

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI



Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining 90 yilligiga bag'ishlanadi

A.A.YADGAROV

**KORPORATIV STRATEGIYA VA
TASHKILIV DIZAYN**

DARSLIK

TOSHKENT – 2021

UDK: 338.24(075.8)

KBK-20.1

E-45

Yadgarov Akram Akbarovich. Korporativ strategiya va tashkiliy dizayn. Darslik. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, 2021 yil. 310 bet.

Darslik Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Kengashida muhokama qilingan va ma'qullangan. 2021 yil 31 martdagi 8-sonli bayonnoma.

Darslikda “Korporativ strategiya va tashkiliy dizayn” fanining mohiyati va vazifalari, strategiya kontseptsiyasining mohiyati, strategik tahlil vositalari va undan foydalanishning nazariy jihatlarini, sanoat tarmoqlarining tahliliy asoslari, sanoat va raqobatbardoshlik masalalari, resurslar va imkoniyatlardan foydalanish, tashkilot tuzilmasi va boshqaruv tizimlari, strategiyani amalga oshirish asoslari, raqobat ustunligining manbalari va o'lchamlari, sanoat evolyutsiyasi va strategik o'zgarish, texnologiyalarga asoslangan sanoat va innovatsiyalarni boshqarish, korporativ strategiyani joriy qilishning ahamiyati hamda strategik boshqaruvdagi zamonaviy tendentsiyalar to'g'risida nazariy va amaliy yondashuvlar keltirilgan.

Darslik oliy ta'lim muassasalarida kredit-modul tizimi asosida tahsil oluvchi barcha ta'lim yo'nalishi va magistratura mutaxissliklari, ilmiy-tadqiqot bilan shug'ullanayotgan tadqiqotchilar hamda sohada faoliyat yuritayotgan mutaxassislarining nazariy va amaliy bilimlarini oshirishlari uchun xizmat qiladi.

В данном учебнике изложены сущность и задачи дисциплины “Корпоративная стратегия и организационный дизайн”, сущность концепции стратегии, инструменты стратегического анализа и теоретические аспекты его использования, аналитические основы отраслей промышленности, вопросы отраслевой конкурентоспособности, использования ресурсов и возможностей, организационной структуры и систем управления, основы реализации стратегии, источники и размеры конкурентного преимущества, эволюция и стратегическое изменение отрасли, управление отраслями и инновациями на основе технологий, управление, представлены теоретические и практические подходы к вопросу о значении внедрения корпоративной стратегии и современных тенденциях в стратегическом управлении.

Учебник служит для повышения теоретических и практических знаний всех направлений образования и специальностей магистратуры, исследователей, занимающихся научно-исследовательской деятельностью, и

специалистов, работающих в этой сфере, а также обучающихся в высших учебных заведениях на основе кредитно-модульной системы.

This manual outlines the essence and objectives of the discipline “Corporate strategy and organizational design”, the essence of the concept of strategy, strategic analysis tools and theoretical aspects of its use, analytical foundations of industries, issues of industry competitiveness, the use of resources and opportunities, organizational structure and management systems, the basics of strategy implementation, sources and sizes of competitive advantage, evolution and strategic change of the industry, management of industries and innovations based on technology, management, theoretical and practical approaches to the issue of the importance of introducing corporate strategy and current trends in strategic management are presented.

The manual serves to increase the theoretical and practical knowledge of all areas of education and specialties of the magistracy, researchers engaged in research activities, and specialists working in this field, as well as students in higher educational institutions on the basis of a credit-modular system.

Ushbu darslik Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining 90 yilligiga bag'ishlanadi.

Mas’ul muharrir: i.f.d. prof. M.P. Eshov

Taqrizchilar: i.f.d.prof. B. Sultonov
i.f.d.prof. B. Salimov

KIRISH

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

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning 2020 yil 29 dekabrda Oliy Majlisga Murojaatnomasida quyidagi fikrlarni "Joriy yilda mamlakatimizning xalqaro moliya bozorlariga chiqish imkoniyatlari yanada yaxshilandi, ilk bor milliy valyutada 2 trillion so'mlik davlat evroobligatsiyalari past foizlarda joylashtirildi. Bu yil respublikamizda 197 ta yirik, minglab kichik va o'rta korxonalar hamda infratuzilma ob'ektlari barpo etildi. Jumladan, "Navoiyazot" da ammiak va karbamid ishlab chiqarish kompleksi hamda azot kislotasi zavodi, Muborak, Gazli va Sho'rtan neft-gaz korxonalarida suyultirilgan gaz ishlab chiqarish qurilmalari, Toshkent metallurgiya zavodi kabi yirik quvvatlar ishga tushirildi deb ta'kidlab o'tgan¹.

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

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

Zero, bu borada Prezidentimiz Shavkat Mirziyoev tomonidan ishlab chiqilib, amalga oshirilayotgan 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasida ushbu masalalarga alohida e'tibor qaratilgan. Sohada tadqiqotlar olib borgan mutaxassislarning nazariy qarashlaridan kelib chiqqan holda aytish joizki, korporativ boshqaruvni to'g'ri yo'lga qo'yish, korporativ strategiyani to'g'ri tanlash hamda tashkilot dizaynini yaratish va uning imidjini oshirish orqali nafaqat davlat ishtirokidagi aksiyadorlik jamiyatlari, balki davlat ishtirok etmaydigan tashkilotlar faoliyati shaffofligi va samaradorligini oshirish imkoniyati ortadi. Shuningdek, xalqaro tashkilotlar va xorijiy investorlar uchun ham investitsion jozibadorlik va qulay ishbilarmonlik muhiti yaratiladi.

Yangi O'zbekiston sharoitida korporativ strategiyani to'g'ri tanlash va tashkilot dizaynini rivojlantirish aynan aksiyadorlik jamiyati hamda boshqa bir qator kompaniya va tashkilotlardagi muhim masalalar echimini topishida, shuningdek, sohadagi tashkiliy, iqtisodiy va huquqiy jarayonlarga baho beradi. Hozirda davlat ishtiroki bo'lmagan aksiyadorlik jamiyatlari, xususan, kompaniya va tashkilotlarda korporativ strategiya va tashkilot dizaynini rivojlantirishni tizimli yo'lga qo'yishda, ularda korporativ strategiyani ishlab chiqish asosida korporativ boshqaruv darajasini reyting asosida muntazam baholash va monitoring qilib borishda muhim ahamiyatga ega.

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

“Korporativ strategiya va tashkiliy dizayn” darsligida fanning mohiyati va vazifalari, strategiya konsepsiyasining mohiyati, strategik tahlil vositalari va undan foydalanishning nazariy jihatlari, sanoat tarmoqlarining ko'rsatkichlari tahlili, sanoat va raqobatbardoshlik masalalari, resurslar va imkoniyatlardan foydalanish, tashkilot

tuzilmasi va boshqaruv tizimlari, strategiyani amalga oshirish asoslari, raqobat ustunligining manbalari va o'lchamlari, sanoat evolyusiyasi va strategik o'zgarish, texnologiyalarga asoslangan sanoat va innovatsiyalarni boshqarish, korporativ strategiyani joriy qilishning ahamiyati hamda strategik boshqaruvdagi zamonaviy tendensiyalar to'g'risida nazariy va amaliy ma'lumotlar o'rin olgan.

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

Iqtisodiyot mutaxassisliklari talabalari, tadqiqotchilar hamda har qanday mulk shaklidagi tashkilotlarning barcha darajadagi boshqaruvchilari ushbu darslikni o'rganishlari orqali sohadagi nazariy va amaliy bilimlarini yanada oshirishlariga xizmat qiladi.

Qachonki tashkilotda strategiya bo'lmasa, uni hech shak-shubhasiz inersiya egallab oladi. Inersiya – innovatsion strategik g'oyalar uchun asosiy to'siqdir.

V.L.Kvint

1-BOB: STRATEGIYA KONSEPSIYASI

REJA:

1.1. Kirish va maqsadlar.

1.2. Muvaffaqiyatda strategiyaning roli.

1.3. Korporativ strategiyaning amalga oshirishning asosiy jihatlari.

Tayanch so'zlar: aksiyadorlik jamiyatlari, korporativ boshqaruv, strategiya, korporativ boshqaruv kodeksi, davlat aktivlarini boshqarish, transmilliy korporatsiyalar, ko'pmillatli korporatsiyalar, korporativ strategiya.

1.1. Kirish va maqsadlar

O'zbekiston Respublikasida istiqlolning dastlabki yillaridan boshlab bosqichma-bosqich amalga oshirilgan institutsional islohotlar hamda yirik davlat korxonalarini aksiyalashtirish natijasida iqtisodiyot tarmoqlari va sohalarida ochiq turdagi aksiyadorlik jamiyatlari vujudga keldi. Ushbu toifadagi korxonalarda korporativ boshqaruvni joriy etilishi dunyoda tan olingan samarali boshqaruv shakllaridan biri hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoev shunday fikr yuritgan, "Joriy yilda 23 milliard dollarlik investitsiyalar o'zlashtiriladi hamda 206 ta yangi yirik quvvatlar ishga tushiriladi. Jumladan, Sho'rtan gaz-kimyoy kompleksida sintetik suyuq yoqilg'i, "Navoiyazot" aksiyadorlik jamiyatida azot kislotasi, ammiak va karbamid ishlab chiqarish quvvatlari barpo etiladi. Yangi Toshkent metallurgiya zavodi, Toshkent metrosining Sirg'ali tarmog'i, er usti halqa yo'lining birinchi bosqichi ishga tushiriladi"².

² O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi// Xalq so'zi, 25 yanvar, 2020 yil.

Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlarga ko'ra, mulkchilik tuzilmasi zich jamlangan mamlakatlarning jahon bozori kapitallashuvidagi ulushi oxirgi yillar ichida 20 foizdan (1998-2002) 34 foizgacha (2013-2015) oshgan, bunga asosan rivojlanayotgan mamlakatlar kapital bozorlarining keskin taraqqiy etishi sabab bo'lgan. Shuning uchun, mamlakat korporativ boshqaruv tizimining sifati uning korporativ sektori raqobatbardoshligi va dinamik rivojlanishi uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega³.

Strategiyaning korporativ boshqaruvga aloqadorligi. Strategiya zamonaviy korporativ boshqaruvni shakllanishida muhimligi istiqbolda diversifikatsiyalashgan sinergiya bilan bog'liq biznes birliklari sharoitida yirik ob'ektlarning optimal faoliyat ko'rsatishini tashkil qilishga va o'ta o'zgaruvchan muhitga o'z vaqtida javob qaytarishga yo'naltirilgan bo'ladi. Yangi mahsulotning raqobatbardoshligini sezilarli oshiradigan, yangi biznesning mikro va makroomillarini shakllantiradigan innovatsion va ko'p ilm talab qiladigan texnologiyalar muhim rol o'ynaydi.

