадқиқ этилган бўлиб, улар дифференциацияни товарнинг айрим тавсифлари тўплами, тузилиши, шакли ва бўялиши, қадоқланишининг ўзига хос хусусиятлари, алоҳида савдо маркаси, мазкур маҳсулотнинг реализация қилиниши билан бирга амалга оширилувчи махсус хизматлар тўплами сифатида баҳолаганлар.

Диссертация ишида муҳокама қилинувчи масалалар бўйича назарий асос ва амалий методик ишланмаларга Россиянинг А.Ф.Аксененко, К.Друри, О.О.Замков, А.П.Зудилин, В.В.Ковалев, Т.П. Карпова, Н.Ш.Кремер, М.Н. Крейнина, С.А.Николаева, О.Палий, Г.В.Савицкая, Г.Саймон, Е.С.Стоянова, Д.Г.Сигел, Дж.Шанк, В.Говиндараджан, Д.К.Шим, Р.Вандер Вилл, Н.Г.Чумаченко сингари олимлари катта ҳисса қўшганлар.

Ўзбекистон миллий иқтисодиёти рақобатбардошлигини ошириш, стратегик бошқарувнинг назарий ва амалий соҳаларини такомиллаштириш муаммолари Н.К.Юлдашев, Ш.Зайнутдинов, Д.С.Насирходжаева, З.К.Бабаев, Д.У.Ибрагимов, Ш.Х.Каримов, Ф.Д.Кенжаев, А.М.Ядгоров, О.Ш.Кадирниязов сингари олимларнинг ишларида ёритилган<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Йўлдошев Н.Қ., Болтабаев М.Р., Рихсимбоев О.К., Фаниев Б.О. Стратегик менежмент: Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2003, -102 б.; Насырходжаева Д.С. Формирование стратегии развития промышленных предприятий на отраслевых рынках: Автореф. дисс. докт. экон. наук. – Т.: АН РУз Институт экономики, 2011. -47 с.; Бабаев З.К., Ибрагимов Д.У., Каримов Ш.Х., Кенжаев Ф.Д., Ядгоров А.М. Состояние и развитие стекольной отрасли Узбекистана // Universum: Технические науки : электрон. научн. журн. Бабаев З.К. [и др.]. 2018. № 2(47) . URL: <http://7universum.com/ru/tech/archive/item/5525> (дата обращения: 06.06.2020).; Кдырниязов О.Ш. Миздахкон шахрининг шиша маҳсулотлари /Вестник Каракалпакского государственного университета им.Бердаха. 2017-

Бироқ кучайиб бораётган рақобатчилик шароитида шиша саноатини ривожлантириш стратегияларини ишлаб чиқиш муаммолари ўрганилмаган бўлиб, бу ҳолат мазкур диссертация тадқиқоти мавзусини танлаш учун асос ҳисобланади.

**Диссертация мавзусининг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Тадқиқот мавзуси Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг илмий тадқиқот ишлари режасига мувофиқ бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** Ўзбекистон Республикаси шиша саноати корхоналарида маҳсулотларни дифференциациялаш стратегияларини шакллантириш бўйича илмий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари:**

маҳсулотларни кенг дифференциациялаш стратегияларини шакллантиришнинг назарий жиҳатларини тадқиқ қилиш;

маҳсулотларни кенг дифференциациялаш стратегияларини ишлаб чиқишда компаниялар рақобатли устунликларининг илмий асосларини тадқиқ қилиш;

шиша маҳсулотларини кенг дифференциациялаш стратегияларини ишлаб чиқишда қўлланилувчи методик ёндашувларни асослаш;

«ASL OYNA» МЧЖ шиша компаниясида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар таркиби ва турларини таҳлил қилиш;

шиша саноати маҳсулотлари бозорида «ASL OYNA» МЧЖ фаолиятининг маркетинг тадқиқотларини ўтказиш;

корхона маҳсулотлари турларини дифференциациялашнинг уларнинг талаб ва сотилиш ҳажмларига таъсирини таҳлил қилиш;

шиша компанияси маҳсулотлари турларини дифференциациялаш хусусиятларини тадқиқ қилиш;

Ўзбекистон шиша саноати корхоналари томонидан вино қуйиш маҳсулотларини дифференциациялаш стратегияларини амалга ошириш ва унинг самарадорлигини баҳолаш бўйича илмий асосланган амалий тавсияларни ишлаб чиқиш.

**Тадқиқотнинг объекти** Ўзбекистон шиша саноати корхоналари, шу жумладан «ASL OYNA» МЧЖ ҳисобланади.

---

74-77 с.; Закиров М.З., Гафурджанов С.Г. Кварцевые и кварц-полевошпатовые пески Узбекистана. – Ташкент: Изд-во Фан, 1983. – 94 с.; Сводный обзор месторождений и проявлений твердых полезных ископаемых Республики Каракалпакистан. – Ташкент, 2001. – 388 с.; Ильганаев В.Б., Исмаев А.А. Об обогатимости кварцевых песков Джеройского месторождения // Доклады Академии наук УзССР – 1979. – №8. – С.49–51. ; Babaev Z.K., Hojamberdiev M.I., Mingulova F.A., Yunusov M.Y. Eigenschaften und Einsatzmöglichkeiten der Quarzsande Uzbekistans. Keramische Zeitschrift Germaniya. 1-2006 4-6 б. ; Babaev Z.K., Matchanov SH.K. Possibilities of enrichment and use of kvarts- feldspar sand of uzbekistan for production of Glass East European Scientific journal 4, 2015. – P. 50–52.; Юнусов М.Ю., Ильганаев В.Б., Исмаев А.А. Мало-и многожелезистые оксидные стекла. – Ташкент: Узбекистан, 1991. – 125 с. ; Исмаев А.А., Каржаув Т.К., Ильганаев В.Б., Баязитова С.С. Применение местного сырья в производстве хрусталя. // Стекло и керамика. – 1987. – №3. – С. 14–15; Бабаев З.К. Анализ минералого-геохимического состава кварцевых песков Янгиарыкского месторождения. // Горный вестник Узбекистана. – 2005. – № 2. – С 59–62.; Юнусов М.Ю., Бабаев З.К., Матчанов Ш.К. Кварцевые пески Угунского месторождения: методы обогащения и перспективы использования. // Горный вестник Узбекистана. – 2015. – № 2. – С. 64; Юнусов М.Ю., Бабаев З.К., Мингулова Ф.А. Ходжиккульский кварцевый песок – новый сырьевой материал. Ж. Стекло и керамика 2002. – № 8. – С. 26–27; Юнусов М.Ю., Бабаев З.К., Матчанов Ш.К. Повышение качества кварцевого сырья для производства тарного стекла в условиях Узбекистана. // Горный вестник Узбекистана. – 2017. – № 3. – С. 99–102

**Тадқиқотнинг предмети** шиша саноати корхоналарида бошқарувчилик қарорларини ишлаб чиқиш мақсадлари учун ишлаб чиқариш харажатларини операцион таҳлил қилиш, дифференциациялашни амалга оширишнинг ташкилий-методик муаммолари ҳисобланади.

**Тадқиқот усуллари.** Тадқиқот жараёнида бошқарув функцияларини бажариш, ташкилотнинг иқтисодий ҳолати, унинг фирмалар фаолияти ва ходимларига таъсирини таҳлил қилиш, мутлақ ва нисбий ўлчамларни, сон ва сифат кўрсаткичларини горизонтал ва вертикал солиштириш, омилларни таҳлил қилиш, бошқарувчилик вазиятларини, шунингдек фикрлар, тизимли ва концептуал ёндашувларни тадқиқ қилиш усуллари қўлланилган.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

шиша саноати маҳсулотларини дифференциациялаш стратегияси шиша идишлар ранги тиниқлиги ва шаклининг оригиналлигини таъминлаш жараёнлари энг муҳим омил сифатида ёндашув орқали такомиллаштирилган;

шиша идишларидан фойдаланувчи муайян бизнес турларининг ўзига хос хусусиятлари ва шартларига мувофиқ равишда оригинал шаклдаги маҳсулотни тақдим этиш орқали шиша маҳсулотлари ишлаб чиқариш жозибадорлигини ошириш таклифи асосланган;

шиша саноати корхоналари фаолияти самарадорлигини оширишда маҳсулотлар сифатига қўйилган талаблар билан бир қаторда идиш сиғим ҳажмлари турли-туманлигини табақалаштириш стратегияларини ишлаб чиқиш иқтисодий жиҳатдан мақсадга мувофиқлиги асосланган;

шиша маҳсулотлари диверсификацияси мақбул даражасини таъминлаш орқали тармоқ ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражасини ошириш дифференциациялаш стратегиясининг муҳим йўналиши сифатида асосланган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагилардан иборат:

шиша маҳсулотларини кенг дифференциациялаш стратегияларини ишлаб чиқишда қўлланиладиган методик ёндашувлар асосланган;

шиша компанияси маҳсулотлари турларини дифференциациялашнинг ўзига хос хусусиятлари ёритиб берилган;

«ASL OYNA» МЧЖ шиша компаниясида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар таркиби ва турларини таҳлил қилиш асосида илмий хулосалар шакллантирилган;

шиша саноати маҳсулотлари бозорида «ASL OYNA» МЧЖ фаолиятининг маркетинг тадқиқотлари ўтказилган;

корхона маҳсулотлари турларини дифференциациялашнинг талаб ва сотилиш ҳажмларига таъсири асосланган;

шиша саноати корхоналари томонидан вино қуйиш маҳсулотларини дифференциациялаш стратегиясини жорий этиш ва унинг самарадорлигини баҳолаш бўйича тавсиялар ишлаб чиқилган.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Рақобат шароитларида шиша саноати маҳсулотларини дифференциациялаш стратегияларини тадқиқ қилиш бўйича илмий натижалар асосида:



иқтисодий жиҳатдан шиша идишлар ранги тиниқлиги ва шакли оригиналлиги мазкур тармоқ муваффақиятининг муҳим омиллари сифатида белгиланиши шиша саноати корхоналари, хусусан «ASL OYNA» МЧЖ шиша компанияси фаолиятида татбиқ қилинган (Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий ривожланиш ва камбағалликни қисқартириш вазирлигининг 2020 йил 17 мартдаги 6-3-1/22/6-94-сон маълумотномаси). Ушбу таклифнинг амалиётга жорий этилиши «ASL OYNA» МЧЖ товар маҳсулоти ҳажмини 4 %га ошириш имконини берган;

шиша идишларидан фойдаланувчи муайян бизнес турларининг ўзига хос хусусиятлари ва шартларига мувофиқ равишда оригинал шаклдаги маҳсулотни тақдим этиш орқали шиша маҳсулотлари ишлаб чиқариш жозибадорлигини ошириш таклифидан «ASL OYNA» МЧЖ шиша компаниясида фойдаланилган (Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий ривожланиш ва камбағалликни қисқартириш вазирлигининг 2020 йил 17 мартдаги 6-3-1/22/6-94-сон маълумотномаси). Ушбу тавсияларнинг «ASL OYNA» МЧЖда амалиётга татбиқ этилиши натижасида маҳсулот турлари кенгайтирилган ва соф фойда ҳажми ошган ҳолда, қўшимча равишда янги иш ўринларини яратиш имконини берган;

шиша саноати корхоналари фаолияти самарадорлигини ошириш учун маҳсулотлар сифатига қўйилган талаблар билан бир қаторда идиш сиғим ҳажмларининг турли-туманлигини табақалаштириш стратегияларини ишлаб чиқиш таклифи «ASL OYNA» МЧЖ шиша компанияси фаолиятида татбиқ этилган (Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий ривожланиш ва камбағалликни қисқартириш вазирлигининг 2020 йил 17 мартдаги 6-3-1/22/6-94-сон маълумотномаси). Ушбу таклифнинг амалиётга татбиқ этилиши натижасида, «ASL OYNA» МЧЖ 3-шишасозлик печини ишга тушириш ва шиша идиш маҳсулотларини ишлаб чиқариш ҳажмини йилига 17800 минг шартли бирликка ошириш имкони яратилган;

шиша маҳсулотлари диверсификацияси мақбул даражасини таъминлаш орқали тармоқ ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражасини ошириш таклифи шиша саноати корхоналари, хусусан, «ASL OYNA» МЧЖ шиша компанияси фаолиятида татбиқ этилган (Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий ривожланиш ва камбағалликни қисқартириш вазирлигининг 2020 йил 17 мартдаги 6-3-1/22/6-94-сон маълумотномаси). Ушбу таклифнинг амалиётга жорий этилиши «ASL OYNA» МЧЖ ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражасини 29 %га ошириш имконини берган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги.** Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги етакчи иқтисодчи олимларнинг стратегик бошқарув бўйича илмий-амалий фикрларини қиёсий ва танқидий таҳлил қилиш, тадқиқот жараёнида қўлланилувчи методологик ёндашув ва усулларнинг асосланганлиги, расмий манбалардан олинган ахборот, шунингдек, тавсиялар ва натижаларнинг амалий татбиқ этилиши, олинган натижаларнинг бошқарув ташкилотлари томонидан тасдиқланиши билан белгиланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти шиша саноати корхоналари томонидан

маҳсулотларни дифференциациялаш стратегиялари методологиясини такомиллаштириш бўйича масалалар қўйилиши, назарий жиҳатдан асосланиши ва ҳал этилиши орқали намоён бўлади.

Ишнинг амалий аҳамияти диссертация ишида илгари сурилган шиша саноатини ривожлантириш бўйича таклифлардан республикадаги шиша саноати корхоналарини ривожлантириш стратегияларини ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкинлиги орқали намоён бўлади.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Диссертациянинг асосий илмий ва амалий натижалари 2 та республика илмий-амалий конференциясида ва 2 та халқаро илмий-амалий конференцияда муҳокамадан ўтказилган ва маърузалар сифатида тақдим этилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилиниши.** Диссертация мавзуси бўйича жами 8 та илмий иш эълон қилинган, шу жумладан, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссияси томонидан тавсия этилган илмий нашрларда 4 та мақола, хусусан, 3 та мақола республика ва 1 та мақола хорижий журналларда чоп этилган.

**Диссертациянинг ҳажми ва тузилиши.** Диссертация таркиби кириш, учта боб, тўққизта параграф, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Диссертациянинг ҳажми 125 бетни ташкил этади.

## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

**Кириш** қисмида ўтказилган тадқиқотнинг долзарблиги ва зарурати асосланган, тадқиқот мақсади, вазифалари, объекти ва предмети белгиланган, тадқиқотнинг республикада фан ва технологияларини ривожлантириш устувор йўналишларига мувофиқлиги кўрсатилган, олинган тадқиқот натижаларининг илмий янгилиги ва амалий аҳамияти, уларнинг амалиётга татбиқ этилиши, шунингдек, эълон қилинган ишлар ва диссертация тузилиши бўйича маълумотлар ёритиб берилган.

Диссертациянинг «**Маҳсулотларни кенг дифференциациялаш стратегияларининг назарий-методик асослари**» деб номланган биринчи бобида маҳсулотларни кенг дифференциациялаш стратегияларини шакллантиришнинг назарий жиҳатлари тадқиқ қилинган, компаниянинг рақобатли устунликларига эришиш стратегиялари моҳият ва мазмуни ёритилган, шиша саноати маҳсулотларини кенг дифференциациялаш стратегияларини ишлаб чиқишга методик ёндашув ишлаб чиқилган, компаниянинг рақобатли устунликларини баҳолашга тизимли, мажмуи ва меъёрий ёндашувлар тартибга солинган.

Стратегия – барча юз берувчи ҳодисаларни олдиндан прогнозлаш мумкинлиги, барча ички жараёнлар эса назорат қилиниши ва бошқарилиши фикрига асосланган узок муддатли режалаштиришдан иборат. Стратегия деганда тадбиркорлик фаолияти шаклида фирманинг бозорда ўрин эгаллаши ва келгуси ривожланиш йўналиши, ички муносабатлар тизими, ташқи атроф-муҳит таъсирига реакциялари тушунилади.

Стратегиянинг шаклланиши – бошқарув функцияларидан бири бўлиб, ташкилот мақсадларини танлаш жараёнини ва уларга эришиш йўлларини ўз ичига олади. Стратегиянинг кўплаб таърифлари мавжуд бўлиб, муаллифнинг фикрича, уларни қуйидагича ифодалаш мумкин: стратегия – ташкилотнинг ривожланишини ва юқори рақобатчилик қобилиятини таъминловчи, бозордаги позицияларини мустаҳкамловчи, рақобатчилик вазиятида чидамлилиқ қобилиятини оширувчи етарлича узок вақтли давр учун белгиланган фаолият меъёрлари, мўлжаллари, йўналишлари, соҳалари, усул ва қоидаларидан иборат.

Диссертацияда истеъмолдаги боғланиш харидорларнинг иккита маҳсулотни бир-бирига яқин ўрин босувчилари сифатида қабул қилишлари ёки қабул қилмасликларига боғлиқ. Ишлаб чиқаришда яқин боғлиқлик, уларнинг фикрича, бир фирма томонидан ишлаб чиқарилган иккита маҳсулотни ишлаб чиқариш харажатларининг иккита фирма томонидан ишлаб чиқарилганга нисбатан тежалиши мавжудлиги муаммосига тегишлидир. Маҳсулотни дифференциациялашнинг оқилона сиёсатини ўтказиш учун маҳсулотларни дифференциациялаш шароитида юзага келувчи фаровонлик масалалари ва маҳсулот турлари хилма-хиллигининг оптималлик муаммоларини тушуниш керак.

Маҳсулот турлари хилма-хиллигининг оптималлиги юзасидан, муаллифнинг фикрича, янада мураккаб муаммо бўлиб, дифференциациялаш соҳасида истиқболли сиёсат учун мутахассислар, шу жумладан, айирбошлашнинг транзакциявий харажатларини аниқлаш қийинчиликлари туфайли бу ҳақда жуда кам маълумотларга эгалар.

Муаллиф томонидан маҳсулотларни дифференциациялашга манзилли ва номанзилли ёндашувлар, шунингдек, дифференциациялашнинг горизонтал (маҳсулотнинг турли хиллиги) ва вертикал (сифати) сингари икки турдаги модели ёритилган.

Ишда қайд этилишича, кенг дифференциациялаш стратегиясини маҳсулотлар бўйича дифференциациялаш, хизматлар бўйича дифференциациялаш, ходимлар бўйича дифференциациялаш, шунингдек, имиж бўйича дифференциациялаш шаклида амалга ошириш мумкин.

Муаллифнинг фикрича, маҳсулотлар бўйича дифференциациялаш стратегияси маҳсулотга истеъмолчилар нуктаи назаридан рақобатчилар маҳсулотларида мавжуд бўлмаган қимматли хусусиятлар кўшилиши билан тавсифланади. Дифференциациялаш стратегияларининг асосий рақобатли устунликлари – харидорга бошқалардан маълум жиҳатдан фарқланувчи маҳсулотни таклиф этиш имкониятидан иборат. Дифференциациялаш стратегиясини қўллаган ҳолда, фирма маҳсулотга харидорга маъқул келиши мумкин бўлган ва харидор сотиб олишга тайёр бўлган бошқалардан маълум жиҳатдан фарқ қилувчи, одатдагидан ташқари хусусият беришга интилади. Дифференциациялаш стратегияси маҳсулотни рақобатчилар маҳсулотидан фарқли тарзда ишлаб чиқаришга йўналтирилган.

Дифференциациялаш стратегиясини амалга ошираётган фирма харажатлар юзасидан камроқ хавотирланади ва кўпроқ тармоқ доирасида ўз ноёблигини намоиш этишга интилади. Тармоқда ягона ҳақиқий етакчи бўлишига йўл

кўювчи харажатларни камайтиришда етакчиликдан фарқли равишда, дифференциациялаш стратегияси бир тармоқ доирасида бир неча етакчилар фаолият юритишига имкон беради, улардан ҳар бири ўз маҳсулотининг маълум фарқловчи жиҳатини сақлаб қолади.

Дифференциациялаш харажатларнинг муайян оширилишини талаб этади. Ушбу стратегияга амал қилувчи компаниялар тадқиқотлар ва лойиҳаларга харажатларни камайтиришдаги етакчиларга нисбатан кўпроқ инвестиция киртиши керак. Дифференциациялаш стратегиясини амалга ошираётган компаниялар энг яхши дизайнли маҳсулотларга эга бўлиши, юқорироқ сифатни таъминлаши ва кўпинча қимматроқ хомашёдан фойдаланиши керак. Улар миждозларга хизмат кўрсатишга кўпроқ маблағлар сарфлаши ва бозорнинг муайян улушидан воз кечишга тайёр бўлиши керак.

Дифференциациялаш стратегияларининг асосий рақобатли устунликлари – харидорга бошқалардан маълум жиҳатдан фарқланувчи маҳсулотни таклиф этиш имкониятидан иборат. Кенг дифференциациялаш стратегияси, рақобатли устунлик асоси сифатида, харидорларга рақобатчиларнинг тегишли маҳсулот ва хизматларида мавжуд бўлмаган истеъмол хусусиятларига эга маҳсулот ва хизматларни таклиф қилишдан ёхуд рақобатчилар тақдим эта олмайдиган юқорироқ истеъмол аҳамиятига эга маҳсулотларни тақдим этишдан иборат.

Компания барқарор равишда ўз харидорларини топувчи маҳсулотларни ишлаб чиқариш орқали узок муддатли истиқболда ўз фаолияти сақланиб қолишини таъминлаши мумкин. Бу шунинг англатадики, маҳсулот, биринчидан, харидорга шунчалик даражада қизиқарли бўлиши керакки, у ушбу маҳсулотни пулга сотиб олишга тайёр бўлиши, иккинчидан, харидорга бошқа фирмалар томонидан ишлаб чиқариладиган истеъмол сифатлари бўйича худди шундай ёки шунга ўхшаш маҳсулотдан қизиқарлироқ бўлиши керак. Агар маҳсулот мазкур икки хусусиятга эга бўлса, бу маҳсулот рақобатли устунликларга эга дейилади.

Диссертантнинг фикрича, фирма унинг маҳсулоти рақобатли устунликларга эга бўлган ҳолатдагина муваффақиятли фаолият юритиши ва ривожланиши мумкин. Рақобатли устунликларни яратиш ва сақлаб қолиш масаласини кўриб чиқиш бозор муҳитининг уч субъекти муносабатлари ва мос равишда ўзаро ҳаракатларини таҳлил қилишни назарда тутди. Биринчи субъект – муайян маҳсулотни ишлаб чиқарувчи фирма. Иккинчи субъект – ушбу маҳсулотни сотиб олиши, балки сотиб олмаслиги мумкин бўлган харидор. Учинчи субъект – харидорга фирма томонидан ишлаб чиқарилувчи маҳсулот сингари харидор эҳтиёжини қондириши мумкин бўлган ўз маҳсулотларини сотишга тайёр бўлган рақобатчилар. Бу бозор учбурчагида энг асосий субъект харидор ҳисобланади. Шу туфайли маҳсулотнинг рақобатли устунликлари ҳам маҳсулотда мужассамлаштирилган харидор учун бу маҳсулотни сотиб олишга ундовчи истеъмол аҳамиятидан иборат.

Диссертацияда дифференциациялаш рақобатли устунликларни яратишнинг асосий стратегияларидан бири эканлиги қайд этилади. Ушбу стратегияда фирма маҳсулотга харидорга маъқул келиши мумкин бўлган ва харидор сотиб олишга тайёр бўлган бошқалардан маълум жиҳатдан фарқланувчи, одатдагидан ташқари

хусусият беришга интилади. Дифференциациялаш стратегияси маҳсулотни рақобатчилар маҳсулотларидан фарқли тарзда ишлаб чиқаришга йўналтирилган. Бунга эришиш учун фирма маҳсулотнинг функционал хусусиятлари доирасидан ташқарига чиқишига тўғри келади.

Диссертант томонидан шиша саноати маҳсулотларини кенг дифференциациялаш стратегияларини ишлаб чиқишга методик ёндашувлар ишлаб чиқилган.

Диссертацияда қайд этилишича, ишлаб чиқариладиган маҳсулот турларини дифференциациялаш масаласи муҳим аҳамиятга эга, чунки рақобатли бозорда корхона муваффақияти шунга боғлиқ. Бунда ишлаб чиқарилувчи маҳсулотлар сифатини ошириш, яъни уларнинг истеъмол хусусиятларини яхшилашга тегишлича эътибор қаратиш керак. Бироқ рақобатли бозорда етакчилик позицияси учун бу етарли эмас. Бозордаги талаб ўзгаришини кузатиш ва барча талабларга жавоб берувчи янги истеъмол товарларини яратиш муҳимдир.

Маълумотларни тўплаш учун нархлар тестлари, ташқи кўриниш, таассуротлар тестларини ўз ичига олувчи турли хил тестдан ўтказиш тадбирлари қўллаш мақсадга мувофиқ. Янги маҳсулотларни жорий этиш учун турли хил психофизиологик самаралардан фойдаланиш ҳам таклиф қилинади. Бундай харидорга таъсир этиш самараларига маҳсулот ранглари, шакллари ва материали таъсирлари, маҳсулотнинг эстетиклиги, унинг маҳаллий анъаналарга мувофиқлиги тегишлидир.

Муаллифнинг фикрича, компания фаолияти самарадорлигини баҳолаш учун асосий мезон – муайян вақт даврида, масалан, бир ой ёки бир йил мобайнида бутун маҳсулот турлари бўйича ишлаб топилган фойда ҳисобланади. Бунда умумий даромадни ошириш бўйича имкониятларни аниқлаш учун бошқарув мезонлари тўпламини шакллантириш керак, улар ёрдамида алоҳида маҳсулот турлари гуруҳларини қиёслаш ва маҳсулот турларини бошқаришда устуворликларни жой-жойига қўйиш мумкин.