Korporativ boshqaruvni asosiy shakllanish ob'ekti sifatida aksiyadorlik jamiyati (AJ)larni keltirib o'tish joizdir. Aksiyadorlik jamiyatlari ta'sischi o'rtasida tuzilgan shartnoma asosida chiqariladigan aksiyalar emissiyasi orqali kapitalni birlashtirish yo'li bilan tashkil etiladigan korxonani ifodalaydi. Aksiyadorlik jamiyatlari tashkil qilish jarayonining o'zi aksiyadorlik jamiyatlari haqidagi qonun bilan tartibga solib boriladi.

Xususiylashtirilgan korxonalar asosida aksiyadorlik jamiyatini tashkil qilishda uni yaratish tartibi xususiylashtirish to'g'risidagi qonun asosida tartibga solinadi. Aksiyadorlik jamiyatlarini ajratib turadigan xususiyat uning kapitalini qatnashchilar o'rtasida tarqatiladigan aksiyalar belgilangan soniga taqsimlash hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyati kapitalni qimmatli qog'ozlar chiqarish, aynan aksiya va obligatsiyalar chiqarish yo'li bilan jalb qiladi. Aksiyalar egalari jamiyatning sheriklikdagi egalari sifatida namoyon bo'ladi va uning boshqaruv tizimida qatnashish huquqidan foydalanadi.

³ OECD Corporate Governance Factbook 2017, p.141.

Aksiyadorlik jamiyatining xususiyati uning qimmatli qog'ozlari ochiq bozorda erkin muomalada bo'lishidan iborat. Bu erda nizom kapitali aksiyadorlar o'rtasida taqsimlanadigan aksiyalarning belgilangan soniga bo'linadi. Aksiyalar egalari bu aksiyalardan dividend oladi va buning uchun to'lagan summasi bilangina tavakkal qiladi.

Strategiya korporativ boshqarish tizimining talab darajasida bo'lishini talab etadi. Yevropa Ittifoqining korporativ boshqaruv bo'yicha "Yashil kitobi" da aksiyadorlik jamiyatlari direktorlar kengashini shakllantirishda professional, millat, gender xilma-xilligini kuchaytirish, direktorlar kengashi va menejment bilan muloqot jarayonlariga aksiyadorlarni, xususan, minoritar aksiyadorlarni kengroq jalb etish, uzoq muddatli maqsadlarga yanada ko'proq ustuvorlik berish, direktorlarning aksiyadorlar oldidagi mas'uliyatini yanada oshirish va ularni shu yo'nalishda etarlicha rag'batlantirish, korporatsiyalar faoliyati ustidan keng jamoatchilik nazoratining moslashuvchan tizimini shakllantirish zarurati qayd etilgan.

Buyuk Britaniyada Korporativ boshqaruv kodeksining yangi tahriri e'lon qilindi. 2019 yil 1 yanvardan kuchga kirgan mazkur yangi tahrirda direktorlar kengashining asosiy vazifasi etib aksiyadorlarga qiymat yaratish hamda umuman jamiyat rivojiga hissa qo'shish orqali "Kompaniyaning uzoq muddatli barqaror muvaffaqiyatli natijalarga erishishni ta'minlash" belgilangan va korporativ madaniyat tushunchasiga alohida to'xtalib o'tilgan. Direktorlar kengashi kompaniya maqsadi, qadriyatlari va strategiyasini aniqlashi, ularning kompaniya madaniyatiga mos tushishiga ishonchi komil bo'lishi, aksincha holatlarda ularni moslashtirish choralarini ko'rishi shartligi belgilangan.

Germaniya Korporativ boshqaruv kodeksida "Faxriy ishbiarmon" konsepsiyasidan foydalanildi, komplaens-menejment va "Ogoh etish" tizimini takomillashtirish, kuzatuv kengashi tarkibini optimallashtirishga alohida e'tibor qaratilgan.

O'zbekistonda ham shu kabi ilg'or xorij tajribasini chuqur o'rganish hamda korporativ boshqaruv sohasida so'nggi yillarda me'yoriy-huquqiy hujjatlar qabul qilindi.

“Davlat aktivlarini boshqarish, monopoliyaga qarshi kurashishni tartibga solish tizimini va kapital bozorini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to’g’risida” gi 2019 yil 14 yanvardagi Farmoniga muvofiq, O’zbekiston Respublikasi Xususiylashtirilgan korxonalarga ko’maklashish va raqobatni rivojlantirish davlat qo’mitasi va mazkur qo’mita huzuridagi Qimmatli qog’ozlar bozorini muvofiqlashtirish va rivojlantirish markazi hamda Davlat aktivlarini boshqarish markazi negizida 3 ta mustaqil institut – O’zbekiston Respublikasi Davlat aktivlarini boshqarish agentligi, O’zbekiston Respublikasi Monopoliyaga qarshi kurashish qo’mitasi va O’zbekiston Respublikasi Kapital bozorini rivojlantirish agentligi tashkil etildi.

Korporativ boshqaruv kodeksi 2015 yilda qabul qilinib unda aksiyadorlik jamiyatlari o’zining haqqoniy va ochiq biznes yuritish tarafdori ekanligini namoyon qilgan holda ixtiyoriy ravishda amal qiluvchi tavsiyalar keltirilgan.

O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 26 apreldagi “Davlat aktivlarini boshqarish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to’g’risida” gi qaroriga muvofiq, davlat tashkilotlari rahbarlari yoki rahbar o’rinbosarlari, shuningdek xodimlari bo’lgan xo’jalik jamiyatlari kuzatuv kengashlari a’zolariga haq to’lash va (yoki) o’z funksiyalarini amalga oshirish bilan bog’liq xarajatlarni qoplash bir chorakda eng kam oylik ish haqining 50 barobaridan ko’p bo’lmagan miqdorda amalga oshiriladi.

Ushbu miqdorni belgilashda davlat tashkilotining rahbari yoki xodimi bo’lgan a’zoning xo’jalik jamiyati faoliyatining tegishli sohasini rivojlantirishga qo’shgan shaxsiy hissasini inobatga olinadi. Bu esa, o’z navbatida, xo’jalik jamiyatlari kuzatuv kengashi faoliyati samaradorligini baholash mezonlarini ishlab chiqish, xususan, har bir a’zoning jamiyat rivojlanishiga qo’shgan shaxsiy hissasini aniqlash va o’lchash tartibini shakllantirishni taqozo etadi. E’tiborli jihati shundaki, endilikda davlat tashkiloti rahbarlari va xodimlari bir paytning o’zida haq to’lanadigan kuzatuv kengashlarining a’zolari sifatida ikkitadan ko’p bo’lmagan xo’jalik jamiyati faoliyatida ishtirok etishi mumkin.

2019 yil 14 yanvardagi “O‘zbekiston Respublikasi Davlat aktivlarini boshqarish agentligi faoliyatini tashkil etish to‘g‘risida” gi qarori ahamiyatiga alohida to‘xtalib o‘tish lozim. Mazkur muhim hujjatga muvofiq, xo‘jalik jamiyatining ijro organi (rahbar va rahbar o‘rinbosarlari) tanlov asosida yuqori malakali, shu jumladan xorijiy mutaxassislar orasidan tanlab olinadi va davlat organlari, tashkilotlar yoki ularning mansabdor shaxslari bilan kelishilmasdan aksiyadorlar umumiy yig‘ilishi yoki kuzatuv kengashi qarori bilan tayinlanadi. Respublikamizning aksariyat aksiyadorlik jamiyatlari ijroiya organi rahbarini tayinlashni tanlov asosida o‘tkazish bo‘yicha ichki tartib yoki nizomlarni ishlab chiqqan bo‘lib, unda nomzodlarni saralash uchun mezonlar aks ettirilgan. Ushbu tanlovlarda xorijiy menejerlarning ishtirok etishi ham ko‘zda tutilgan.

Korporativ boshqaruvning shakllanishi asosan aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruvida yuzaga kelgan. Aksiyadorlardan har biri unga tegishli bo‘lgan aksiyalar hajmiga muvofiq jamiyat majburiyatlari bo‘yicha javob beradi. Aksiyadorlik jamiyati shaklidagi korporatsiya egalik qilish, faoliyatda ishtirok etish va tasarruf qilish huquqlarini aniq belgilashga imkon beradi.

Korporativ boshqaruvning zamonaviy konsepsiyasi mohiyatan ancha keng bo‘lib, bir paytning o‘zida tashkilotlardagi turli funksiyalarni, jumladan, menejment, moliya, hisob, biznes huquqi, biznes etikasi va iqtisodiyotini mujassamlashtiradi. Korporativ boshqaruv hisobdorlik, shaffoflik, oshkoralik, ijtimoiy mas‘uliyat, halollik (soflik) kabi jihatlarni hamda boshqaruv organlari, aksiyadorlar va manfaatdor tomonlar o‘rtasidagi munosabatlarni qamrab oladi. Bundan tashqari, ushbu konsepsiya tashkilotlarni samarali boshqarish va nazorat qilish uchun tartib-qoidalar, siyosat, usullar va tarkibiy tuzilmalarni belgilab beradi⁴.

Korporatsiyalarning bunday shakli investitsiyalarni jalb etishga xizmat qiladi. Shu bilan bir paytda aksiyalarga egalik qilish ko‘pincha boshqaruvda ishtirok etishga faqat ramziy huquq berishini ham hisobga olish zarur.

⁴D.X.Suyunov, E.A.Xoshimov. Korporativ boshqaruv modellari: konseptual jihatlar, zamonaviy tendensiyalar va konvergensiya imkoniyatlari. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 4, iyul-avgust, 2017 yil.

Korporatsiya tavsifi va xususiyatlari, korporatsiyaning ta'sischilari va qatnashchilarga nisbatan iqtisodiy va yuridik jihatdan alohida bo'lib olganligi, mulkni boshqaruvdan ajratishning tugal shakli sifatida namoyon bo'lishi bilan ham belgilanadi. Bu korporatsiyaga uning iqtisodiyotdagi etakchi rolini belgilab bergan yaqqol afzalliklarni ta'minlaydi⁵:

- birinchidan, mulkiy javobgarlikning cheklanishi korporatsiyalarni investitsiyalashga aholining keng qatlamlarini jalb etishga imkon berganligi, shuningdek, turli xavf-xatarlarni pasaytirishga xizmat qilganligi muhim ahamiyatga ega bo'ldi;

- ikkinchidan, menejment funksiyalarini mulkdan ajratish korporatsiyani uning ta'sischilaridan mustaqil xo'jalik sub'ekti sifatida favqulodda barqarorligini ta'minladi, bu esa barqaror, istiqbolga yo'naltirilgan rivojlanish uchun sharoitlar yaratdi va uzoq muddatli strategik maqsadlarni amalga oshirishni birinchi o'ringa chiqarib qo'ydi;

- uchinchidan, rivojlangan qimmatli qog'ozlar bozori mavjudligining ham ahamiyati katta, bu aksiyalar oldi-sotdisi orqali ulush ishtirokining to'siqsiz ko'chib o'tishi imkoniyati, ya'ni likvidlikni yoki investitsiyalangan mablag'larni pul shakliga aylantirish imkoniyatini ta'minlaydi, bu esa potensial investorlar keng ommasini jalb etish uchun dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Huquqiy jihatdan korporatsiya aksiyadorlarga tegishli bo'lsada, ular korporatsiyani boshqarishda kamdan-kam ishtirok etadi. Qoidaga ko'ra, ularning boshqaruvdagi ishtiroki garchi ular rahbariyatni almashtirish yo'li bilan ta'sir ko'rsata oladigan bo'lsada, korporatsiyaning rahbar organlarini saylash va xo'jalik faoliyati strategiyasini ishlab chiqishda qatnashish bilan cheklanadi. Umuman olganda aytish mumkinki, korporatsiyada real hokimiyat kundalik rahbarlik qilishni amalga oshirayotgan boshqaruvchilar qo'lida.