Муаллиф томонидан маҳсулотнинг сотилиш ҳажми ўзгаришларига қараб, фойда ўзгаришлари миқдорий баҳоланишини тавсифловчи операция воситасини баҳолашга асосланган методик ёндашув таклиф қилинган. Операция воситаси тадбиркорлик таваккалчилиги даражаси билан боғлиқ тушумнинг 1 %га ўзгаришида фойда неча фоизга ўзгаришини кўрсатади: операция воситаси қанчалик юқори бўлса, таваккалчилик шунчалик юқори бўлади. Таваккалчилик қанчалик юқори бўлса, мукофот эҳтимоли (худди шундай йўқотишлар эҳтимоли ҳам) шунчалик юқори бўлади.

Операция воситаси юқори қийматига эга маҳсулот учун зарар кўрмаслик нуқтасидан қуйи ҳолат катта зарарлар билан боғлиқ бўлиб, зарар кўрмаслик даражасига эришиш фойда келтиради, у савдо-сотиклар ошиши билан тез ошиб боради. Қуйи операция воситасига эга вазият камроқ таваккалчилик билан боғлиқ, бироқ фойда шаклидаги мукофот ҳам камроқ бўлади, қанчалик юқори бўлса, савдо-сотиклар ҳажми зарар кўрмаслик нуқтасига шунчалик яқин бўлади, юқори таваккалчилик айнан шу билан боғлиқ.

Муаллифнинг фикрича, юқорида кўриб чиқилган рақобатли устунликни таъминлаш муаммосига замонавий ёндашувлар Ўзбекистон шиша саноати

маҳсулотлари рақобатбардошлигини ошириш нуқтаи назаридан ҳам жуда долзарб ҳисобланади. Улардан амалий фойдаланиш маҳаллий маҳсулотларнинг нафақат республика ички бозорида, балки етакчи халқаро бозорларда ҳам рақобатли позицияларни сезиларли даражада кучайтириш имконини беради.

Диссертациянинг «**ASL OYNA» АЖ маҳсулотларининг тузилиши ва турларини таҳлил қилиш**» деб номланган иккинчи бобида «ASL OYNA» МЧЖ маҳсулотлари турларининг портфели таҳлил қилинган ва мазкур компаниянинг шиша саноати маҳсулотлари бозорида маҳсулотларини сотиш фаолияти асосланган, «ASL OYNA» МЧЖда маҳсулот турларини дифференциациялашнинг омилларга асосланган таҳлили келтирилган.

«ASL OYNA» МЧЖ кенг турдаги шиша маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи шиша саноатининг етакчи корхоналаридан бири ҳисобланади.

Ҳозирги кунда корхонада 173 номдаги шиша банкалари ишлаб чиқарилади, уларни вино қуйиш бутилкалари, ароқ қуйиш бутилкалари, коньяк қуйиш бутилкалари, ичимлик қуйиш бутилкалари, пиво қуйиш бутилкалари, шампан виноси қуйиш бутилкалари, минерал сув қуйиш бутилкалари ва банклар сингари турларга гуруҳлаш мумкин.

Корхона фаолиятининг таҳлили кўрсатадики, тадқиқ қилинган давр давомида ишлаб чиқариш ҳажми юқори суръатлар билан ошган (1-жадвал).

#### 1-жадвал

#### 2017-2019 йилларда «ASL OYNA» МЧЖ корхонаси томонидан маҳсулотлар ишлаб чиқарилиши<sup>4</sup>

т/р	Маҳсулот номи	Ўлчов бирлиги	2017 й.	2018 й.	2019 й.	2019 йилда 2017 йилга нисбатан % да
1.	Турли хил ва ҳажмли шиша идишлар	дона	69909484	124753928	134273345	192,1

«ASL OYNA» МЧЖ консерва, пиво ва вино маҳсулотларини қадоқлаш учун юқори сифатли шиша идишларини ишлаб чиқаради.

Ишлаб чиқарилувчи маҳсулотлар номи:

- мева ва сабзавотларни консервалаш учун рангсиз шишадан тайёрланган 250 дан 1000 мл гача ҳажмли банкалар;

- ароқ қуйиш учун рангли ва рангсиз шишадан тайёрланган 250 дан 1000 мл гача ҳажмли бутилкалар;

- шарбатлар ва салқин ичимликлар қуйиш учун рангли ва рангсиз шишадан тайёрланган 250 дан 1000 мл гача ҳажмли бутилкалар;

- вино ва пиво қуйиш учун рангли ва рангсиз шишадан тайёрланган 500 дан 750 мл гача ҳажмли бутилкалар.

<sup>4</sup> Муаллиф томонидан корхона маълумотлари бўйича тузилган.

2017-2019 йилларда «ASL OYNA» МЧЖ корхонаси томонидан маҳсулотлар ишлаб чиқарилиш тузилиши<sup>5</sup>

Маҳсулот тури	2017 й.		2018 й.		2019 й.	
	Миқдори, дона	Солиштирма оғирлиги, %	Миқдори, дона	Солиштирма оғирлиги, %	Миқдори, дона	Солиштирма оғирлиги, %
1. Вино қуйиш учун бутилкалар	2164055	3,1	2580000	2,1	3640080	2,7
2. Ароқ қуйиш учун бутилкалар	42519595	60,8	62116613	49,8	63380667	47,2
3. Коньяк қуйиш учун бутилкалар	-	-	1306722	1,0	725760	0,5
4. Ичимликлар қуйиш учун бутилкалар	293580	0,4	4337265	3,5	3919903	2,9
5. Пиво қуйиш учун бутилкалар	24786724	35,5	43517580	34,9	59809489	44,5
6. Шампан виниси қуйиш учун бутилкалар	-	-	1301017	1,0	292370	0,2
7. Минерал сув қуйиш учун бутилкалар	145530	0,2	2168798	1,7	2505076	1,9
8. Банкалар	-	-	3104700	2,5	-	-
<b>Жами</b>	<b>69909484</b>	<b>100</b>	<b>124753928</b>	<b>100</b>	<b>134273345</b>	<b>100</b>

Тадқиқот маълумотларига кўра, ҳозирги кунда «ASL OYNA» МЧЖ корхонасида кенг турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқарилади. Агар 2017 йилда 5 турдаги шиша маҳсулотлари ишлаб чиқарилган бўлса, 2018 йилда 8 турдаги шиша маҳсулотлари, 2019 йилда эса 7 турдаги шиша маҳсулотлари ишлаб чиқарилган. Ишлаб чиқарилган маҳсулотлар турларидаги ўзгаришлар шиша маҳсулотлари учун буюртмалар портфели ўзгаришлари билан бирга кечган.

Талаб ва буюртмалар портфелига қараб, бутилкалар турли сифим ва шаклларда ишлаб чиқарилади (3-жадвал).

Ишлаб чиқариладиган маҳсулот номи маҳсулот етказиб бериш учун узоқ муддатли шартномалар тузилган бу маҳсулотнинг асосий истеъмолчилари эҳтиёжларига асосланган ҳолда тузилган. Корхонанинг лойиҳа қуввати – бир суткада 300 минг дона бутилка (350 г вазнли ва 500 мл сифимли) ёки бир йилда 108000 минг дона бутилка ишлаб чиқаришни ташкил этади. Ишлаб чиқариш йил давомида хомашёни тайёрлаш ва уни шишасозлик печига юклашдан тайёр маҳсулотни паллетларга ўраб жойлаштиришгача узлуксиз технологик циклда тун-кун режимида амалга оширилади.

<sup>5</sup> Муаллиф томонидан корхона маълумотлари бўйича тузилган.

**3-жадвал**

**«ASL OYNA» МЧЖ да идишлар бўйича маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳажми суръати<sup>6</sup>**

Банкалар сигими, мл. 2017 й.	2017 й.	2018 й.	2019 йилда	2017 йилга нисбатан % да
250	145530	835380	936033	6,43 баравар
330	-	316774	2126320	6,71 баравар
375	-	438272	-	-
450	33557219	16053112	14705221	43,8
500	30899161	78746015	88312024	258,8
650	-	-	5290752	-
700	2989991	16716784	16682998	5,6 баравар
750	2317655	4608031	4505690	194,4
1000	-	7639560	1504307	196,9
<b>Жами</b>	<b>69909484</b>	<b>124753928</b>	<b>134273345</b>	<b>192,1</b>

Муаллифнинг фикрича, маҳсулот турлари режасини таҳлил қилишда ҳар хил турдаги ва сигимли шиша идишлар ҳар хил рангли шишадан тайёрланиши ҳисобга олинмиши керак.

**4-жадвал**

**2017-2019 йилларда «ASL OYNA» МЧЖ корхонаси томонидан шиша ранги бўйича маҳсулотлар ишлаб чиқаришнинг тузилиши<sup>7</sup>**

Шиша ранги	2017 й.		2018 й.		2019 й.	
	Микдори, дона	Солиштира оғирлиги, %	Микдори, дона	Солиштира оғирлиги, %	Микдори, дона	Солиштира оғирлиги, %
Рангсиз шиша	42233656	60,4	78432260	62,3	93178698	69,4
Яшил рангли шиша	27675828	39,6	46321668	37,7	41094647	30,6
<b>Жами</b>	<b>69909484</b>	<b>100</b>	<b>124753928</b>	<b>100</b>	<b>134273345</b>	<b>100</b>

\* Муаллиф томонидан корхона маълумотлари бўйича тузилган.

Ишлаб чиқариладиган маҳсулот умумий ҳажмида рангсиз шишадан тайёрланган маҳсулот энг катта солиштира оғирликка эга. Агар 2017 йилда уларнинг солиштира оғирлиги 60,4 %ни ташкил этган бўлса, 2019 йилда ушбу кўрсаткич 69,4 %ни ташкил этган. Яшил шишадан тайёрланган маҳсулотнинг солиштира оғирлиги, мос равишда, 39,6 ва 30,6 %ни ташкил этади.

Маҳсулот турлари режасини ишлаб чиқишда бутилкалар шакли, сигими, шунингдек, рангини танлаш масалалари бўйича истеъмолчилар фикри ҳисобга олинмиши керак. Бунинг учун маркетинг тадқиқотлари, истеъмолчилар, вино ва бошқа ичимликлар шинавандалари орасида ижтимоий сўровномаларни ўтказиш талаб қилинади.

<sup>6</sup> Муаллиф томонидан корхона маълумотлари бўйича тузилган.

<sup>7</sup> Муаллиф томонидан корхона маълумотлари бўйича тузилган.



Муаллифнинг фикрича, «ASL OYNA» МЧЖда маҳсулот турларини кўшиш орқали маҳсулотлар дифференциацияланишини амалга ошириш мақсадга мувофиқдир. Бунда маҳсулот турлари тузилишини қайта кўриб чиқиш янги бозор сегментларини ўзлаштириш, маҳсулот турларидаги ораликларни тугатиш ва бозорга ноёб товар таклифини тақдим этиш ҳисобига савдо-сотиқ ҳажмини оширишга йўналтирилади.

«ASL OYNA» МЧЖ рақобатли устунликларини баҳолаш мақсадида муаллиф томонидан шиша идишларини ишлаб чиқарувчи асосий корхоналарнинг SWOT-таҳлили ўтказилган.

Ўзбекистонда шиша идишларини ишлаб чиқарувчи асосий рақобатчилар қуйидаги компаниялардан иборат:

*Кварц АЖ* (таркибига «Аллеста Гласс» шубба корхонаси киритилган) – амалдаги максимал ишлаб чиқариш қуввати, 0,5 л шартли бирликларида: йилига 220 млн. дона шиша банка, йилига 120 млн дона шиша бутилка;

*«Кампалия» ХК* (собик «Farm Glass» ҚК) – амалдаги максимал ишлаб чиқариш қуввати, 0,5 л шартли бирликларида: йилига 200 млн дона шиша бутилка, йилига 50 млн. дона фармакологик флаконлар;

*«Ходжейли шиша» АЖ* – максимал ишлаб чиқариш қуввати, 0,5 л шартли бирликларида: йилига млн. дона шиша бутилка, ҳозирги кунда ишламайди;

*«Хоразм шиша идишлари» АЖ* – максимал ишлаб чиқариш қуввати, 0,5 л шартли бирликларида: йилига 20 млн. дона шиша банка, йилига 20 млн. дона шиша бутилка, ҳозирги кунда ишламайди. SWOT-таҳлиliga асосланган ҳолда, шиша идишлар ишлаб чиқарувчи корхоналарнинг кучли ва кучсиз томонлари аниқланган ҳамда «ASL OYNA» МЧЖни ривожлантиришнинг асосий шарт-шароитлари асосланган:

- Ўзбекистон Республикаси ва Марказий Осиё минтақаси корхоналари томонидан шиша идишларга доимий талаб мавжудлиги;

- ишлаб чиқарилувчи юқори ликвидли маҳсулот учун маҳаллий хомашёдан фойдаланиш;

- импорт ўрнини босувчи ва экспортга мўлжалланган ишлаб чиқаришни яратиш;

- аҳоли бандлиги учун шарт-шароитлар яратиш.



**1-расм. «ASL OYNA» АЖ томонидан ишлаб чиқарилувчи маҳсулотлар рақобатбардошлигига эришишнинг асосий воситалари**

«ASL OYNA» АЖ томонидан ишлаб чиқарилувчи маҳсулотлар рақобатбардошлигига эришишнинг асосий воситалари белгиланган (1-расм).

Муаллиф томонидан «ASL OYNA» МЧЖ ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш суръати таҳлил қилинган ҳамда ишлаб чиқариш қувватларидан тўлиқ фойдаланиш ҳисобига маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ва корхона самарадорлигини ошириш ички захиралари аниқланган (5-жадвал).

**5-жадвал**

**2017-2019 йилларда «ASL OYNA» МЧЖ ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш суръати \*\***

т/р	Кўрсаткичлар	Ўлчов бирлиги*	2016 й.	2017 й.	2018 й.	2019 й.
1.	Шиша идишларни ишлаб чиқариш бўйича тўлиқ қувват	минг ўлчов бирлиги	108000	193000	193000	193000
2.	Ҳақиқий ишлаб чиқариш ҳажми	минг ўлчов бирлиги	97200	120000	110000	115000
3.	Қувват ўзлаштирилиши	%	90	62	57	60

\* шартли бирлик 350 г вазнли ва 500 мл сифимли 1 та бутилкани англатади.

\*\* ҳисоб-китоб йилига 360 кунга асосланган ҳолда амалга оширилади.

Диссертацияда қайд этилишича, ишлаб чиқарилувчи маҳсулот бозорининг таҳлили республикада озиқ-овқат саноати жадал ривожланаётган шароитда юқори талаб мавжудлигини кўрсатади. Замонавий ускуналарнинг техник имкониятлари сифатли ва хорижий аналогларга нисбатан арзон шиша идишларини ишлаб чиқариш имконини беради. Ўзбекистонда аҳоли ва озиқ-овқат саноати истеъмол маҳсулотлари сони ошишини ҳисобга олган ҳолда, шиша идишларга талаб ҳар йили ортиб боради деб хулоса чиқариш мумкин.

Ўзбекистон Республикаси бозор иқтисодиёти асосий эътиборни иқтисодий мустақилликка ва мамлакатнинг экспорт салоҳиятини кенгайтиришга қаратган, жаҳон стандартларига мувофиқ замонавий, юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни талаб этмоқда.

Мавжуд ишлаб чиқариш озиқ-овқат саноатининг шиша идишларга талабларини сон бўйича ҳам, тури бўйича ҳам тўлиқ қондирмоқда. «ASL OYNA» МЧЖда ишлаб чиқарилувчи тайёр маҳсулот бўйича экспорт салоҳияти мавжуд бўлиб, бу давлатнинг экспорт салоҳиятини ошириш имконини беради.

Бунда диссертант томонидан шундай хулоса қилинган: ишлаб чиқариш қувватидан тўлиқ фойдаланиш, мавжуд ресурслардан янада самарали фойдаланиш, маҳсулот фойдаси ва рентабеллигини ошириш учун маҳсулот турлари стратегиясини ишлаб чиқишда дифференциациялаш стратегиясини қабул қилиш мақсадга мувофиқ бўлиб, ноёб ва эксклюзив маҳсулотларни яратиш керак, уларни ишлаб чиқариш маҳсулот фойдаси ва рентабеллиги ошишини таъминлайди.

Диссертациянинг «Вино қуйиш учун маҳсулотларни дифференциациялаш йўллари ва унинг самарадорлиги» деб номланган учинчи бобида

вино-ароқ маҳсулотлари турларини дифференциациялаш методикаси такомиллаштирилган. Дифференциацияланган маҳсулот бозорида фирманинг бозор стратегиясини шакллантириш ва шиша саноати маҳсулотларини дифференциациялаш стратегияларини такомиллаштириш бўйича амалий тавсиялар келтирилган.

Муаллифнинг фикрича, вино-ароқ маҳсулотларини қуйиш учун ишлаб чиқарилувчи шиша маҳсулотларини дифференциациялашда истеъмолчилар фикрларини ўрганиш муҳимдир. Шунга асосланган ҳолда, вино-ароқ маҳсулотларини қуйиш учун шиша идишларнинг шакли, сифими, шунингдек, ранги ва ўзига хослиги юзасидан вино истеъмолчиларининг фикрлари тўғрисида асосланган статистик маълумотлар олиш ва номуайяنлик шароитида етарлича аниқ бошқарув қарорларини қабул қилиш мақсадида анкета тўлдириш орқали вино-ароқ маҳсулотлари истеъмолчилари сўровномаси ўтказилган.

Тадқиқотда вино-ароқ маҳсулотларини қуйиш учун ишлаб чиқарилувчи шиша маҳсулотлари турларини дифференциациялашда экспертлар томонидан баҳоланиш усулидан фойдаланилган. Бу мақсадда «Элитная водка» дўкони, шунингдек «Он-лайн» тизими орқали вино ва ароқ маҳсулотлари истеъмолчилари гуруҳи экспертлар сифатида жалб этилган. Анкета саволларини тўлдиришга 156 нафар киши жалб этилган.

Муаллифнинг фикрича, гуруҳни баҳоланишнинг мақсадга мувофиқлиги шундан иборатки, у тадқиқ қилинаётган муаммонинг сон ва сифат жиҳатларини ҳар томонлама таҳлил қилиш имкониятини яратади. Бошқа кўплаб эконометрик усулларни қўллаш эса бир вақтда таҳлил қилиш ва бошқарув қарорларини қабул қилиш имконини бермайди. Сўровномада олинган маълумотлар ҳажми бир экспертдан олинган маълумотларга нисбатан кўпроқ ва ишончлироқ бўлади, шунингдек, тадқиқ этилаётган муаммога таъсир этувчи омиллар ҳажми кенгроқ қамраб олинади.

Муаллиф томонидан «Эксперт-омил» матрицаси тузилган ва ҳар бир омилга 0 дан 1 баллгача якуний баллар қўйилган (6-жадвал).

**6-жадвал**

**«Эксперт-омил» матрицаси**

Экспертлар	Омиллар					
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	...	X <sub>j</sub>
m <sub>1</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>31</sub>	X <sub>41</sub>	...	X <sub>i1</sub>
m <sub>2</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>31</sub>	X <sub>41</sub>	...	X <sub>i2</sub>
...	...	...	...	...	...	...
m <sub>i</sub>	X <sub>1j</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>11</sub>	...	X <sub>11</sub>

Бунда ҳар бир экспертга алоҳида барча омилларнинг солиштира қиймати ҳисобланади (V<sub>ij</sub>). Бунинг учун ҳар бир экспертдан олинган баҳо горизонтал бўйича умумийлаштирилади, сўнгра эса меъёрлаштирилади:

$$V_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum x_{ij}} \tag{1}$$

Барча экспертларнинг ҳар бир омил бўйича баҳоси ўртача қиймати ҳисоблаб чиқилади. Бунинг учун юқорида меъёрлаштирилган баҳолар вертикал бўйича умумийлаштирилади, сўнгра эса ҳар бир омил бўйича ўртача арифметик қиймат ҳисоблаб чиқилади:

$$\left. \begin{aligned} V_1 &= \frac{V_{11} + V_{12} + \dots + V_{1j}}{n} \\ V_2 &= \frac{V_{21} + V_{22} + \dots + V_{2j}}{n} \\ &\dots \\ &\dots \end{aligned} \right\} \quad (2)$$

Диссертацияда қайд этилганидек, олинган натижалар моделдаги ҳар бир омилнинг солиштирма оғирлигини кўрсатади.

Жалб этилган экспертлар – вино-ароқ маҳсулотлари шинавандалари ва харидорлари билан анкета сўровномалари ўтказилган бўлиб, бунда респондентлар махсус тайёрланган анкетада 8 та саволга жавоб беришлари керак бўлган. Анкета сўровномаларида қатнашганлар орасида 17-25 ёшгача бўлган вино-ароқ маҳсулотлари харидорлари энг қуйи солиштирма оғирликка эга бўлганлар. Энг юқори солиштирма оғирлик (38,4 %) 26-40 ёшгача бўлган вино-ароқ маҳсулотлари харидорларига тўғри келган, шунингдек 41-60 ёшгача бўлган вино-ароқ маҳсулотлари шинавандалари катта солиштирма оғирликка эга бўлган (33,6 %). Анкета сўровномаларида қатнашган асосий гуруҳни (85,5 %) эркаклар ташкил этган.

Анкета сўровномалари маълумотларини умумлаштиришда, диссертант томонидан шундай хулоса қилинган: 0,75 л сиғимли бутилкаларга, асосан, шампан виноси қуйилади. Шампан виносининг асосий истеъмолчилари аёллар ҳисобланади. Шунингдек, аёллар қизил винони хуш кўрадилар. Шу билан бирга, 0,5 ва 0,75 л сиғимли бутилкаларга икки кишига 1 бутилка ёки уч кишига 1 бутилка ҳисоби билан вино қуйилади. 0,450 л сиғимли бутилкаларга ароқ қуйилади. Экспертларнинг фикрича, 0,450 л сиғимли ароқ харидорлари икки кишига 0,5 л ёки 1 бутилка қабул қиладилар. Уларнинг қайд этишича, 0,450 л сиғимли ароқ нархи 0,5 л сиғимли ароқ нархи билан бир хилдир. Ароқ маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи корхоналар учун 0,450 л сиғимли бутилкаларда ароқ ишлаб чиқариш 0,5 л сиғимли бутилкаларда ароқ ишлаб чиқаришга нисбатан фойдалироқ.

Вино бутилкасининг шакли истеъмолчилар касбларига қараб, улар учун турли аҳамиятга эга бўлади. Раҳбарлик лавозимларидаги ходимлар, илмий ходимлар, артистлар ва маданият ходимлари эксклюзив шаклдаги бутилкаларни маъқул кўрадилар. Тиббиёт ходимлари, ҳарбийлар, завод ва фабрикалар ишчилари, қурилиш ишчилари ва қишлоқ хўжалиги ходимлари оддий шаклдаги бутилкаларни афзал биладилар.

Бундан шундай хулоса қилинганки, шиша саноати корхоналари маҳсулотлари турларини дифференциациялашда вино ва ароқ маҳсулотлари истеъмолчилари фикрларини ҳисобга олиш керак, бу ишлаб чиқариш

қувватидан янада оқилона фойдаланиш, ишлаб чиқариш фойдаси ва самарадорлигини ошириш имконини беради.

Маҳсулотни комплекс дифференциациялаш стратегияларини амалга ошириш: биринчидан, бизнес-даража ва функционал даража ўртасидаги стратегияларни шакллантириш юзасидан масъулиятни белгилаш, иккинчидан, стратегияларни амалга оширишнинг айрим функцияларини корхонанинг муайян аниқ таркибий бўлинмасига бириктиришни талаб этади. Маҳсулотни комплекс дифференциациялаш стратегияларини ишлаб чиқиш тармоқ бозорининг ривожланиш суръатлари прогноз баҳоланиши, маҳсулотни дифференциациялашнинг потенциал хавфларини баҳолаш, корхона молиявий-хўжалик фаолияти бўйича ўтказилган таҳлил ва унинг бошқарув даражаси, корхонанинг кучли ва заиф томонларини ўрганиш билан ўзаро боғланади.

## ХУЛОСА

Диссертация ишини бажариш натижасида қуйидаги хулосалар олинган:

1. Стратегияни шакллантириш – бошқарув функцияларидан бири бўлиб, у ташкилот мақсадларини танлаш жараёни ва унга эришиш йўлларини ўз ичига олади.

2. Муаллифнинг фикрича, маҳсулотлар бўйича дифференциациялаш стратегияси маҳсулотга истеъмолчилар нуқтаи назаридан рақобатчилар маҳсулотларида мавжуд бўлмаган қимматли хусусиятлар қўшилиши билан тавсифланади. Дифференциациялаш стратегияларининг асосий рақобатли устунликлари – харидорга бошқалардан маълум жиҳатдан фарқланувчи маҳсулотни таклиф этиш имкониятидан иборат.

3. Кенг дифференциациялаш стратегияси, рақобатли устунлик асоси сифатида, харидорларга рақобатчиларнинг тегишли маҳсулот ва хизматларида мавжуд бўлмаган истеъмол хусусиятларига эга маҳсулот ва хизматларни таклиф қилишдан ёхуд рақобатчилар тақдим эта олмайдиган юқорироқ истеъмол аҳамиятига эга маҳсулотларни тақдим этишдан иборат.