Jahon iqtisodiyoti rivojlanishining zamonaviy bosqichida korporatsiyalarning

⁵ Afanasev M. P. Korporativnoe upravlenie na Rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya]. – M.: Interekspert, 2000. – 445 s.

baynalmilallik xarakteri beto'xtov o'sib borishi, uning ishlab chiqarish va tijorat faoliyati sohasi xorijiy mamlakatlarga ham tarqalishi tendensiyasi kuzatilmoqda.

Transmilliy korporatsiyalar (TMK) va ko'pmillatli korporatsiyalar (KMK) roli va ahamiyati tobora kengayib va mustahkamlanib bormoqda, ular uchun dunyoning ko'plab mamlakatlarida o'zining ko'p sonli ishlab chiqarish va savdo sho'ba kompaniyalariga ega bo'lish xos hisoblanadi. Bu ularga o'z faoliyatini milliy chegaralar doirasidan chetga va xalqaro iqtisodiy munosabatlar sohasiga chiqarish, boshqa mamlakatlarning iqtisodiy va siyosiy hayotiga bevosita yoki bilvosita ta'sir ko'rsatish imkonini beradi.

Korporatsiyani tashkil qilishning tashkiliy-huquqiy shakli yoki iqtisodiy mohiyati, avvalo korxonalarini to'laqonli tizim sifatida rivojlantirishni ta'minlaydigan ichki tashkiliy jarayonlar yig'indisini nazarda tutish lozim.

Bu jihatdan korporatsiyaning normal faoliyat ko'rsatishini ta'minlaydigan, ularning funksional rolini, shuningdek, bu elementlarning o'zaro munosabatlar xarakterini belgilab beradigan asosiy elementlarni ajratish muhim ahamiyatga ega.

Har qanday iqtisodiy tashkilotni yaratishdan asosiy maqsad shundaki, u tadbirkorlarga ular yakka holda bajara olmaydigan vazifalarni birgalikda echishiga yordam beradi.

Tashkilot belgilangan maqsadlarga erishish vositasini ifodalashi sababli manfaatdor shaxslarni birlashtirish usullari va shakllari ularning mehnatini birgalikda bo'la oladigan qilishi lozim bo'lgan o'zaro aloqalarni ta'minlashi lozim. Buning uchun korporatsiya barcha manfaatdor shaxslar va tuzilmalar rioya qilishi lozim bo'lgan o'yin qoidalarini ishlab chiqadi, bu tashkilot a'zolariga o'zaro birdamlik bilan harakat qilishga imkon beradi.

Bu jihatlar birinchidan, tashkilot tuzilmasida va ikkinchidan, korxonaning faoliyat ko'rsatishini ta'minlovchi ichki tashkiliy jarayonlarda o'z ifodasini topadi. Bu funksiyalar ichida korxonaga muhit o'zgarishlariga tezkor javob qaytargan holda qo'yilgan maqsadlarga erishish imkoniyatini beradigan funksiyalar ko'proq ahamiyatga ega.

Korporatsiya murakkab ichki tuzilmagan ega bo'lgan o'ziga xos tashkilotni

ifodalaydi. Korporatsiya bu - umumiy maqsad va vazifalarga ega bo'lgan to'laqonli xo'jalik yuritish tizimi hisoblanadi. Tadbirkorlikning tashkiliy-xarajatlar mexanizmi iqtisodiy va tashkiliy shakl va usullar ilmiy asoslangan tizimi yordamida tadbirkorlik faoliyatini tashkil qilishdan iborat.

Korporatsiya tanlab olgan, uning oliy rahbariyati tomonidan ifodalangan maqsad xo'jalik yuritish falsafasi, boshqaruv, rejalashtirish strategiyasini belgilab beradi. Samarali faoliyat ko'rsatish uchun har qanday tashkilot, jumladan, korporatsiya yashovchanlik, barqarorlik va raqobatbardoshlikni ta'minlashi lozim bo'lgan boshqaruvning u yoki bu shakllarini, ma'lum bir tuzilmani yaratadi.

Korporatsiya tashkiliy tuzilmasining xarakteri va tashqi ko'rinishiga firma ko'lami va u faoliyat ko'rsatayotgan bozor hajmi sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Ayrim tadqiqotchilarning hisoblashicha, korporatsiyaning tashkiliy tuzilmasi, diversifikatsiya va rentabellik o'rtasida o'zaro bog'liqlik mavjud. U shuningdek, korporatsiya tarkibiga kiradigan korxonalar soniga ham bog'liq bo'ladi⁶.

Ichki korporativ munosabatlarni bozor tamoyillarida tashkil qilishda qator shart-sharoitlarga rioya qilish zarur: korporatsiyaning barcha bo'linmalarini nisbatan mustaqil xo'jalik sub'ektlariga aylantirish, bu ularning bir qismiga yuridik shaxs maqomini berishgacha iqtisodiy erkinlikni ko'zda tutadi.

Tarmoqlar ishlab chiqarishida iqtisodiy erkinlikni ta'minlashda korporatsiyaning tarkibiy bo'linmalariga:

➤ ishlab chiqarish vositalarini erkin tasarruf qilish, foydalanish va egalik qilish, mehnatni tashkil qilish va haq to'lash shakllarini, ishlab chiqarishni boshqarish va texnologiyani o'zlari tanlash huquqini taqdim etishsiz;

➤ butun korporatsiyaning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlashi lozim bo'lgan marketing xizmatlari, investitsion, innovatsion, axborot va boshqa markazlar kabi ichki korporativ bo'linmalar tashkil qilish;

➤ samarali ichki firma tadbirkorlik birliklari: sho'ba aksiyadorlik jamiyatlari, kichik korxonalar, ijara jamoalari, o'rtoqchiliklar va boshqalarni tashkil qilish;

⁶ V.P. Bagov. Korporativniy menedjment. – M.: Izd-vo REA, 1999. – 246 s.

- ichki korporativ munosabatlarni kengaytirish va jadallashtirish;
- ishlab chiqarishni boshqarishning «katak» shaklini qamrab olgan ichki korporativ xo'jalik mexanizmini ishlab chiqish;
- foydani taqsimlash oqilona tizimini ishlab chiqish; strategik, vaziyatli va tezkor rejalashtirish;
- korporatsiyaning turli bo'linmalari o'rtasida, shuningdek, ular va butun korporatsiya o'rtasida shartnoma munosabatlarini o'rnatish;
- ichki korporativ motivatsiya, rag'bat, jarima tizimi va hokazolansiz tasavvur etish qiyin.

1.2. Muvaffaqiyatda strategiyaning roli

Taraqqiy etgan xorijiy davlatlar tajribasiga ko'ra, asosan har bir mamlakatning taraqqiyoti va rivojlanishida xalqning o'z oldiga buyuk maqsadini va istiqbolini to'g'ri belgilab olishi hamda o'z strategiyasini amalga oshirish salohiyatini ishga solish orqali jahon hamjamiyatida munosib o'rin egallaydi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoev tomonidan ishlab chiqilgan Harakatlar strategiyasi istiqbolimiz taqdirini hal etuvchi muhim va yangi davr bosqichini ifodalovchi milliy g'oyaga aylandi.

“*Korporativ strategiya va tashkiliy dizayn*” fani “Iqtisodiyot (tarmoqlar va sohalar bo'yicha)” mutaxassisligi bo'yicha magistraturada tahsil olayotgan magistrantlar uchun mo'ljallangan bo'lib, mamlakatimizning strategik rivojlanish yo'lidagi konsepsiyalari bilan uyg'unlashgan.

“*Korporativ strategiya va tashkiliy dizayn*” fanining maqsadi strategik rivojlanishini ta'minlash va raqobat muhiti sharoitida aksiyadorlik jamiyatlari va boshqa turdagi tashkilotlar korporativ boshqaruvida strategik yondashuv va tashkiliy dizayni haqida nazariy va amaliy jihatdan o'rganishdan iborat.

“*Korporativ strategiya va tashkiliy dizayn*” ushbu fanda quyidagi vazifalarni ko'rib o'tish belgilangan, ya'ni: strategiya konsepsiyasi, strategik tahlil vositalari, sanoat va raqobatbardoshlik tahlili, resurslar va imkoniyatlarni tahlil qilish, sanoat evolyusiyasi va strategik o'zgarish, texnologiyalarga asoslangan sanoat va

innovatsiyalarni boshqarish, korporativ strategiya, strategik boshqaruvdagi zamonaviy tendensiyalarni o'rganishdan iborat.

“Korporativ strategiya va tashkiliy dizayn” fanining predmeti raqobat muhiti sharoitida turli kompaniya va tashkilotlarda, aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ strategiya va tashkilot dizayni ahamiyatini yoritish, istiqbolli strategik loyihalar yaratish, tashkilot dizayni ustida ishlash va tashkilot imidjini oshirish borasidagi faoliyatga qaratiladi.

Strategiya – bu muvaffaqiyatga erishish yo'lidir. Strategiya nima ekanligi hamda tashkilotlar va shaxslarning muvaffaqiyatga erishishlarida nima uchun muhimligi aynan shu bobda tushuntirib o'tiladi. Bevosita biz strategiyani rejalashtirishdan ajratishimiz lozim. Strategiya turli ko'rsatmalarning batafsil rejasi yoki dasturi emas, balki bu uyg'unlik va aniqlikni belgilab beradigan hamda shaxs yoki tashkilotning harakatlari va qarorlariga e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan jarayondir⁷.

Strategiya bevosita davlat boshqaruvini har tomonlama isloh qilish, jamiyat qurilishini takomillashtirish, demokratik islohotlarni chuqurlashtirish, pirovardida, mamlakatimizni tubdan modernizatsiya qilishga qaratilgan. Strategik boshqaruvning ilmiy asoslari– bugungi kunda iqtisod fanlarining muhim sohalaridan biridir⁸.

Strategiya tarmoq va korporativ darajada hududlar va yirik megapolislarida, rivojlangan mamlakatlarning davlat boshqaruviga doir tajribasini umumlashtiradi va tartibga soladi. Vladimir Kvintning “Strategiyalash nazariyasi va amaliyoti” nomli kitobida strategiya toifalari, missiya, strateg shaxsiyati, vazifalarning resurs ta'minoti tahlili qoidalari, strategik ssenariyni tanlash va uning taktika bilan birikishi kabi tushunchalar batafsil yoritilgan.