4. Компания барқарор равишда ўз харидорларини топувчи маҳсулотларни ишлаб чиқариш орқали узок муддатли истиқболда ўз фаолияти сақланиб қолишини таъминлаши мумкин. Бу шуни англатадики, маҳсулот, биринчидан, харидорга шунчалик даражада қизиқарли бўлиши керакки, у маҳсулотни пулга сотиб олишга тайёр бўлиши, иккинчидан, харидорга бошқа фирмалар томонидан ишлаб чиқариладиган истеъмол сифатлари бўйича худди шундай ёки шунга ўхшаш маҳсулотдан қизиқарлироқ бўлиши керак. Агар маҳсулот мазкур икки хусусиятга эга бўлса, бу маҳсулот рақобатли устунликларга эга дейилади.

5. Муаллифнинг фикрича, корхонада маҳсулот турларини режалаштиришнинг асосий вазифаларига истеъмолчилар талабларини қондириш, корхонанинг технологик билим ва тажрибасидан оптимал фойдаланиш, корхонанинг молиявий натижаларини оптималлаштириш, мавжуд ишлаб чиқариш дастурининг қўлланиш соҳасини кенгайтириш орқали янги харидорларни жалб этиш, тармоқ корхоналарининг фаолият соҳаларини

диверсификациялаш ҳисобига мослашувчанлик тамойилларига риоя этиш ва уларга ноанъанавий тармоқларни кўшиш тегишлидир.

6. Вино-ароқ маҳсулотларини қуйиш учун ишлаб чиқарилувчи шиша маҳсулотлари турларини дифференциациялашда истеъмолчилар фикрларини ўрганиш муҳимдир. Эконометрик усуллар қўлланилган ҳолда олинган маълумотлар таҳлилинини ўтказиш маҳсулот турларини дифференциациялаш бўйича қарорлар қабул қилиш самарадорлигини ошириш имкониятини бермайди.

7. Вино-ароқ маҳсулотлари истеъмолчилари орасида ўтказилган анкета сўровномаси орқали олинган маълумотлар бошқарув қарорларини қабул қилишда мутахассислар томонидан ҳисоблаб чиқилган маълумотлар, ўртача статистик кўрсаткичлар, шунингдек, экстраполяция усули билан олинган прогноз кўрсаткичларига нисбатан юқорида самара беради.

8. Муаллифнинг фикрича, «ASL OYNA» МЧЖ маҳсулотларни дифференциациялаш стратегиясини «Ўзбекистон бренди»ни яратган ҳолда вино маҳсулотларини қуйиш учун янги эксклюзив бутилкаларни ишлаб чиқариш йўналишида амалга ошириши керак. «ASL OYNA» МЧЖ янги, тез суръатлар билан ривожланаётган рақобатбардош корхона ҳисобланади. Ўзбекистонда вино ишлаб чиқариш илгарилувчи суръатлар билан ривожланмоқда, мамлакатимизда турли хил узум навлари етиштирилмоқда, вино маҳсулотларининг ноёб навларини яратиш имконияти мавжуд, мос равишда, сифатли шиша идишига ҳам талаб юқори.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03/10.12.2019.I.16.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ  
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**ГАФУРОВ АЗИЗ ТУЛКУНОВИЧ**

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ПРОДУКЦИИ  
СТЕКЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
(на примере стекольных предприятий Узбекистана)**

**08.00.13 – Менеджмент (экономические науки)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
докторской диссертации (PhD) по экономическим наукам**

**Ташкент – 2020**

**Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Комитете Министров Республики Узбекистан, за №В2018.3.PhD/Iqt763.**

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации на трёх языках ((узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) и Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» ([www.ziyo.net](http://www.ziyo.net)).

**Научный руководитель:** **Юлдашев Нуритдин Курбанович**  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** **Махмудов Носир Махмудович**  
доктор экономических наук, профессор

**Исаев Равшан Абдурахмонович**  
кандидат экономических наук, доцент

**Ведущая организация:** **Ташкентский архитектурно-строительный институт**

Защита диссертации состоится « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 года в \_\_\_\_ ч. на заседании Научного совета DSc.27.06.2017.I.16.01 по присуждению ученой степени при Ташкентском государственном экономическом университете Адрес: 100003, город Ташкент, улица Ислама Каримова, 49. Тел.: (99871) 239-28-72, факс: (99871) 232-43-51, e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdu@tdiu.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (регистрационный номер № \_\_\_\_). Адрес: 100003, город Ташкент, улица Ислама Каримова, 49. Тел.: (99871) 239-28-72, факс: (99871) 232-43-51, e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdu@tdiu.uz).

Автореферат диссертации разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 года.

(протокол реестра рассылки № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 года).

**Н.Х. Жумаев**

Председатель Научного совета по присуждению ученых степеней д.э.н., профессор

**У.В. Гафуров**

Ученый секретарь Научного совета по присуждению ученых степеней д.э.н., профессор

**Ш.Дж. Эргашходжаева**

Председатель научного семинара при Научном совете по присуждению ученых степеней д.э.н., профессор



## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** Стекольная промышленность является ведущей отраслью в странах Европы, в которой создано 184750 рабочих мест. В 2017 году объем стекольной продукции составил 36 миллионов тонн, что на 2,3 % больше, чем в 2016 году. Основными импортёрами стекольной промышленности являются такие страны, как США(12 %), Турция(8 %), Северная Африка(6 %), Россия(4 %) и Китай(3,4 %). Даже такая индустриальная страна, как Швейцария испытывает большую потребность в стеклянных изделиях. На её долю приходится 15 % импорта стеклотары. Большинство стран-импортёров имеют собственное производство, однако спрос на дифференцированную стекольную продукцию не снижается последние 10 лет<sup>1</sup>.

Мировыми научно-исследовательскими центрами, как American Ceramic society<sup>2</sup>, World Resources Institute<sup>3</sup>, Organization of Economic Development<sup>4</sup> проводятся научные исследования по развитию стратегического планирования производства, внедрению современных систем автоматического управления, повышению эффективности управления и диверсификации на стекольных предприятиях.

В Узбекистане, в последние годы проводится политика развития стекольной промышленности, ассортимент стекольной продукции отечественных предприятий в республике остается узким. Неполное использование имеющихся производственных мощностей на стекольных предприятиях негативно сказывается на финансовом состоянии предприятий, что приводит к снижению доходности вложенных инвестиций. В Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах определены приоритетные задачи по «дальнейшей модернизации и диверсификации промышленности путем перевода ее на качественно новый уровень, направленные на опережающее развитие высокотехнологичных обрабатывающих отраслей, прежде всего, по производству готовой продукции с высокой добавленной стоимостью на базе глубокой переработки местных сырьевых ресурсов»<sup>5</sup>. Эффективное выполнение этих задач требует разработки предложений и рекомендаций по расширению ассортимента продукции на стекольных предприятиях страны.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит выполнению задач, поставленных в указах Президента Республики Узбекистан УП-4947 от 7 февраля 2017 года «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», ПП-4198 от 20 февраля 2019 года «О мерах по коренному совершенствованию и комплексному развитию промышленности строительных материалов», постановлении Президента Республики Узбекистан ПП-2716 от 6 января 2017 года «О дополнительных мерах по дальнейшему

---

<sup>1</sup> [www.glassallianceeurope.eu](http://www.glassallianceeurope.eu)

<sup>2</sup> [www.ceramic.org](http://www.ceramic.org)

<sup>3</sup> [www.Pugpartnership.org](http://www.Pugpartnership.org)

<sup>4</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>5</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года №УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» //www.lex.uz.

углублению переработки и созданию плодоовощной продукции в 2017-2018 годах»<sup>6</sup>, постановлениях Кабинета Министров Республики Узбекистан и других нормативно-правовых актах.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** Теоретические и методологические основы стратегии дифференциации товаров исследованы в научных трудах зарубежных ученых, как А.Маршалл, П.Сраффи, А.Курно, У.Джевонс, Ф.Эджуорт, Э.Чемберлин и Дж.Робинсон, К.Ланкастер, Х.Хотеллинг, С.Салоп, Ж.Каттон, А.Шейкед, Ж.Ф. Тисе, М.Мусса, В.Л.Квинт, В.Львович, которые рассматривали дифференциацию как набор некоторых характеристик товара, особенности конструкции, форма и окраска, упаковка, особая торговая марка, особый набор услуг, сопровождающий реализацию данного продукта.

В теоретическую основу и прикладные методические разработки по вопросам, обсуждаемым в работе внесли большой вклад российские ученые А.Ф.Аксененко, К.Друри, О.О.Замков, А.П.Зудилин, В.В.Ковалев, Т.П. Карпова, Н.Ш.Кремер, М.Н. Крейнина, С.А. Николаева, О.Палий, Г.В.Савицкая, Г. Саймон, Е.С.Стойнова, Д.Г.Сигел, Дж.Шанк, В.Говиндараджан, Д.К. Шим, Р. Вандер Вилл, Н.Г.Чумаченко.

Проблемы повышения конкурентоспособности национальной экономики Узбекистана, совершенствование теоретических и практических аспектов стратегического управления освещены в трудах ученых Н.К.Юлдашева, Ш.Зайнутдинова, Д.С.Насырходжаевой, Бабаева З.К., Ибрагимова Д.У., Каримова Ш.Х., Кенжаева Ф.Д., Ядгарова А.М., Кадырниязова О.Ш. и др.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> www. Lex. Uz.

<sup>7</sup> Йўлдошев Н.К., Болтабаев М.Р., Рихсимбоев О.К., Ғаниев Б.О. Стратегик менежмент: Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2003, -102 б.; Насырходжаева Д.С. Формирование стратегии развития промышленных предприятий на отраслевых рынках: Автореф. дисс. докт. экон. наук. – Т.: АН РУз Институт экономики, 2011. -47 с.; Бабаев З.К., Ибрагимов Д.У., Каримов Ш.Х., Кенжаев Ф.Д., Ядгаров А.М. Состояние и развитие стекольной отрасли Узбекистана // Universum: Технические науки : электрон. научн. журн. Бабаев З.К. [и др.]. 2018. № 2(47) . URL: <http://7universum.com/ru/tech/archive/item/5525> (дата обращения: 06.06.2020).; Кдырниязов О. Ш. Миздахкон шахрининг шиша махсулотлари /Вестник Каракалпакского государственного университета им.Бердаха. 2017- 74-77 с.; Закиров М.З., Гафурджанов С.Г. Кварцевые и кварц-полевошпатовые пески Узбекистана. – Ташкент: Изд-во Фан, 1983. – 94 с. ; Сводный обзор месторождений и проявлений твердых полезных ископаемых Республики Каракалпакстан. – Ташкент, 2001. – 388 с.; Ильганаев В.Б., Исмамов А.А. Об обогатимости кварцевых песков Джеройского месторождения // Доклады Академии наук УзССР – 1979. – №8. – С.49–51. ; Babaev Z.K., Hojamberdiev M.I., Mingulova F.A., Yunusov M.Y. Eigenschaften und Einsatzmöglichkeiten der Quarzsande Uzbekistans. Keramische Zeitschrift Germaniya. 1-2006 4-6 б. ; Babaev Z.K., Matchanov SH.K. Possibilities of enrichment and use of kvarts- feldspar sand of uzbekistan for production of Glass East European Scientific journal 4, 2015. – P. 50–52.; Юнусов М.Ю., Ильганаев В.Б., Исмамов А.А. Мало-и многожелезистые оксидные стекла. – Ташкент: Узбекистан, 1991. – 125 с. ; Исмамов А.А., Каржаув Т.К., Ильганаев В.Б., Баязитова С.С. Применение местного сырья в производстве хрусталя. // Стекло и керамика. – 1987. – №3. – С. 14–15; Бабаев З.К. Анализ минералого-геохимического состава кварцевых песков Янгиарыкского месторождения. // Горный вестник Узбекистана. – 2005. – № 2. – С 59–62.; Юнусов М.Ю., Бабаев З.К., Матчанов Ш.К. Кварцевые пески Угунского месторождения: методы обогащения и перспективы использования. // Горный вестник Узбекистана. – 2015. – № 2. – С. 64; Юнусов М.Ю., Бабаев З.К., Мингулова Ф.А. Ходжикульский кварцевый песок – новый сырьевой материал. Ж. Стекло и керамика 2002. – № 8. – С. 26–27; Юнусов М.Ю., Бабаев З.К., Матчанов Ш.К. Повышение качества кварцевого сырья для производства тарного стекла в условиях Узбекистана. // Горный вестник Узбекистана. – 2017. – № 3. – С. 99–102.

Однако проблемы разработки стратегий развития стекольного производства в условиях усиливающейся конкуренции не рассмотрены, что явилось основой выбора темы данного диссертационного исследования.

**Связь темы диссертации с планами научно-исследовательских работ учреждения высшего образования, где выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетными направлениями устойчивого развития стекольной промышленности республики.

**Целью исследования** является разработка научно-обоснованных рекомендаций, по формированию стратегии дифференциации продуктов предприятиями стекольной промышленности Узбекистана, обоснование ключевых показателей конкурентных преимуществ стекольных предприятий, оценка их экономической эффективности и определение перспективы развития отрасли.

**Задачи исследования:**

-исследование теоретических аспектов по формированию стратегии широкой дифференциации продукции;

-исследование научных основ конкурентных преимуществ компаний в разработке стратегии широкой дифференциации продукции;

-обоснование методических подходов, применяемых в разработке стратегии широкой дифференциации стекольной продукции;

-анализ структуры и ассортимента продукции стекольной компании ООО «ASL OYNA»;

-проведение маркетинговых исследований деятельности ООО «ASL OYNA» на рынке продукции стекольной промышленности;

-анализ влияния дифференциации ассортимента на объемы спроса и сбыта продукции предприятия;

-исследование особенностей дифференциации ассортимента продукции стекольной компании;

-разработка научно-обоснованных практических рекомендаций по осуществлению стратегии дифференциации продуктов предприятиями стекольной промышленности Узбекистана для разлива вина и оценка её эффективности.

**Объектом исследования** являются предприятия стекольной промышленности Узбекистана, в частности ООО «ASL OYNA».

**Предметом исследования** являются организационно-методические проблемы реализации операционного анализа, дифференциации производственных затрат в целях разработки управленческих решений на предприятиях стекольной промышленности с единичным характером производства в конкурентных экономических условиях.

**Методы исследования.** В процессе исследования применены методы выполнения функций управления, анализа экономического положения организации, влияния на деятельность фирм и их персонал, горизонтального и вертикального сравнения, абсолютных и относительных величин, количественных и качественных величин, факторного анализа, исследования управленческих ситуаций, а также аспектный, системный и концептуальный подходы.

В диссертации раскрыты адресный и неадресный подходы к дифференциации товаров; а также горизонтальная (разнообразие изделий) и вертикальная (качество) модели дифференциации; стратегии широкой дифференциации – дифференциация по товару, дифференциация по услугам, дифференциация по персоналу и дифференциация по имиджу. Систематизированы системный, комплексный и нормативные подходы к оценке конкурентных преимуществ.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

- достижение прозрачности цвета и оригинальности формы посуды определены как основные направления дифференциации продукции стекольной промышленности;

- обосновано предложение об усилении привлекательности стекольного производства, путем предложения оригинальной продукции с учетом особенностей и условий видов бизнеса, пользующихся стекольными посудами;

- для повышения эффективности деятельности предприятий стекольной промышленности, наряду с учетом требований к качеству продукции, обоснована целесообразность разработки стратегии дифференциации ёмкости посуды;

- обоснована возможность повышения коэффициента использования производственных мощностей стекольных предприятий на основе обеспечения рациональной степени дифференциации стекольной продукции.

**Практические результаты исследования** заключаются в следующем:

- обоснованы методические подходы, применяемые в разработке стратегии широкой дифференциации продукции;

- проведены маркетинговые исследования деятельности ООО «ASL OYNA» на рынке продукции стекольной промышленности;

- обосновано влияние дифференциации ассортимента на объемы спроса и сбыта продукции предприятия;

- исследованы особенности дифференциации ассортимента продукции стекольной компании;

- разработаны научно-обоснованные, практические рекомендации по осуществлению стратегии дифференциации продуктов предприятиями стекольной промышленности Узбекистана для разлива вина и оценки её эффективности.

**Достоверность результатов исследования.** Достоверность результатов исследования определяется сопоставительным и критическим анализом научно-практических взглядов известных ученых-экономистов по стратегическому управлению, обоснованностью применяемых в процессе исследования методологических подходов и методов, полученной информацией из официальных источников, а также практическим внедрением рекомендаций и результатов, утверждением полученных результатов со стороны ведомственных организаций.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования заключается в постановке, теоретическом обосновании и решении вопросов по совершенствованию

методологии стратегии дифференциации продуктов предприятиями стекольной промышленности.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложения по развитию стекольной промышленности могут быть использованы при разработке стратегий развития предприятий стекольной промышленности.

**Внедрение результатов исследования.** На основе научных результатов, полученных по исследованию стратегии дифференциации стекольной продукции в условиях конкуренции:

- рекомендация об использовании прозрачности цвета и оригинальности формы посуды, как ключевого фактора успеха внедрена в деятельность ООО “ASL OYNA” и экономически доказана. (Справка Министерства экономического развития и сокращения бедности 6-3-1/22/6-94 от 17 марта 2020 года). Внедрение этой рекомендации в деятельность ООО “ASL OYNA” способствовало увеличить объем производства на 4 %;

- рекомендация об усилении привлекательности стекольного производства путем предложения оригинальной продукции с учетом особенностей и условий видов бизнеса, пользующихся стекольной посудой использована ООО “ASL OYNA”. (Справка Министерства экономического развития и сокращения бедности 6-3-1/22/6-94 от 17 марта 2020 года). Внедрение данной рекомендации в ООО “ASL OYNA” позволило расширить номенклатуру изделий, увеличить прибыль, создать новые рабочие места;

- рекомендация о применении стратегии дифференциации емкостей посуды для повышения эффективности деятельности предприятий стекольной промышленности наряду с учетом требований к качеству продукции внедрена ООО “ASL OYNA”. (Справка Министерства экономического развития и сокращения бедности 6-3-1/22/6-94 от 17 марта 2020 года). В результате на предприятии введена в эксплуатацию 3-печ, что позволило увеличить объем производства на 17800 тыс. условных единиц.

- рекомендация о возможности повышения коэффициента использования производственных мощностей стекольных предприятий на основе обеспечения рациональной степени дифференциации стекольной продукции внедрена в деятельность ООО “ASL OYNA” (Справка Министерства экономического развития и сокращения бедности 6-3-1/22/6-94 от 17 марта 2020 года). Внедрение данной рекомендации позволило на 0,29 повысить коэффициент использования производственных мощностей.

**Апробация результатов исследования.** Основные научные и практические результаты диссертации прошли апробацию и представлены в качестве докладов на 2 республиканских и 2 международных научно-практических конференциях.

**Публикации результатов исследования.** По теме диссертации было опубликовано 8 научных работ, в том числе 4 статьи в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан, в частности, 3 статьи в республиканских и 1 статья в зарубежных журналах.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 125 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

**Во введении** обоснована актуальность и востребованность проведенного исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий в республике, изложены научная новизна и практическая значимость полученных результатов, внедрение в практику результатов исследования, а также сведения по опубликованным работам и структуре диссертации.

В первой главе диссертации **«Теоретическо-методические основы стратегии широкой дифференциации продукции»** исследованы теоретические аспекты формирования стратегии широкой дифференциации продукции, раскрыта сущность и содержание стратегии достижения конкурентных преимуществ компании, разработан методический подход к разработке стратегии широкой дифференциации продукции стекольной промышленности, систематизированы системный, комплексный и нормативные подходы к оценке конкурентных преимуществ компании.

Стратегия – это долгосрочное планирование, основанное на утверждении, что все происходящее прогнозировано, а все внутренние процессы являются подконтрольными и управляемыми. Под стратегией понимается позиционирование на рынке и вектор будущего развития фирмы, формы предпринимательской деятельности, системы внутренних отношений, реакции на действия внешнего окружения.

Формирование стратегии – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Существует множество определений стратегии, по мнению автора, их можно свести к одному: стратегия – это установленные на достаточно длительный период времени совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации.

В работе отмечается, что связь в потреблении зависит от того, воспринимают ли потребители два продукта как близкие заменители друг друга. Близкая зависимость в производстве, как считают они, касается проблемы существования экономии издержек производства двух продуктов, произведенных одной фирмой, по сравнению с двумя. Для проведения рациональной политики дифференциации товара необходимо понимать вопросы благосостояния, которые возникают в контексте дифференциации продуктов, и проблемы оптимальности продуктового разнообразия. Относительно оптимальности продуктового разнообразия автор считает, что это еще более сложная проблема, и для перспективной политики в области

дифференциации специалисты еще очень мало знают об этом, в том числе из-за трудностей с определением транзакционных издержек обмена.

Автором раскрыты адресные и неадресные подходы к дифференциации товаров, а также два типа моделей дифференциации, такие как горизонтальная (разнообразие изделий) и вертикальная (качество). Как отмечается в работе, стратегию широкой дифференциации можно осуществить в виде дифференциации по товару, дифференциации по услугам, дифференциации по персоналу, а также дифференциация по имиджу.

По мнению автора, стратегия дифференциации по товару характеризуется добавлением к товару ценных с точки зрения потребителей свойств, отсутствующих у товаров конкурентов. Основные конкурентные преимущества стратегии дифференциации – способность предлагать покупателю что-то отличительное. Применяя стратегию дифференциации, фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты.

Фирма, проводящая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели какую-то уникальность. В отличие от лидерства в минимизации издержек, допускающего наличие единственного подлинного лидера в отрасли, стратегия дифференциации позволяет существовать в пределах одной отрасли нескольким лидерам, каждый из которых сохраняет какую-либо отличительную черту своей продукции.

Дифференциация требует определенного увеличения издержек. Компании, следующие этой стратегии, должны больше инвестировать в исследования и разработки, чем это делают лидеры в минимизации издержек. Компаниям, проводящим стратегию дифференциации, следует иметь продукты лучшего дизайна. Им необходимо обеспечивать более высокое качество и нередко использовать более дорогое сырье. Им надо делать большие вложения в обслуживание клиентов и быть готовыми к отказу от некоторой доли рынка.

Основные конкурентные преимущества стратегии дифференциации – способность предлагать покупателю что-то отличительное. Стратегия широкой дифференциации, как основа конкурентного преимущества состоит в предложении потребителям товаров и услуг с потребительскими свойствами, которыми не обладают аналогичные товары или услуги конкурентов, либо в предоставлении более высокой потребительской ценности, которую не могут предоставить конкуренты.

Компания может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, путем производства продукта, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет конкурентные преимущества.

По мнению диссертанта, фирма успешно существовать и развиваться может только в том случае, если ее продукция обладает конкурентными преимуществами. Рассмотрение вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и соответственно взаимодействия трех субъектов рыночной среды. Первый субъект – это фирма, производящая определенный продукт. Второй субъект – это покупатель, который может этот продукт купить, а может и не купить. Третий субъект – это конкуренты, которые готовы продать покупателю свои продукты, которые могут удовлетворить ту же его потребность, что и продукт, производимый фирмой. Главным в этом рыночном треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества продукта – это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его купить.

В работе отмечается, что дифференциация является одной из основных стратегий создания конкурентных преимуществ. При данной стратегии, фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты. Чтобы добиться этого, фирме приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта.

Диссертантом разработаны методические подходы к разработке стратегии по широкой дифференциации продукции стекольной промышленности.

Как отмечается в диссертации, вопрос дифференциации ассортимента выпускаемой продукции имеет существенное значение, так как от этого зависит успех предприятия на конкурентном рынке. При этом необходимо уделять должное внимание повышению качества выпускаемых товаров, т. е. улучшению их потребительских свойств. Но для лидирующей позиции на конкурентном рынке этого недостаточно. Важно следить за изменением спроса на рынке и создавать новые, отвечающие всем запросам потребителей товары.

Для сбора данных целесообразно применение различных процедур тестирования, включающие тесты цены, внешнего вида, тесты впечатлений. Предлагается также использование различных психофизиологических эффектов для внедрения новых товаров. К подобным эффектам воздействия на потребителя относятся действия цвета, формы и материала товара, эстетичность продукта, соответствие его местным традициям.

По мнению автора, главный критерий для оценки эффективности работы компании – прибыль по всему ассортименту, заработанная за определенный период времени, например за месяц или за год. При этом для определения возможностей по повышению общей прибыльности необходимо сформировать набор критериев для управления, с помощью которых возможны сравнение отдельных ассортиментных групп и расстановка приоритетов при управлении ассортиментом.

Автором предложен методический подход, который основан на оценку операционного рычага, характеризующего количественную оценку изменения прибыли в зависимости от изменения объема реализации. Операционный рычаг показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки



на 1 %, который связан с уровнем предпринимательского риска: чем выше операционный рычаг, тем выше риск. Чем выше риск, тем больше возможное вознаграждение (также как и возможные потери).

Для продукта с высоким значением операционного рычага положение ниже точки безубыточности сопряжено с большими убытками, достижение уровня безубыточности приносит прибыль, которая быстро растет с увеличением продаж. Ситуация с низким операционным рычагом сопряжена с меньшим риском, но и с меньшим вознаграждением в виде прибыли, тем выше, чем ближе к точке безубыточности объем продаж, с чем и связан высокий риск.

По мнению автора, вышерассмотренные современные подходы к проблеме обеспечения конкурентного преимущества являются весьма актуальными и в плане повышения конкурентоспособности продукции стекольной отрасли Узбекистана. Практическое их использование позволит значительно усилить конкурентные позиции отечественной продукции не только на внутреннем рынке республики, но и на ведущих международных рынках.

Во второй главе диссертации «**Анализ структуры и ассортимента изделий АО «ASL OYNA»**» проанализирован ассортиментный портфель и обоснована сбытовая деятельность ООО «ASL OYNA» на рынке продукции стекольной промышленности, проведен факторный анализ дифференциации ассортимента в ООО «ASL OYNA».