Strategiya - bu kompleksli boshqaruv rejasi bo'lib, u kompaniyaning bozordagi mavqeini mustahkamlashi va harakatlar muvofiqligi, iste'molchilarni jalb qilish va qoniqtirish, muvaffaqiyatli raqobat va global maqsadlarga etishni ta'minlashi kerak.

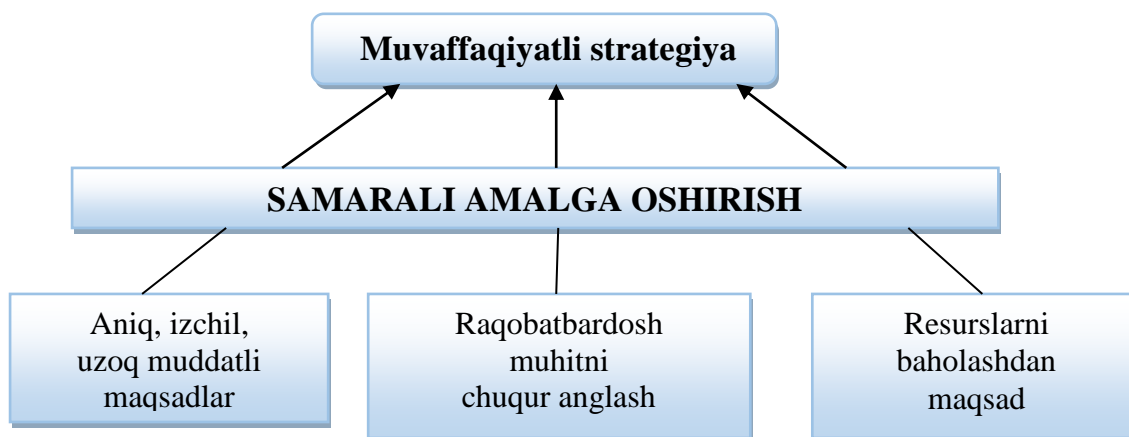
⁷ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

⁸ <http://old.uza.uz/>

Strategiyani ishlab chiqish jarayoni har qanday ko'rinishga ega bo'lishi mumkin bo'lgan rivojlanish va faoliyat yo'nalishlarini sinchkovlik bilan o'rganish va o'zlashtiriladigan bozorlar, xizmat ko'rsatiladigan ehtiyojlar, raqobat usullari, jalb qilinadigan resurslar va biznes modellari umumiy yo'nalishini tanlashdan iborat. Boshqacha qilib aytganda, strategiya kompaniya tomonidan rivojlanish yo'llari, bozorlar, raqobat usullari va biznes yuritishni tanlashni bildiradi.

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

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



1.1- rasm. Muvaffaqiyatli strategiyalardagi umumiy yondashuvlar⁹

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

- aniq, izchil va uzoq muddatli maqsadlarni to'g'ri belgilash;
- raqobatbardosh muhitni chuqur anglab etish;
- resurslarni maqsadli baholash (1.1-rasm).

⁹ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

Strategiyaning mohiyati taktik vazifalarni belgilashdan iborat. Siyosat, strategiya va taktika - strategik rahbarlik va boshqaruv jihatlari bilan bog'liq uchta mustaqil kategoriyadir. Ularning farqi shundan iboratki, strategiya tasdiqlangan va amalga oshirish uchun qabul qilingan bo'lsa, uning joriy qilinishi strategiyalashtirilayotgan ob'ektning mayog'iga aylanadi. Taktika esa strategik vazifalarni amalga oshirish bo'yicha kundalik, oylik va yillik (joriy) rejalarni va ularning echimi bo'yicha tadbirlarni taqozo etadi. Siyosat - bu strategiya va taktikani yagona samarali amal qiluvchi tizimga agregatsiya va integratsiya qilinishidir¹⁰.

Strategiyani amalga oshirish eng mas'uliyatli jarayon. Real vaziyatni to'liq qamrab olgan yaxlit va bir butun reja bo'lsa, uning muvaffaqiyati ta'minlanadi. Mabodo teskari bo'lsa, unda turg'unlik yuzaga keladi. Bunga sabab, noto'g'ri tahliliy ma'lumotlar, xulosalar, kutilmagan sharoitlar, resurslardan oqilona foydalana olmaslikdir. Strategiyani baholash va nazorat qilish strategik rejalashtirishni mantiqiy yakunlovchi omili bo'lib hisoblanadi.

Hodisalarning qayta aloqalanishini ta'minlash jarayonida strukturaviy bo'g'inlardagi bog'lanish imkoniyatlarini tahlil qiladi, baholaydi, aniqlaydi, xulosalar chiqaradi. Zaruratda strategik rejalarni o'zgartiradi.

Davlat strategik rejalari aniq va o'zgarmas tamoyillarga bo'ysundirilishi muhim. Ular islohotlarning bir maromda, izchil y o'nalishini ta'minlashga xizmat qiladi. Jumladan, rahbar o'z vazifalarini amalga oshirishida turli ilmiy sohalardagi ma'lumotlar va xulosalar bilan qurollanmog'i, bundan tashqari, improvizatsiya qilmog'i, quyilgan vazifalar echimini topishda individual va kreativ yondashuvlarni tashkil etishi lozim. Mazkur tamoyillar oldin qabul qilingan qarorni o'zgartirish ehtimoli yoki o'zgaruvchan vaziyatdan kelib chiqib, qayta ko'rib chiqish imkoniyatini berishi zarur.

Strategik dastur va rejaning uyg'unligi hamda turli darajadagi qarorlarning mustahkam bog'liqligi muvaffaqiyatning kafolati. Mazkur birlik davlat organlarning strukturaviy bo'g'inlarida strategik harakatlarni birlashtirish, barcha

¹⁰ <https://xs.uz/uzkr/post/harakatlar-strategiyasi>.

funksional bo'lim rejalarining kelishuvi bilan ta'minlanadi. Ayni paytda strategiyani amalga oshirish imkoniyatlarini tug'diradi. Strategik boshqaruv jarayonida dastur va rejani amalga oshirish uchun tashkiliy va huquqiy sharoitlar yaratilishi lozim.

Mazkur tamoyillar hokimiyat organlari faoliyatidagi ijro intizomining past sur'atlariga, shaxsiy mas'uliyatsizligiga barham beradi, kadrlar layoqati darajasini oshirishni talab qiladi, murakkab va chigal ish tartiblarini sodda hamda tezkor yondashuvlar bilan o'zgartirishga xizmat qiladi. Eng muhimi, strategik yo'nalishlarni belgilashning mavhum va noma'lum jihatlarini oydinlashtirish orqali tartiblashtirishga erishiladi.



1.2-rasm. Firma va atrof-muhitning strategik bog'lanishi¹¹

Istiqbol maqsadlarni qo'ygan davlatlarning aksariyati milliy strategik muvaffaqiyatlarni YaIMning o'sishida, fuqarolarining farovonlik darajasining yuksalishida, deb qaraydi. Yaqin o'tmishda davlatning birlamchi vazifalari hosildorlikni oshirish, oltin-neftni ko'paytirish, armiyani mustahkamlash bilan izohlangan. Albatta, ushbu omillarni inkor etmagan holda bugun O'zbekistonda milliy qadriyatlar bilan qurollangan davlatning strategik maqsadi fuqarolarning g'oyaviy e'tiqodi, bilim-salohiyati, jamiyatdagi mukammal qonunlar va barqaror ijtimoiy institutlarning mavjudligini ta'minlash asnosida amalga oshirish ko'zda tutilmoqda.

Strategik maqsadlarning aynan inson kapitaliga va u orqali adolatli qonunlarning, faol ijtimoiy institutlar harakati tashkil etilishiga qaratilayotganligi

¹¹ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

bejizga emas. Shuning uchun har qanday islohotlar inson kapitalini rivojlantirish bilan amalda uning tamal toshi mustahkamlanadi.

1.3. Korporativ strategiyani amalga oshirishning asosiy jihatlari

“Strategiya” so’zi “strategos” grek so’zidan kelib chiqqan bo’lib, “General san’ati” ma’nosini anglatadi. U hozir ham o’z ma’nosida harbiy boshliq tarkibining harbiy operatsiyalarini rejalashtirish san’atini bildiradi.

Strategiya keng qamrovli nazorat tizimidir (bu korxonaga ko’rsatkichlari, asosiy fondlari, tijorat faoliyati, ishlab chiqarish quvvatlari, harajatlarini kuzatish).

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

Strategiya – bu kelajakni tadqiq qilish, ssenariy tahlilidir.

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

Strategik rejalashtirishda quyidagilarga ahamiyat beriladi:

- Vazifalar, maqsadlar va strategik yo’nalishni aniqlash.
- Tashqi sharoitlar, imkoniyat va tahdidlar tahlili.
- Ichki kuchli va zaif tomonlarni baholash.
- Maqsadlarni belgilash.
- Maqsadga erishish uchun strategiyani tanlash.
- Vazifalarni aniqlash.
- Har bir vazifani hal etish uchun zarur tadbirlar bilan ishchi dasturlarni ishlab chiqish.

Korporativ strategiyani asoslashning dinamik modellari orasida quyidagilarni ko'rsatib o'ish mumkin:

1. Joriy davr ishlab chiqarish hajmi va xarajatlarini o'z vaqtida qoplash uchun *talab qilinadigan moliyaviy vositalarni aniqlash modeli*. Bu modelni amalga oshirishda, qoidaga ko'ra, keng tarqalgan moliyaviy hisob-kitob usuli qo'llanadi.

2. Bashorat qilinadigan tushumlar va to'lovlarni taqqoslash yo'li bilan amalga oshiriladigan *foyda ko'rsatkichlari va mahsulot narxini aniqlash modeli*. Ushbu modelni shakllantirish tamoyillari, ayniqsa, joriy foydani maksimallashtirishga yo'naltirilgan korxonalar orasida keng tarqalgan.