ООО «ASL OYNA» является одним из ведущих предприятий стекольной промышленности, выпускающий широкий ассортимент стекольной продукции.

В настоящее время, на предприятии изготавливаются 173 наименований стекольных банок, которых можно сгруппировать на такие типы, как бутылки для разлива вина, для разлива водки, для разлива коньяка, для разлива напитков, для разлива пива, для разлива шампанского, для разлива минеральной воды и банки.

Анализ деятельности предприятия показывает, что за исследуемый период объем производства увеличился высокими темпами (табл.1)

**Таблица 1**

**Выпуск продукции предприятием ООО «ASL OYNA» на 2017-2019гг.<sup>1</sup>**

№ п/п	Наименование продукции	Ед. измер.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 год в% к 2017 году
1	Стеклотара различных видов и емкостей	шт.	69909484	124753928	134273345	192,1

ООО «ASL OYNA» производит высококачественные стеклотары для упаковки консервной, пивной и винной продукции.

Номенклатура выпускаемой продукции:

- банки для консервирования овощей и фруктов из бесцветного стекла ёмкостью от 250 до 1000 мл;
- бутылки для водки из цветного и бесцветного стекла ёмкостью от 250 до 1000 мл;

<sup>1</sup> По данным предприятия составлена автором

- бутылки для соков и прохладительных напитков из цветного и бесцветного стекла ёмкостью от 250 до 1000 мл;
- бутылки для вина и пива из цветного и бесцветного стекла ёмкостью от 500 до 750 мл.

**Таблица 2**

**Структура выпуска продукции ООО «ASL OYNA» на 2017-2019 гг.<sup>2</sup>**

Тип продукции	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	Кол-во, шт.	Уд.вес, в %	Кол-во, шт.	Уд.вес, в %	Кол-во, шт.	Уд.вес, в %
1. Бутылки для разлива вина	2164055	3,1	2580000	2,1	3640080	2,7
2. Бутылки для разлива водки	42519595	60,8	62116613	49,8	63380667	47,2
3. Бутылки для разлива коньяка	-	-	1306722	1,0	725760	0,5
4. Бутылки для разлива напитков	293580	0,4	4337265	3,5	3919903	2,9
5. Бутылки для разлива пива	24786724	35,5	43517580	34,9	59809489	44,5
6. Бутылки для разлива шампанского	-	-	1301017	1,0	292370	0,2
7. Бутылки для разлива мин. воды	145530	0,2	2168798	1,7	2505076	1,9
8. Банки	-	-	3104700	2,5	-	-
<b>Итого</b>	<b>69909484</b>	<b>100</b>	<b>124753928</b>	<b>100</b>	<b>134273345</b>	<b>100</b>

По данным исследования, в настоящее время на предприятии ООО «ASL OYNA» выпускаются широкий ассортимент продукции. Если в 2017 году выпускались 5 типов стеклянной продукции, то в 2018 году 8 типов стеклянной продукции, а в 2019 году 7 типов стеклянной продукции. Изменения в типах выпускаемых продукции сопровождаются с изменениями портфеля заказов на стеклянную продукцию.

В зависимости от спроса и портфеля заказов бутылки изготавливаются в разных ёмкостях и формах (табл.3).

**Таблица 3**

**Динамика объема производства продукции в разрезе ёмкостей на ООО «ASL OYNA»<sup>3</sup>**

Ёмкость банок, мл.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 г. в % к 2017 г.
250	145530	835380	936033	6,43 раза
330	-	316774	2126320	6,71 раза

<sup>2</sup> По данным предприятия составлена автором

<sup>3</sup> По данным предприятия составлена автором

375	-	438272	-	-
450	33557219	16053112	14705221	43,8
500	30899161	78746015	88312024	258,8
650	-	-	5290752	-
700	2989991	16716784	16682998	5,6 раза
750	2317655	4608031	4505690	194,4
1000	-	7639560	1504307	196,9
<b>Итого</b>	<b>69909484</b>	<b>124753928</b>	<b>134273345</b>	<b>192,1</b>

Номенклатура выпускаемой продукции сформирована, исходя из потребности основных потребителей данной продукции, с которыми заключены долгосрочные договоры на поставку. Проектная мощность предприятия - производство 300 тыс. штук бутылки (весом 350г и емкостью 500мл.) в сутки или 108 000 тыс. штук в год. Производство ведётся круглосуточно в течении всего года в непрерывном технологическом цикле от подготовки и загрузки сырья в стекловаренную печь до упаковки готовой продукции в паллеты.

Диссертант подчеркивает, что при анализе ассортиментного плана должны учесть, что стеклотара различных видов и ёмкостей изготавливается из различного цвета стекла.

**Таблица 4**

**Структура выпуска продукции ООО «ASL OYNA» по цвету стекла на 2017-2019 гг.<sup>4</sup>**

Цвет стекла	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	Кол-во, шт.	Уд.вес, в %	Кол-во, шт.	Уд.вес, в %	Кол-во, шт.	Уд.вес, в %
Бесцветное стекло	42233656	60,4	78432260	62,3	93178698	69,4
Зеленое стекло	27675828	39,6	46321668	37,7	41094647	30,6
<b>Итого</b>	<b>69909484</b>	<b>100</b>	<b>124753928</b>	<b>100</b>	<b>134273345</b>	<b>100</b>

\*По данным предприятия составлено автором

В общем объеме выпускаемой продукции наибольший удельный вес имеют продукции из бесцветного стекла. Если в 2017 году их удельный вес составил 60,4 %, то в 2019 году составляет 69,4 %. Продукция, изготовленная из зеленого стекла, составляют соответственно 39,6 и 30,6 %.

При разработке ассортиментного плана должны учесть мнение потребителей по вопросам выбора формы, ёмкости, а также цвета бутылок. Для этого требуется проведение маркетинговых исследований, социальных опросов среди потребителей, любителей вина и других напитков.

По мнению диссертанта, на ООО «ASL OYNA» целесообразно проводить товарную дифференциацию путем добавления модификаций продукции. При этом, пересмотр структуры товарного ассортимента направляется на увеличение объема продаж за счет освоения новых сегментов рынка, ликвидации пробелов ассортимента и представления на рынке уникального товарного предложения.

<sup>4</sup> По данным предприятия составлена автором

В целях оценки конкурентных преимуществ ООО «ASL OYNA» автор провел SWOT-анализ основных предприятий, производящих стеклотару.

Основными конкурентами, производителями стеклотары в Узбекистане являются такие компании как:

АО *Квари* (в состав включено ДП «Аллеста Гласс») – действующая максимальная производственная мощность в условных единицах 0,5л: 220 млн.шт. стеклобанок в год, 120 млн. шт. стеклобутылок в год;

ИП «Кампалия» (бывший СП «Farm Glass») – действующая максимальная производственная мощность в условных единицах 0,5л: 200 млн.шт. стеклобутылок в год, 50 млн.шт фарм.флаконов в год;

АО «Ходжейли шиша» - максимальная производственная мощность в условных единицах 0,5л: млн.шт стеклобутылок в год, в данное время не работает;

АО «Хоразм шиша идишлари» – максимальная производственная мощность в условных единицах 0,5л: 20 млн.шт стеклобанок в год, 20 млн.шт стеклобутылок в год, в данное время не работает.

Основываясь на SWOT-анализ определены сильные и слабые стороны предприятий, производящих стеклотару, и обоснованы основные предпосылки развития АО «ASL OYNA»:

- наличие постоянного спроса на стеклотару предприятиями Республики Узбекистан и Центрально-Азиатского региона;
- использование местного сырья для выпускаемой высоколиквидной продукции;
- создание импортозамещающего и экспортоориентированного производства;
- создание условий для занятости населения.

Определены основные рычаги достижения конкурентоспособности выпускаемой продукции АО «ASL OYNA» (рис.1).



**Рис.1. Основные рычаги достижения конкурентоспособности выпускаемой продукции АО «ASL OYNA»**

Диссертантом проанализирована динамика использования производственных мощностей ООО «ASL OYNA» и выявлены внутренние резервы повышения объема производства продукции и эффективности предприятия за счет полного использования производственной мощности (табл.5).

**Таблица 5**

**Динамика использования производственной мощности  
ООО «ASL OYNA» на 2016-2019 годы \*\***

№ п/п	Показатели	Ед. изм.*	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1.	Полная мощность по производству стеклотары	тыс. усл. ед.	108000	193000	193000	193000
2.	Фактический объем производства	тыс. усл. ед.	97200	120000	110000	115000
3.	Освоение мощности	%	90	62	57	60

\* условная единица означает 1 бутылку весом 350г и емкостью 500мл.

\*\* расчет производится исходя из 360 дней в году

В диссертации подчеркивается, что анализ рынка выпускаемой продукции показывает наличие высокого спроса при динамично развивающейся в республике пищевой промышленности. Технические возможности современного оборудования позволяют выпускать качественную и относительно дешевую по сравнению с зарубежными аналогами стеклотару. Учитывая рост населения в Узбекистане и количество потребляемых продуктов пищевой промышленности, можно сделать вывод, что спрос на стеклопосуду будет увеличиваться с каждым годом.

Рыночная экономика Республики Узбекистан, делает упор на экономической независимости и расширение экспортного потенциала страны, требует производства современной, высококачественной продукции, соответствующей мировым стандартам.

Существующее производство полностью обеспечивает потребности пищевой промышленности в стеклотаре, как по количеству, так и по номенклатуре. В ООО «ASL OYNA» имеется потенциал экспорта части производимой готовой продукции, что позволит увеличить экспортный потенциал государства.

При этом диссертантом сделан такой вывод, что для полного использования производственной мощности, более эффективного использования имеющихся ресурсов, повышения прибыли и рентабельности продукции, при разработке ассортиментной стратегии целесообразно применять стратегию дифференциации, необходимо создать уникальную и эксклюзивную продукцию, производство которой обеспечит рост прибыли и рентабельности.

В третьей главе диссертации «**Пути дифференциации изделий для разлива вина и её эффективность**» совершенствована методика дифференциации ассортимента вино-водочной продукции. Приведены практические рекомендации по формированию рыночной стратегии фирмы на рынке дифференцированной продукции и по совершенствованию стратегии дифференциации продукции стекольной промышленности.

По мнению диссертанта, при дифференциации ассортимента продукций стекольного производства для разлива вино-водочной продукции, важно изучить мнение потребителей. Исходя из этого, проведение опроса потребителей вино-водочной продукции путем анкетирования с целью получения обоснованных статистических данных о мнениях потребителей вина к форме, емкости, а также к цвету и оригинальности стеклотары для разлива вино-водочной продукции и принятия управленческих решений с достаточной точностью в условиях неопределенности.

В исследовании при дифференциации ассортимента продукции стекольного производства для разлива вино-водочной продукции пользовались методом экспертных оценок. В этих целях в качестве экспертов была привлечена группа потребителей вина и водочной продукции – посетителей магазинов вино-водочной продукции, магазина «Элитная водка», а также через «Онлайн» системы. К анкетированию были привлечены 156 человек.

По мнению диссертанта, приемлемость групповой оценки состоит в том, что она создает возможность всестороннему анализу количественных и качественных аспектов исследуемой проблемы. А применение множества других эконометрических методов не даст возможности единовременному анализу и принятию управленческих решений. Объем сведений, полученный от опрашиваемых будет больше и достовернее, чем сведение полученное от одного эксперта, а также объем факторов влияющих на исследуемую проблему охватывается шире.

Диссертантом составлена матрица «Эксперт-фактор» и каждому фактору поставлены итоговые баллы от 0 до 1 баллов (таблица 6).

**Таблица 6**

**Матрица «Эксперт-фактор»**

Эксперты	Факторы					
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	...	X <sub>j</sub>
m <sub>1</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>31</sub>	X <sub>41</sub>	...	X <sub>i1</sub>
m <sub>2</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>31</sub>	X <sub>41</sub>	...	X <sub>i2</sub>
...	...	...	...	...	...	...
m <sub>i</sub>	X <sub>1j</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>11</sub>	...	X <sub>11</sub>

При этом каждому эксперту в отдельности рассчитывается сравнительная значимость всех факторов ( $V_{ij}$ ). Для этого, оценка полученная от каждого эксперта суммируется по горизонтали, а потом нормируется:

$$V_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum x_{ij}} \quad (1)$$

Рассчитывается среднее значение оценки всех экспертов по каждому фактору. Для этого вышенормированные оценки суммируются по вертикале, а затем по каждому фактору рассчитывается среднеарифметическое значение:

$$\left. \begin{aligned} V_1 &= \frac{V_{11} + V_{12} + \dots + V_{1j}}{n} \\ V_2 &= \frac{V_{21} + V_{22} + \dots + V_{2j}}{n} \\ &\dots \\ &\dots \end{aligned} \right\} \quad (2)$$

Как отмечается в диссертации, полученные результаты покажут удельный вес каждого фактора в модели.