1.1- jadval

Korporativ strategiyalar ko'rsatkichlarini asoslashda qo'llaniladigan modellari tasnifi¹²

Modellar turlari	
Dinamik	Statistik
1. Mahsulot ishlab chiqarish hajmini aniqlash modeli	1. Resurslarni rejalashtirish modeli
2. Talab qilinadigan moliyaviy vositalarni aniqlash modeli	2. Asbob-uskunalarining yuklanganligini optimallashtirish modeli
3. Mahsulot narxi va foyda ko'rsatkichlarini aniqlash modeli	3. Personal va asbob-uskunalarini ish turlari bo'yicha taqsimlash modeli
4. Resurslar narxi keskin o'zgarishining mahsulot hajmiga ta'sirini hisob-kitob qilish modeli	4. Mahsulotni tayyorlash texnologiyasini tanlash modeli
5. Uzoq muddatlilikni hisobga olgan holda texnik tizimlarni qayta jihozlash muddatini aniqlash modeli	5. Tovarga talab va assortimentni rejalashtirish modeli

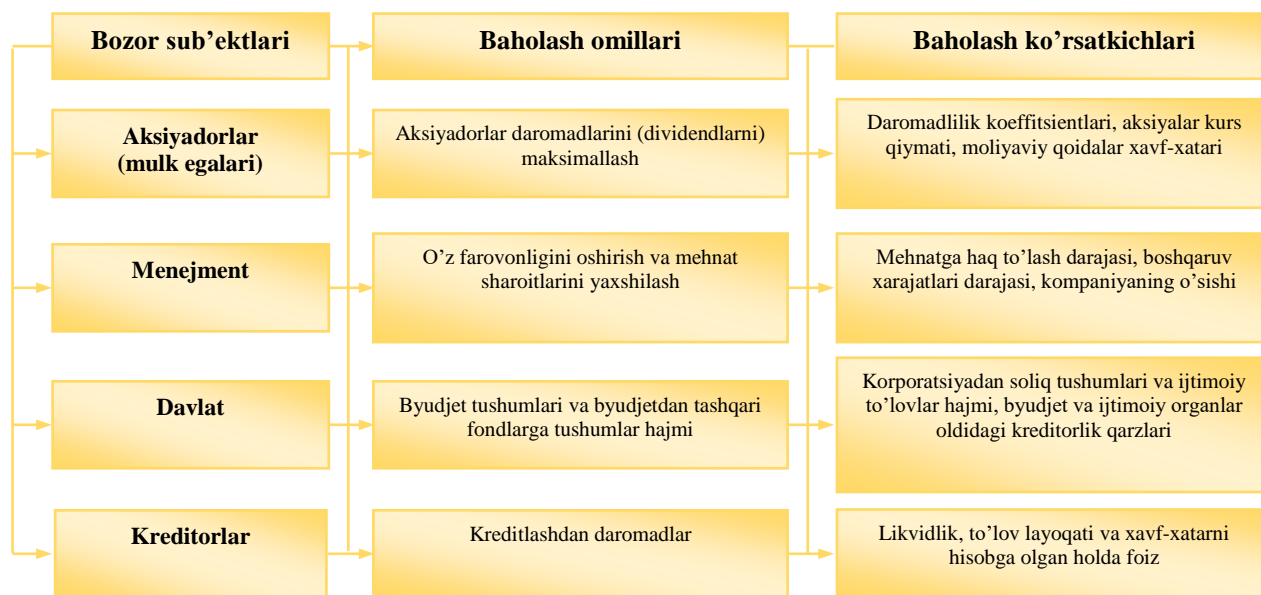
3. Aksiyadorlik korxonalarini uchun uning ta'minotchilari narx siyosatining o'zgarishi oqibatlarini baholaydigan *resurslarning narxi keskin o'zgarishlarining mahsulot hajmiga ta'sirini hisob-kitob qilish modeli*. Bu ayniqsa, barqaror bo'lmagan energetika resurslari ichki bozorida muhim ahamiyat kasb etadi.

¹² N.Po'latov. Ochiq aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni samaradorligini oshirish yo'llari. Iqtisod fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun taqdim etilgan dissertatsiya. T.:2011 y.

4. Ko'zda tutilgan modernizatsiya qilish va texnologik yangiliklar kiritishning turli variantlarini taqqoslaydigan, uzoq muddatlilikni hisobga olgan holdagi texnik tizimlarni qayta jihozlash muddatini hisoblash modeli.

Korporativ strategiya mikro modellari orasida maqsadi foydani maksimallashtirishdan iborat bo'lgan aksiyadorlik jamiyatning iqtisodiy-matematik modelini tuzish uchun eng muhim model sifatida foyda ko'rsatkichlari va mahsulot narxini aniqlash modelini ajratib ko'rsatish mumkin. Ushbu ko'rsatkichlar ob'ektiv jihatdan alohida korxonani ham, korxonalar guruhini ham samarali boshqarish mezonini bo'lib xizmat qiladi.

Aksiyadorlik jamiyatlari ishini baholashda bozor manfaatlarini hisobga olish zarur. Aksiyadorlik jamiyatlari ish samaradorligini baholashda turli sub'ektlarning manfaatlarini aks ettirish talab qilinishi tufayli bu baholash integral va ko'p mezonli bo'lishi lozim.



1.3-rasm. Aksiyadorlik jamiyati iqtisodiy samaradorligini turli sub'ektlar tomonidan baholash omillari¹³

Aksiyadorlik jamiyatlari ish samaradorligini baholash vazifasida baholash ko'rsatkichlariga ikkita talabni ifodalash mumkin: baholashning ko'p mezonlilik, ya'ni turli boshqaruv sub'ektlari (aksiyadorlar, boshqaruvchilar, yollanma xodimlar,

¹³ N.Po'latov. Ochiq aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni samaradorligini oshirish yo'llari. Iqtisod fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun taqdim etilgan dissertatsiya. T.:2011 y.

davlat) manfaatdor bo'lgan aksiyadorlik jamiyati ish samaradorining turli tomonlarini hisobga olish; baholashning integralligi, ya'ni turli baholarning u bo'yicha istiqbolli investitsiyalash ob'ektini belgilaydigan va moliyaviy resurslar oqimini ta'minlaydigan bitta ko'rsatkichga keltirilishi.

Iqtisodiy-matematik model asosida, bizning fikrimizcha, kelajakda xo'jalik yuritishning hozirgi sharoitlari xususiyatlarini hisobga oladigan aksiyadorlik korxonalarini boshqarish modelini ishlab chiqish mumkin.

Rivojlangan bozor iqtisodiyotida aksiyadorlik jamiyatlari ish samaradorligini baholashning klassik usuli aksiyalarni moliya bozorida kotirovkalash orqali kapitallashuvni baholash hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyatlari o'ziga xosligi shundaki, ular uchun bunday baholar ko'p hollarda yaramaydi. Bu fond bozorining rivojlanish darajasi pastligi, xususiylashtirish jarayonida aksiyalashtirilayotgan korxonalar qiymati va asosiy fondlarining bahosi pasaytirib ko'rsatilishi, shakllangan aksiyadorlik jamiyatlari (fiskal va boshqa davlat nazorat organlaridan qo'rqish) bilan bog'liq.

Korporativ boshqaruv mexanizmining tavsiflash uchun, bizning fikrimizcha quyidagi munosabatlarni ko'rib chiqish zarur: mulkdorlarning ichki guruhi, menejerlarning ichki guruhi, mulkdorlar va menejerlarning o'zaro munosabatlarini, moliyaviy bozor va mulkdorlar munosabatini, mehnat bozori va mulkdorlar vakillari o'rtasidagi munosabatlarni, tovar bozori va menejerlar munosabati.

O'zbekistonlik iqtisodchi olimlardan Sh.N.Zaynutdinov, D.N.Raximovalarning fikricha korporativ boshqaruv bu - manfaatdor shaxslarning daromad olish maqsadida birgalikdagi harakatlaridir¹⁴.

Korporativ boshqarishning tashkil etishni nazariy asoslarini tadqiqot etish iqtisodiyot fanining muhim jihatlari hisoblanadi. Buning uchun avvalom bor boshqarish mexanizmi, uning metodologiyasini ishlab chiqish va rivojlantirish yo'llarini belgilash dolzarb masalalardan biridir. Ushbu maqsadda korporativ boshqaruvning tashkil etish modellarini ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir.

¹⁴ Zaynutdinov Sh.N., Raximova D.N. Korporativ boshqaruv asoslari. T.: Akademiya, 2007 y, 48 bet.

O'zbek kompaniyalari samarali korporativ boshqaruvning jahon tajribasidan foydalanganlari sari, ular oldida tanlov yuzaga keladi: Amerika va Britaniya kompaniyalarida foydalaniladigan «bozor modeli» va Sharqiy Yevropa hamda rivojlanayotgan mamlakatlarda foydalaniladigan «nazorat modeli» o'rtasidagi tanlov.

Korporativ boshqaruvning u yoki bu modeli xususiyatlari ikki muhit o'rtasidagi o'zaro aloqalari bilan belgilanadi: korporativ va institutsional. Institutsional muhit kompaniyaning milliy kapital bozorining nisbiy likvidligi, faol institutsional investorlarning mavjudligi kabi tashqi omillari bilan aniqlanadi. Korporativ muhitning xususiyatlari bozorni tartibga soluvchining siyosati va samaradorlikni boshqarish, aksiyadorlar huquqlarini ta'minlash, biznesning ochiqdigi, mas'uliyat kabi kompaniyaning ichki ishi bilan aniqlanadi.

Zamonaviy model korporativ boshqaruvning mexanizmini o'rganishga imkon beradi, ya'ni model ichidagi munosabatlar va qatnashchilarni o'zaro aloqalarini o'rgatadi. Ushbu model doirasidagi korporativ munosabatlar qatnashchilari mulkdorlar, menejerlar, ichki va tashqi vositachilardir. Bundan tashqari korporativ boshqaruv mohiyatini aniqroq ochib berish uchun, korporativ boshqaruvni nokorporativ boshqaruv tushunchasi bilan farqlay bilish zarur.

Ushbu farqlar quyidagilardan iborat: Birinchidan, agarda nokorporativ boshqaruvda mulkchilik va boshqaruv vazifalari birlashtirilgan bo'lib, boshqaruv mulkdorlar tomonidan amalga oshirilsa, korporativ boshqaruvda esa odatdagidek boshqaruv vakolatlari va mulkdorlar huquqlari taqsimoti amal qiladi. Ikkinchidan, korporativ boshqaruvini kelib chiqishi yangi, mustaqil xo'jalik yuritish munosabatlarini - yollangan boshqaruvchilar institutini shakllantirdi.

Uchinchidan, agarda nokorporativ boshqaruv tizimida mulkdorlar boshqaruv masalalari bilan o'zaro munosabatlar asosida bog'langan bo'lsa, korporativ boshqaruvda esa bunday munosabatlar bartaraf etilib, korporatsiyalar va mulkdorlar munosabatlari bilan almashtirilgan.

Korporativ boshqaruv bu – birinchi navbatda, butun tashkilotni modernizatsiyalashdir. Institutsional jarayon qatnashchilari o'rtasida o'zaro

ishbilarmonlik munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish birliklarining iqtisodiy o'sish imkoniyatlarini jiddiy oshiradi.

O'zbekistonda biznes yuritishning korporativ shakli, nisbatan yangi va endi shakllanish bosqichida hisoblanib, etarli boshqaruv tajribasiga ega emas va amalda samarali boshqaruv texnologiyalarisiz va kasbiy tajribasi yuqori korporativ boshqaruvchilarsiz faoliyat ko'rsatmoqda. Korporativ menejment sohasida o'ziga xos milliy jihatlar kasb etadigan amaliy tajriba orttirish vujudga kelgan iqtisodiy va huquqiy sharoitlarda ko'p vaqt talab qiladi.

Amaldagi boshqaruv tizimi ko'pincha strategik va bozor asoslariga ega emas deb ta'kidlashga imkon beradi. U ayrim mutaxassislarning tajribasi, intuitsiyasi, vijdonliligiga bog'liq bo'ladi. Korxonada direktor funksiyalar bo'yicha strateg emas, balki texnologik qayta qurollanish jarayonining bosh nazoratchisi va «siljituvchi» hisoblanadi.

Investitsion jarayonlar ko'pchilik korxonalarda (kamida 85 foiz) oqilona boshqariladigan hisoblanmaydi va ularning rivojlanishi yoki yaqqol zarurat holatida, yoki tasodifiy ravishda amalga oshiriladi. Investitsiyalardan, jumladan, kapital qo'yilmalardan foydalanish samaradorligi ustidan qoniqarli nazorat yo'q.

Bundan tashqari, ko'plab korxonalar ish sifati va muvaffaqiyatining yagona jamoat bahosi hisoblangan foyda olish maqsadida choralar ko'rmasdan, ishlab chiqarish va personalni imkon qadar maksimal darajada yuklashga imkon beradigan funktsiyani bajaradi va bunda oliy rahbariyatni ham ishsiz va daromadsiz qoldirmaydi.

Kompaniya egalari va menejerlari, shuningdek, boshqa manfaatdor shaxslarning (kreditorlar, yollanma xodimlar, tashqi jismoniy shaxslar, investitsion fondlar, banklar, mahalliy o'zini-o'zi boshqarish organlari va b.) ularning manfaatlarini ta'minlash bo'yicha o'zaro munosabatlar tizimida korporativ boshqaruv samaradorligi ko'p jihatdan aksiyadorlik jamiyati tuzilmasiga (aksiyalar paketining to'planish darajasi, aksiyadorlik jamiyatlari faoliyat ko'rsatishining huquqiy tartibga solinishi va boshqa omillarga) bog'liq.

Korporativ menejmentda muammoli vaziyatlarning paydo bo'lish sabablari odatda mulkka egalik qilishni uni bevosita boshqarishdan ajratish va korporativ

munosabatlar qatnashchilarining asosiy guruhleri manfaatlari bo'yicha farqlanadigan kurash bilan bog'lanadi. Bunda har bir aksiyadorlik jamiyati uning faoliyat ko'lami, kompaniyaning atrof-muhit va boshqa ichki va tashqi omillar bilan o'zaro aloqalar xarakteriga qarab uning korporativ boshqaruvida qaysi qatnashchilarning muayyan guruhleri ifodalanishi lozimligi haqidagi masalani mustaqil hal qiladi.

Jamiyatning yirik aksiyadorlari yoki ma'muriyati aksiyadorlar umumiy yig'ilishlarining qarorlarini xaspo'shlash hollarida qarshi tomonning paydo bo'lish ehtimoli yuqori. Biroq, korxonalarda qarshi tomonning harakatlar mexanizmlari, ularning maqsadlari va usullari rivojlangan mamlakatlarda qabul qilingan maqsad va usullardan farq qiladi.

Xususan, zamonaviy sharoitda aksiyadorlar menejmentni almashtirish yoki mulkni qaytadan bo'lib olish bilan g'alabaga erishish ehtimoli yuqori bo'lgan hollardagina qarama-qarshilik xarajatlari va mojarolarga boradi. Bunda muxolibat ko'pincha mehnat jamoasini o'z tomoniga og'dirib oladi, mulkni qayta taqsimlashning qo'shimcha mexanizmlaridan (aksiyalar emissiyasi, qayta tashkil qilish), turli xil tashqi ma'muriy-siyosiy va boshqa vositalardan foydalanadi.

Korporativ menejment sohasidagi mahalliy mutaxassislardan B.Xodiev, B.Berkinov, E.Xashimov, M.Xamidullinlarning ta'kidlashicha hozirgi paytda mamlakatda korporativ munosabatlarning rivojlanish jarayoni umuman olganda bozor munosabatlariga o'tish yo'llari va ularning iqtisodiy rivojlanish mentalitetiga ta'siri bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'liq jihatlarga tobora ega bo'lib bormoqda. Aynan, shu sababli oldindan aytib bo'lmaydigan islohotlar jarayoni ko'p jihatdan davlat-huquqiy tuzilma xususiyatlari, iqtisodiy, ijtimoiy, tabiiy-geografik shart-sharoitlarga bog'liq bo'lgan o'zining korporativ boshqaruv modelini shakllantirish bilan bog'lanadi.

Aksiyadorlik jamiyatlarini boshqarish tizimi muammolari qatoriga quyidagilar kiradi: korporativ boshqaruv va nazorat sohasida amaliy mexanizmlarni shakllantirish borasida faollikning sustligi, mojarolarga olib keluvchi aksiyadorlar manfaatlarini uzoq muddatli himoya qilish mexanizmlarining etarli darajada ishlab chiqilmaganligi. Lekin, shunga qaramay, mamlakat iqtisodiyoti asta-sekinlik bilan mulkchilik

huquqining o'ziga xos bo'lgan barqarorlashuv belgilari bilan rivojlanishning sifat jihatidan yangi bosqichiga o'tmoqda.

Respublikamizda korporativ menejment modelining shakllanishiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatayotgan omillar orasida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Mamlakatdagi makroiqtisodiy vaziyat va iqtisodiy siyosat;
2. Jamiyatda aksiyalarga egalik qilishning muayyan tuzilmasi;
3. Moliyalashtirish manbalarining o'zaro nisbati;
4. Huquqiy tizim va madaniyatning rivojlanish tarixi va zamonaviy xususiyatlari;
5. Yuzaga kelgan ishbilarmonlik munosabatlari amaliyoti;
6. An'analar va davlatning iqtisodiyotga aralashuv darajasi va uning huquqiy tizimni tartibga solishdagi roli.

Ko'rinib turibdiki, mamlakat iqtisodiyotidagi aksiyadorlik jamiyatlari uchun korporativ boshqaruv muammolarini ijobiy hal qilish masalalari hozirgi paytda dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Korporatsiyalar shakllanishining nazariy va amaliy masalalari 90-yillarda ko'proq ahamiyatga ega bo'lgan bo'lsa, hozirgi paytda integratsion o'zaro aloqalarning oqilona yo'llarini izlab topish, strategik rejalashtirish, yirik ishlab chiqarish integratsiyalashgan tuzilmalarini optimal tarkibiy qayta qurish, aksiyadorlar huquqini himoyalash korporativ boshqaruv va nazorat muammolari birinchi o'ringa chiqib olgan.

Oxirgi yillarda korporativ menejment mavzusi va u bilan bog'liq bo'lgan milliy korxonalarda korporativ boshqaruv darajasi va samaradorligini oshirish bo'yicha turli xil choralar ko'rish zarurati davlat tartibga solish organlarining ham xorijiy investorlarning ham diqqat-e'tibori markazidan o'rin egalladi.

Xususan, xorijiy investorlar va turli xalqaro moliyaviy va iqtisodiy tashkilotlar aksiyadorlar umumiy yig'ilishlarini tayyorlash va o'tkazish, kuzatuv kengashining faoliyati, axborotni ochib berish, dividend siyosati va boshqalar bilan bog'liq korporativ boshqaruv jarayonining barcha tarkibiy qismlarini takomillashtirishga yo'naltirilgan qat'iy harakatlardan manfaatdor.

Nazorat savollari:

1. Strategiyaning korporativ boshqaruvga aloqadorligini izohlab bering.
2. Strategiya korporativ boshqarish tizimining rivojlanishiga qanday ta'sir qiladi.
3. Korporativ boshqaruvning shakllanishi asosan qaysi jamiyat faoliyatiga ta'aluqli.
4. Korporatsiyani tashkil qilishning tashkiliy-huquqiy shakllarini yoriting
5. Muvaffaqiyatg erishishda strategiyaning roli nimadan iborat.
6. Qaysi asrga kelib strategik yondashuv rivojlana boshlandi.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi, 29 dekabr, 2020 yil. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy sayti: <http://www.press-service.uz>
2. M.P. Afanasev Korporativnoe upravlenie na Rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.
3. V.P. Bagov. Korporativniy menedjment–M.: Izd-vo REA, 1999. – 246 s.
4. D.X.Suyunov, E.A.Xoshimov. Korporativ boshqaruv modellari: konseptual jihatlar, zamonaviy tendensiyalar va konvergensiya imkoniyatlari. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 4, iyul-avgust, 2017 yil.
5. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
6. Sh.N.Zaynutdinov, D.N.Raximova Korporativ boshqaruv asoslari. T.: Akademiya, 2007 y, 48 bet.
7. N.Po'latov. Ochiq aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni samaradorligini oshirish yo'llari. I.f.n. ilmiy darajasini olish uchun taqdim etilgan dissertatsiya. T.: 2011 y.
8. <https://xs.uz/uzkr/post/harakatlar-strategiyasi>.
9. <http://old.uza.uz/>

Mavzuga doir Keys-stadilar:

1-Keys stadi

Aksiyadorlik jamiyatda korporativ boshqaruv tizimi tashkil etilgan bo'lib, jamiyatning strategik masalalari, ya'ni yangi mahsulot ishlab chiqarish, yangi texnologiyalarni sotib olish va yangi turdagi mahsulotlar yaratish bilan bog'liq masalalari ayrim hollarda korporativ boshqaruv yig'ilishlarisiz AJ rahbari tomonidan o'z boshimcha holda amalga oshirilib kelindi. Biroq jamiyat faoliyati joriy yil oxiriga kelib strategiyasini noto'g'ri belgilashi orqali ishlab chiqarishga talab pasaydi. Jamiyat iqtisodiy tanazulga yuz tuta boshladi.

Keysni bajarish bosqichlari va topshiriqlar:

1. Matnni o'qing va muammoni keltirib chiqargan asosiy omillarlarni belgilang (kichik va individual guruhda).
2. Mazkur vaziyatdagi holatni tahlil qiling va vaziyatni baholang.
3. Tasavvur qiling Siz mazkur vaziyatda bo'lgan holatdasiz. Sizning hatti-harakatlaringiz nimadan iborat bo'ladi.

2-Keys stadi

Ishlab chiqarish korxonasi avvalgi rahbari o'rniga yangi rahbar keldi. Uning o'z ishini yaxshi tushunib etmasligi va korxonani istiqbolini ko'ra olmasligi natijasida o'ziga xos strategik qarorlarni qabul qildi. Qabul qilingan qarorlar hech qancha muddat o'tmasdan amalda yaxshi natija bermadi. Korxonani bankrot bo'ldi. Bu holatda kim aybdor.

Keysni bajarish bosqichlari va topshiriqlar:

1. Matnni o'qing va muammoni keltirib chiqargan asosiy omillarlarni belgilang (kichik va individual guruhda).
2. Mazkur vaziyatdagi holatni tahlil qiling va vaziyatni baholang.
3. Tasavvur qiling Siz mazkur vaziyatda bo'lgan holatdasiz. Sizning hatti-harakatlaringiz nimadan iborat bo'ladi.