Привлеченными экспертами – любителями и покупателями вино-водочной продукции был проведен анкетный опрос, где респонденты должны были отвечать на 8 вопросов в специально подготовленной анкете. Среди опрашиваемых самый низкий удельный имеют покупатели вино-водочной

продукции в возрасте 17-25 лет. Наиболее высокий удельный вес (38,4 %) приходится на долю покупателей в возрасте 26-40 лет, также весомый удельный вес (33,6) имеют любители вино-водочной продукции в возрасте 41-60 лет. Основная масса (85,5 %) опрошенных были мужчины.

Обобщая данные анкетирования, диссертантом сделан вывод, что в бутылки емкостью 0,75л вливают, в основном шампанское вино. Основными потребителями шампанского вина являются женщины. Женщины любят также, красное вино. Вместе с тем, в бутылки емкостью 0,5 и 0,75л вливают также вино, с учетом 1 бутылка на двоих, или 1 бутылка на троих. В бутылки емкостью 0,450 л вливают водку. По мнению экспертов, покупатели водки 0,450 л принимают за 0,5л или 1 бутылка на двоих. Они отмечали, что цена водки емкостью 0,450 л однозначна цене водки емкостью 0,5 л. Для предприятий выпускающих водочные продукты, выпуск водки в бутылках емкостью 0,450 л выгоднее, чем в бутылках емкостью 0,5 л.

Форма бутылки вина имеет разное значение для потребителей, в зависимости от их профессий. Работники руководящих должностей, научные сотрудники, артисты и работники культуры предпочитают эксклюзивную форму бутылок. Работники медицины, военные, рабочие заводов и фабрик, рабочие строительства и работники сельского хозяйства предпочитают обыкновенную форму бутылок.

Отсюда сделаем вывод о том, что при дифференциации ассортимента продукции предприятий стекольной промышленности нужно учитывать мнения потребителей вино-водочной продукции, что позволяет более рациональное использование производственной мощности, приводит к увеличению прибыли и эффективности производства.

Реализация комплексной стратегии дифференциации товара требует: во-первых, разграничение ответственности в части формирования стратегии между бизнес-уровнем и функциональным уровнем, во-вторых, закрепление отдельных функций реализации стратегии за конкретным структурным подразделением предприятия. Разработка комплексной стратегии дифференциации продукта увязывается с прогнозными оценками динамики развития отраслевого рынка, оценкой потенциальных рисков дифференциации товара, проведенным анализом финансово-хозяйственной деятельности предприятия и уровнем его управления, рассмотрением сильных и слабых сторон предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате подготовки диссертационной работы были сделаны следующие выводы:

1. Формирование стратегии – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.
2. По мнению автора, стратегия дифференциации по товару характеризуется добавлением к товару ценных с точки зрения потребителей свойств, отсутствующих у товаров конкурентов. Основные конкурентные преимущества стратегии дифференциации – способность предлагать покупателю что-то отличительное.

3. Стратегия широкой дифференциации, как основа конкурентного преимущества состоит в предложении потребителям товаров и услуг с потребительскими свойствами, которыми не обладают аналогичные товары или услуги конкурентов, либо в предоставлении более высокой потребительской ценности, которую не могут предоставить конкуренты.

4. Организация может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе путем производства продукта, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет конкурентные преимущества.

5. По мнению автора, к основным задачам планирования ассортимента на предприятии относятся удовлетворение спроса потребителей, оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия, оптимизация финансовых результатов предприятия, завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы, соблюдение принципов гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия отрасли и включения в них нетрадиционных отраслей.

6. При дифференциации ассортимента продукции стекольного производства для разлива вино-водочной продукции, важно изучить мнение потребителей. Проведение анализа полученных данных, с применением эконометрических методов позволяет повысить эффективность принятых решений по дифференциации ассортимента.

7. По мнению автора, полученные данные путем анкетирования потребителей вино-водочной продукции, дает более высокий эффект в принятии управленческих решений по сравнению с данными, рассчитанными специалистами, средних статистических показателей, а также прогнозными показателями, полученными методом экстраполяции.

8. По мнению автора, ООО «ASL OYNA» должно вести стратегию дифференциации продукции в направлении создания новых эксклюзивных бутылок для разлива винной продукции, создавая «Бренд Узбекистана». ООО «ASL OYNA» является новым, развивающимся быстрыми темпами, конкурентоспособным предприятием. В Узбекистане опережающими темпами развивается винное производство, у нас выращиваются самые различные сорта винограда, имеется возможность производства уникальных сортов винной продукции, следовательно, есть и большой спрос на качественную стеклотару.



**SCIENTIFIC COUNCIL № DSc.03/10.12.2019.I.16.01  
FOR THE AWARD OF SCIENTIFIC DEGREES  
AT TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

---

**TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

**GAFUROV AZIZ TULKUNOVICH**

**DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR DIFFERENTIATION OF  
PRODUCTS OF THE GLASS INDUSTRY**

**08.00.13 – Management**

**DISSERTATION ABSTRACT  
of the doctor of philosophy (PhD) in economic sciences**

**Tashkent – 2020**

**The theme of the doctor of philosophy (PhD) was registered at the Supreme Attestation Commission at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under number B 2018.3.PhD/Iqt763.**

The dissertation has been prepared at Tashkent State University of Economics.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian and resume in English) on the website (<http://reu.uz/>) and the website of «ZiyoNet» Information and educational portal ([www.ziyo.net](http://www.ziyo.net)).

**Scientific supervisor:** **Yuldashev Nuritdin Kurbanovich**  
Doctor of Economic Sciences, Professor

**Official opponents:** **Makhmudov Nosir Makhmudovich**  
Doctor of Economic Sciences, Professor

**Isaev Ravshan Abdurakhmonovich**  
Candidate of Economic Sciences, docent

**Leading organization:** **Tashkent Institute of Architectural-Construction**

The defense of the dissertation will take place on "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2020 at \_\_\_ h. at the meeting of the Scientific Council DSc. 27.06.2017.I.16.01 for the award of a scientific degree at the Tashkent State Economic University Address: 100003, Tashkent city, Islam Karimov street, 49.

Tel .: (99871) 239-28-72, fax: (99871) 232-43-51, e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdu@tdiu.uz).

The thesis can be found in the Information Resource Center of the Tashkent State Economic University (registration number \_\_\_). Address: 100003, Tashkent city, Islam Karimov street, 49. Tel .: (99871) 239-28-72, fax: (99871) 232-43-51, e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdu@tdiu.uz).

The abstract of the dissertation sent out on «\_\_\_» \_\_\_\_\_2020.

(mailing report № \_\_\_ on «\_\_\_» \_\_\_\_\_2020).

**N.H. Jumaev**

Chairman of the one-time scientific council at the council of the scientific council for the award of academic degrees, Doctor of Economic Sciences, Academic of the Academy of Sciences of the Republic of Uzbekistan

**U.V. Gafurov**

Vice-chairman of the one-time scientific council at the council of the scientific council for the award of academic degrees, Doctor of Economic Sciences? Professor

**Sh.Dj. Ergashodjaeva**

Chairman of the one-time seminar council at the scientific Seminar under the scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

## RESUME (abstract of PhD thesis)

**The aim of the research work** is the development of scientifically based recommendations on the formation of a product differentiation strategy by the enterprises of the glass industry of Uzbekistan, the substantiation of key indicators of the competitive advantages of glass enterprises, the assessment of their economic efficiency and the determination of the development prospects of the industry.

**Object of research** are enterprises of the glass industry of Uzbekistan, in particular, ASL OYNA LLC.

**The scientific novelty of the research is as follows:**

the strategy of differentiation of glass industry products has been improved through the approach of processes to ensure the clarity of color and originality of the shape of glass containers as the most important factor;

based on the proposal to increase the attractiveness of the production of glass products by providing products in the original form in accordance with the specific features and conditions of certain types of business using glass containers;

along with the requirements for product quality in improving the efficiency of glass industry enterprises, the development of strategies for stratification of the diversity of container volumes is economically feasible;

increasing the utilization of network production capacity by ensuring an acceptable level of diversification of glass products is based as an important aspect of the differentiation strategy.

**Implementation of the research results.** On the basis of scientific results on the improvement of management mechanisms of innovation potential in industrial enterprises:

improved strategy of differentiation of glass industry products through the approach of processes to ensure the clarity of color and originality of the shape of glass containers as the most important factor was implemented at ASL OYNA LLC (Certificate on the implementation of the Ministry of Economic Development and Poverty Reduction No. 6-3-1/22/6-94 of March 17, 2020). Due to the implementation of these recommendations at ASL OYNA LLC, the volume of marketable products increased by 40%.

recommendations about proposal to increase the attractiveness of the production of glass products by providing products in the original form in accordance with the specific features and conditions of certain types of business using glass containers were implemented at ASL OYNA LLC (Certificate on the implementation of the Ministry of Economic Development and Poverty Reduction No. 6-3-1/22/6-94 of March 17, 2020). Due to the implementation of these recommendations at ASL OYNA LLC, the level of capacity utilization will increase by 29%.

the development of strategies for stratification of the diversity of container volumes along with the requirements for product quality in improving the efficiency of glass industry enterprises were implemented at ASL OYNA LLC (Certificate on the implementation of the Ministry of Economic Development and Poverty Reduction No. 6-3-1/22/6-94 of March 17, 2020). Due to the implementation of these

recommendations, ASL OYNA LLC expanded its product range and net profit increased by 185.5 million soums, created 350 new jobs.

recommendations about increasing the utilization of network production capacity by ensuring an acceptable level of diversification of glass products is based as an important aspect of the differentiation strategy were implemented by ASL OYNA LLC (Certificate on the implementation of the Ministry of Economic Development and Poverty Reduction No. 6-3-1/22/6-94 of March 17, 2020). Due to the implementation of these recommendations, ASL OYNA LLC introduced a 3-glass furnace and the production volume of glass containers increased by 17800 thousand standard units. in year.

**Structure and scope of the dissertation.** The thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusion, list of used literature and applications. The volume of the thesis is 125 pages.

**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ  
ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ  
LIST OF PUBLICATIONS**

**I бўлим (I часть; I part)**

1. Гафуров А.Т. Стратегии дифференциации продукции стекольной промышленности в Узбекистане. Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар электрон журнали. № 3, март-апрель, 2019 йил. (08.00.00, №10).

2. Гафуров А.Т. Проблемы дифференциации продукции стекольной промышленности Республики Узбекистан. // Бизнес эксперт. №7, 2019 год, – С. 146-151 (08.00.00, №3).

3. Гафуров А.Т. Особенности стратегии дифференциации стекольной промышленности Республики Узбекистан. // Бизнес эксперт, №4, 2019 год, – С.94-98 (08.00.00, №3).

4. Gafurov A.T. Modern strategies for the differentiation of products of the Glass Industry in Uzbekistan // Indo – asian journal of multidisciplinary research, India. Year: 2019. P. 1568-1578. №5, GIF – 0,45.

5. Гафуров А.Т. Научные основы конкурентных преимуществ компаний в разработке стратегии широкой дифференциации продукции. // «Ўзбекистонда инновацион менежмент стратегияларини амалга ошириш тажрибаси» мавзусидаги республика илмий-амалий конференцияси илмий мақола ва тезислар тўплами (2018 йил 9 октябрь). – Т.: ТДИУ, 2018. 36-38- б.

6. Гафуров А.Т. Цели и задачи ценообразования в стратегии дифференциации. // «Ўзбекистонда инновацион менежмент стратегияларини амалга ошириш тажрибаси» мавзусидаги республика илмий-амалий конференцияси илмий мақола ва тезислар тўплами (2018 йил 9 октябрь). – Т.: ТДИУ, 2018. – 472 б.

7. Гафуров А.Т. Аспекты дифференциации продукции стекольной промышленности Республики Узбекистан в эпоху цифровизации экономики. // Ўзбекистонда рақамли иқтисодиётни шакллантиришда менежмент ва корпоратив бошқарувнинг аҳамияти. Халқаро илмий-амалий конференцияси маъруза тезислари тўплами. – Тошкент, 2020 йил 20 май. 274-280 бетлар.

8. Gafurov A.T. Theoretical and methodical aspects of development of the strategy for differentiation of the glass industry in the Republic of Uzbekistan // VIII-Международная Конференция, Индия №7 (1) 2020 год, март.Р-297-298.

Автореферат ТДИУ Таҳририят бўлимида таҳрирдан ўтказилди  
(\_\_\_\_\_ 2020 йил).

Босишга рухсат этилди: \_\_\_\_\_ 2020 йил.  
Бичими 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>, «Times New Roman»  
гарнитурда рақамли босма усулида босилди.  
Шартли босма табағи 3. Адади: 100. Буюртма: № \_\_\_\_\_.

Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси,  
100197, Тошкент, Интизор кўчаси, 68.

«АКАДЕМИЯ НОШИРЛИК МАРКАЗИ»  
Давлат унитар корхонасида чоп этилди.