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

Wordsmyth Dictionary

2-BOB: STRATEGIK TAHLIL VOSITALARI

REJA:

2.1. Tarmoqlar tahlili: fundamental asoslar.

2.2. Sanoatning keyingi holati va raqobatbardoshlik tahlili.

2.3. Resurs va imkoniyatlarni tahlil qilish.

Tayanch so'zlar: strategik tahlil, korporativ boshqaruv, tarmoqlar tahlili, sanoat tahlili, SWOT-tahlil, raqobatbardoshlik tahlili, resurslar tahlili.

2.1. Tarmoqlar tahlili: fundamental asoslar

Tarmoqlar rivoji strategik maqsad va vazifalarni to'g'ri belgilashiga bog'liq. Shu bois, tarmoq korxonalarini ustivor rivojlantirish va barqarorligini ta'minlashda tarmoqlarda strategik tahlilni to'g'ri amalga oshirishning fundamental jihatlarini o'rganishni talab etadi.

Strategik tahlil - bu korxonada faoliyati va bozorini o'rganish hamda baholash jarayoni bo'lib, natijada turli tashkilot va kompaniyalar uzoq muddatli raqobat strategiyasini ishlab chiqish uchun zarur ma'lumotlarni oladi. Korxonaning strategik vaziyatli tahlili muhim qadam hisoblanadi. Korxonaning to'g'ri tayyorlangan strategik tahlili asosli boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yordam beradi va sohada xavf bo'lishini kamaytiradi. Strategik tahlilning mazmuni. Korxonani strategik tahlil qilishning to'rtta asosiy bosqichi mavjud:

- Rejalashtirilgan rivojlanish strategiyasi doirasida muhim bo'lgan joriy ko'rsatkichlarni aniqlash. Korxonada tomonidan belgilangan maqsadlar va real ko'rsatkichlar o'rtasidagi farqni taqqoslash va tahlil qilish;

- Bashorat qilinayotgan ko'rsatkichlarga ta'sir qiluvchi strategik omillarni yaratish va tahlil qilish, ularni ahamiyati bo'yicha tartiblash;

- Strategik muqobillarni izlash. Bir nechta muqobillardan birini tanlash va strategik reja tuzish.

Mavjud ko'rsatkichlarni aniqlash uchun ichki omillarni o'rganish muhim: kompaniya tuzilishi, uning kadrlar va ishlab chiqarish salohiyati, resurslar va moliyaviy imkoniyatlar. Korxonada qanday sharoitlarda ish olib borishini, uning ishbilarmonlik muhiti, mijozlar, etkazib beruvchilar, raqobatchilar bilan munosabatlari qanday o'rnatilishiga qaratiladi¹⁵.

Strategik tahlil natijasida korxonada rivojlanishining kelajakdagi mumkin bo'lgan holatini bashorat qilish, kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash imkonini beradi.

Strategik tahlil nima uchun qo'llaniladi? Strategik tahlil quyidagi vazifalarni hal qilish uchun zarur:

- ❖ biznes-reja tuzish;
- ❖ korxonaning raqobatbardoshlik darajasini baholash va takomillashtirish;
- ❖ korxonaning rivojlanishiga to'sqinlik qiluvchi omillarni aniqlash va ularni bartaraf qilish yo'llarini topish;
- ❖ korxonada o'sishining imkoniyatlari va shartlarini aniqlash;
- ❖ muvaffaqiyatli reklama kompaniyasini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- ❖ maqsadli auditoriyani to'g'ri belgilash va samarali marketing strategiyasini ishlab chiqish;
- ❖ korxonaning mahsulot portfelidagi ayrim mahsulot guruhlarini rivojlantirish to'g'risida qaror qabul qilishga imkon beradigan bozorning asosiy tendensiyalarini tushunish;
- ❖ korxonaning optimal tashkiliy va kadrlar tarkibini shakllantirish;

Ma'lumot uchun: Apple kompaniyasi asoschisi Stiv Jobsning aytishicha, yaxshi odamlarni boshqarish kerak emas. Asosiysi, xodimlar nima qilish kerakligini bilishlari.

Buning uchun yetakchi loyihaning umumiy tasavvuriga ega bo'lishi, uni jamoaga aniq ta'riflab berishi va barchaning ushbu qarash bilan bo'lishishiga ishonch hosil qilishi kerak. Buning uchun yaxshi vosita - bu strategik mashg'ulotdir.

¹⁵ <https://www.gd.ru/articles/10374-strategicheskiy-analiz>

❖ risklarni boshqarish va muvozanatli boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

Oliy maqsadni ko'zlayotgan korxonalar bevosita strategik tahlilni o'tkazgandan so'ng, menejer korxonaga mavqegini mustahkamlash va raqobatbardoshligini oshirish uchun strategik rejasi bo'lishi talab etiladi.

Ichki muhitni tahlil qilish. Bunda kompaniyaning o'zi yoki savdo tarmog'iga kiritilgan barcha savdo nuqtalarining imkoniyatlarini tahlil qilishdir. Odatda, korxonaning tadqiqotlari doirasida tahlil qilinishi kerak. Korxonada qanday munosabatlar o'rnatilishini baholash kerak, ya'ni: bo'ysunuvchilar va menejerlar o'rtasida, ichki bo'limlar o'rtasida, norasmiy aloqa - ya'ni korxonaning korporativ madaniyati darajasi qanchalik balandligini tekshirish lozim.

Mavjud kadrlar tuzilmasi firma mijozlarining barcha ehtiyojlarini qondirish va uning uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun qanday maqbulligini aniqlash. Xodimlarining sa'y-harakatlari qanday taqsimlanganligini, ular qanchalik samarali ekanligini tushunish uchun.

Resurslar: kadrlar, moddiy, moliyaviy, texnik va boshqalar.

Texnologiyalar: bunga uskunalar, asbob-uskunalar va xodimlarning kasbiy mahorati - xomashyoni tayyor mahsulotga aylantirish uchun zarur bo'lgan barcha narsalar kiradi.

Tashqi muhitni tahlil qilish. Bu sanoat tarmoqlari va bozorni tahlil qilish, raqobatchilar faoliyatini tahlil qilishdan iborat. Barcha manfaatdor tomonlar va tashkilot farovonligiga va uning rivojlanish holatiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan barcha omillar aniqlanadi. Turli tahdidlar va imkoniyatlar baholanadi.

Atrof muhit omillari orasida: mahsulot etkazib beruvchilar, mijozlar, nazorat qiluvchi organlar, auditorlar, banklar, investitsiya kompaniyalari.

Korxonaga faoliyat ko'rsatadigan sharoitlar: geografik, siyosiy, iqtisodiy va boshqalar. Faqat tashqi omillarni emas, balki ma'lum bir kompaniya uchun muhim bo'lgan, unga tahdid yoki foyda keltiradigan omillarni ta'kidlash kerak.

Tarmoq kompaniyalaridagi strategik tahlil bosqichlarining xususiyatlari¹⁶

<i>Bosqichlar</i>	<i>Vazifa va maqsadlarni tahlil qilish</i>	<i>Ichki muhitni tahlil qilish</i>	<i>Tashqi muhitni tahlil qilish</i>	<i>Umumiy atrof-muhitni tahlil qilish</i>
<i>Vazifalar</i>	Vazifa va rivojlanish maqsadlarini aniqlash	Strategik salohiyatni baholash	Strategik iqlimni baholash	Strategik pozitsiyani baholash. Raqobat ustunligini baholash
<i>Vositalar</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kompaniyaning ishlab chiqarish-iqtisodiy tizimining modeli. • Strategik boshqaruv tizimining modeli. • "Maqsad daraxti". 	Porterning "rentabellik - bozor ulushi" jadvali	<ul style="list-style-type: none"> • Majburiy maydonlarni tahlil qilish • STEP tahlil • Strategik yo'nalishlar • Harakatlantiruvchi kuch kontsepsiyasi • Porterning 5 raqobatdosh kuchlari • Muvaffaqiyatning asosiy omillari 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansoff matritsasi • "mahsulot bozori" • SWOT-tahlil • "xaridor-sotuvchi" matritsasi
<i>Yechimlar</i>	Missiya tarkibini tanlash. Rivojlanish maqsadini tanlash. "Maqsadli daraxt" tuzilishini tanlash.	Ichki muhit (imkoniyat) tuzilishining variantini tanlash. Usullarni tanlash. Imkoniyani baholashni tanlash.	Tashqi muhit (sharoitlar) tuzilishining variantini tanlash. Usullarni tanlash. Iqlimni baholashni tanlash.	Strategik makon tuzilmasi variantini tanlash. Usullarni tanlash. Lavozimni baholashni tanlash. Lavozim bo'yicha strategiyalarni aniqlash.

Tarmoq korxonalaridagi strategik tahlil bosqichlarining xususiyatlaridan ko'rish mumkinki, vazifa va maqsad to'g'ri quyilsa strategiya samarali amalga oshadi.

Sohani tahlil qilish quyidagi ko'rsatkichlarni baholashni o'z ichiga oladi:

- tarmoq rentabelligi va uning o'sish sur'ati;
- potensial xaridorlar soni va ularning moliyaviy imkoniyatlari;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotga xaridorlarning ehtiyoji;
- sohadagi raqobatdosh korxonalar soni.

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

Strategik tahlil usullari SWOT - tahlil. SWOT tahlilining maqsadi - kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari, shuningdek potensial imkoniyatlar va tahdidlar to'g'risida mavjud ma'lumotlarni tizimlashtirish orqali korxonaning rivojlanishining asosiy yo'nalishlarini shakllantirish. Bunga kompaniyaning ichki kuchli va kuchsiz tomonlarini bozor ularga beradigan imkoniyatlar bilan taqqoslash orqali erishiladi. Muvofiqlik sifatiga asoslanib, tashkilot o'z biznesini qaysi yo'nalishda rivojlantirish kerakligi va oxir-oqibat resurslarni segmentlar bo'yicha taqsimlash belgilanadi.

SWOT - tahlil nomi ingliz tilidan olingan bo'lib kuchli, kuchsiz, imkoniyatlar, tahdidlar - kuch, kuchsizlik, imkoniyatlar, tahdid so'zlaridan kelib chiqqan.

Kuch - bu kompaniyaning tajribasi, rivojlanishi, yutuqlari, raqobatdosh ustunliklari. Zaiflik - bu firmaning etishmasligi, bu uning bozordagi mavqegini chayqaladigan va himoyasiz qiladi. Imkoniyatlar - bu o'sish va rivojlanish, raqobatdosh ustunliklarni oshirish uchun istiqbollarni ochib beradi. Tahdidlar (xavf-xatarlar) - bu kompaniyaning raqobatbardoshligini pasaytirishi yoki uning tugatilishiga olib kelishi mumkin bo'lgan ekologik omillar: arzon tovarlarning paydo bo'lishi, kattaroq kompaniya tomonidan qabul qilinish xavfi, noqulay siyosiy o'zgarishlar va yangi qonunlar.

SWOT tahlil ma'lumotlari maxsus tuzilgan matritsaga kiritiladi va korxonaning strategiyasini shakllantirish uchun ishlatiladi. Natijada, u kuch va imkoniyatlardan maksimal darajada foydalanishga va tashqi tahdidlardan himoyalashga yo'naltirilgan bo'lishi kerak.

SWOT – tahlil to'rt yo'nalishda olib boriladi: S – (strength) – kuchli tomonlari W – (weakness) – zaif, kuchsiz tomonlari O – (opportunitu) – imkoniyatlari T – (tnreat) – to'siqlar.

Taqqoslash usuli korxonaning ishini baholashga va rejalashtirilgan miqdoriy va sifat ko'rsatkichlaridan chetga chiqish sabablarini aniqlashga yordam beradi. Taqqoslashda: hisobot ko'rsatkichlarini hozirgi va o'tgan davrlarning rejalashtirilgan ko'rsatkichlari bilan har bir kun uchun ishlash ko'rsatkichlari; ushbu korxonaning

o'rtacha ko'rsatkichlari bilan ishlashi; raqobatchilar mahsulotlarining sifati bilan ishlab chiqarilgan mahsulotlarning sifati taqqoslanadi.

2.2-jadval

SWOT - tahlilini tarkibiy tuzilishi¹⁷

<p style="text-align: center;">Kuchlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahalliy ishlab chiqarish buyurtmalarni tezkor ravishda qayta ishlashga imkon beradi. • Biznesni targ'ib qiluvchi ko'plab doimiy mijozlar. • Bepul trafik olish uchun qidiruv tizimining yaxshi reytinglari. 	<p style="text-align: center;">Zaif tomonlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahalliy futbolkalarning narxi raqobatbardosh emas. • Yuqori xarajatlar ombor xarajatlari tufayli moddiy imkoniyatlarning kamroq bo'lishini anglatadi. • Mijozlar o'lchovlarni o'zlari bajarishni yoqtirmaydilar.
<p style="text-align: center;">Imkoniyatlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O'lchov jarayonini soddalashtirish uchun texnologiyadan foydalanish savdo hajmini oshirishi mumkin. • Instagram va Pinterest kabi yangi pullik reklama kanallari samarali bo'lishi mumkin. • Hozirgi kunda Internetdan kiyim sotib olish - bu tendentsiya. 	<p style="text-align: center;">Tahdidlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayni paytda bir nechta raqobatchilar narxlarni pasaytirishmoqda. • Veb-saytni mobil qurilmada ishlatish qiyin, garchi mobil trafik ko'paymoqda. • Kuchli dollar xalqaro savdoni kamaytirishi mumkin.

Taqqoslash usulida taqqoslangan ko'rsatkichlarni nazarda tutadi: agar u mahsulot bo'lsa, unda bitta assortiment guruhi, agar savdo ko'rsatkichlari bo'lsa unda bitta mintaqada mavsumdagi holat hisobga olinadi.

Faktor tahlil uslubi ma'lum bir omillarning ma'lum bir funksiyaga qanday ta'sir qilishini (masalan, mehnat unumdorligi) aniqlaydi. Aniqlangan omillar muhimligi bo'yicha tartiblanadi. Bu hisob-kitoblarni va modelni ishlab chiqishni talab qiladigan juda mashaqqatli usul.

Balans usuli bir-biriga ta'sirini aniqlash uchun tegishli ko'rsatkichlarni taqqoslaydi.

Grafik usul o'rganilayotgan omillarni vizual ravishda baholash uchun grafikalar va diagrammalar tuzadi.

¹⁷ <https://aggregator-mlm.ru/uz/4-swot-analiz-swot-analiz>

2.2. Sanoatning keyingi holati va raqobatbardoshlik tahlili

Strategik muqobillarni aniqlash uchun quyidagi strategik tahlil usullari qo'llaniladi:

- Xarajatlarning o'zgaruvchanligini tahlil qilish. Xarajatlarni kamaytirish va sanoat foydasini maksimal darajada oshirish imkoniyatlarini aniqlaydi. U moddiy ishlab chiqarish tarmoqlarida qo'llaniladi.

- Bozor dinamikasini tahlil qilish mahsulotning hayotiy bosqichlarini baholaydi. Tahlil natijasida uni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish zarur. Bu erda asosiy variantlar mavjud, mahsulotni o'zgartirish:

1. Ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtirish. Shunga o'xshash mahsulotlar uchun arzonroq narxlarni taqdim etishi va ko'proq bozor ulushiga ega bo'lishi mumkin. Ushbu strategiya mehnat unumdorligiga asoslangan. Uni amalga oshirish uchun doimiy sarmoyalarni talab qiladigan yaxshi texnologiyalar kerak. Misol: tovarlarni standartlashtirish (tovarlarni faqat bitta rangli shaklda chiqarish).

2. Mahsulot ishlab chiqarishga ixtisoslashuv (mahsulotni farqlash strategiyasi). Strategiya mahsulotga favqulodda xususiyatlarni berishga asoslangan. Agar potensial mijozlar uchun asosiy omil narx emas balki sifat bo'lsa, bu usul samarali bo'ladi.

Raqobatchilar mahsulotiga ega bo'lmagan maqsadli segmentni va xususiyatlarni aniq belgilash muhimdir. Keyin yuqori sifatli mahsulotlarni taqdim etish, jozibali dizayni ishlab chiqish, buning natijasida ular hatto raqobatchilardan yuqori narxda sotib olinadi. Ushbu strategiya bozorni keng qamrab olish uchun ishlab chiqilgan. Bu mahsulot sifatini nazorat qilish tizimini, reklama va marketingga jiddiy sarmoyalarni va innovatsion ishlanmalarni talab qiladi.

Rivojlangan bozorda sotish uchun yangi mahsulotni chiqarish. Strategiya mahsulotning xususiyatlarini kengaytirishga (yangi funksiyalarni qo'shishga) asoslangan bo'lib, bu mahsulotni ko'p qirrali, qulay va foydalanishda qulay qiladi. Misol: narx va sifat jihatidan turli xil mahsulot turlarini ishlab chiqish, turli xil paketlar, paketlarni joriy etish. Bozor o'zgarishi - yangi bozorga o'tish. Bozorning yangi segmentlarini, tarqatishning yangi kanallarini izlash (boshqa chakana savdo tarmog'i, franchayzalar).

Hududlarni kengaytirish: mintaqaviy bozorlarga kirish, eksklyuziv distribyutorlar tarmog'ini yaratish.

Integratsiyalashgan o'sish strategiyalari. Soha ichida firmaning mavqeini o'zgartirish. Boshqa kompaniyalardan mol-mulk sotib olish. Yetkazib beruvchilar yoki tarqatish kanallari ustidan nazoratni sotib olish. Kichikroq kompaniyalar bilan birlashish. Texnologiyani o'zlashtirish.

Turli xil o'sish strategiyasi. Kompaniyaning asosiy faoliyati bilan bevosita bog'liq bo'lmagan sohaga kirib borishini nazarda tutadi. U kompaniya ma'lum bir sohada, ma'lum bir bozorda, ushbu mahsulot bilan chambarchas bog'liq bo'lgan hollarda qo'llaniladi; bozor haddan tashqari to'yingan bo'lsa, mahsulotga talab pasaygan va shu bilan birga erkin moliyaviy manbalar mavjud.

Strategiyaning mohiyati – birinchidan, ishlab chiqarilgan mahsulotga hamrohlik qiladigan yoki unga aloqador bo'lmagan texnologik faoliyatning yangi turlarini izlash, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishda, ikkinchidan xodimlar va moliyaviy investitsiyalarning maxsus vakolatlarini talab qiladi.

Ishlab chiqarishni maqsadga muvofiq ravishda qisqartirish. Kompaniyaning istiqbolli yo'nalishlarini ishlab chiqish uchun mablag'larni bo'shatish uchun faoliyat yo'nalishlaridan birini rad etish yoki filiallardan birini yopishdir.

Strategik tahlil - bu kompaniyaning tashqi ishbilarmonlik muhiti va uning o'sishi va rivojlanishiga ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan omillari bilan o'zaro ta'sirida tahlil qilish. Puxta o'tkazilgan strategik tahlil kompaniyaga o'z sohasidagi ishlar holati to'g'risida qimmatli va dolzarb ma'lumotlarni taqdim etadi. Belgilangan bozor tendensiyalari bizni kompaniyaning hozirgi holatiga nima ta'sir qilayotganini va kelajakda uning farovonligiga nima tahdid qilishi yoki aksincha, hissa qo'shishi mumkinligini baholashga imkon beradi.

Har bir strategik tahlil vositasi uchun siz nafaqat aniq, keng qamrovli tavsifni, balki modeldan amalda foydalanishning tasviriy misolini ham topasiz. Vaziyatni tahlil qilishning ushbu usullarini qo'llagan holda siz o'zingizning kompaniyangizning deyarli barcha biznes muammolarini hal qilishingiz mumkin: kuchli va zaif tomonlarni tahlil qilish orqali korxonaning raqobatbardoshligini baholash, bir necha

yil oldin qo'shimcha o'sish manbalarini aniqlash, bozorning asosiy tendensiyalari to'g'risida tushuncha shakllantirish, kompaniya portfelidagi asosiy mahsulot guruhlarini ishlab chiqish to'g'risida qaror qabul qilish yoki reklama kampaniyasi uchun eng yaxshi maqsadli auditoriyani tanlash.

Moliyaviy tahlil usullaridan foydalangan holda siz foyda manbalarini o'rganishingiz, korxonaning moliyaviy barqarorligi va rentabelligini baholashingiz, xarajatlar dinamikasi va kompaniyaning pul oqimlarini tahlil qilishingiz mumkin.

Strategik tahlilning sodda matritsali usullari individual mahsulot va butun korxonaning raqobatbardoshligini baholashga, tovar ayirboshlash va biznes jarayonlarini batafsil o'rganishga, ichki va tashqi muhit tahdidlari imkoniyatlarini baholashga yordam beradi.

Tarmoqlarni rivojlantirishning keyingi bosqichlarini belgilash uchun kompaniya menejerlari bozordagi keyingi harakatlar natijasini maksimal darajaga ko'tarish uchun uning tuzilishining barcha jihatlarini hamda tashqi muhit sharoitlarini baholashlari va hisobga olishlari kerak. Buning uchun yuqori menejment strategik rivojlanishni belgilaydi, ya'ni korxonaning ma'lum bir sohasidagi pozitsiyalarni yaxshilash yoki saqlab qolish bo'yicha mumkin bo'lgan harakatlar rejasini tuzadi.

Bugungi kunda ko'pgina tuzilmalar mavjud bo'lib, ular yordamida kompaniyaning bozorda o'z faoliyatining turli jihatlaridagi raqobatchilarga nisbatan mavqeini aniqlashga imkon beradi. Strategik tahlil natijalariga ko'ra, kompaniya o'z farovonligini oshirishi mumkin bo'lgan maqsadlar ro'yxatini tuzadi.

Strategik tahlil - bu kompaniyaning raqobatbardosh xususiyatlarini va tashqi muhit xususiyatlarini aniqlashda namoyon bo'ladigan kompaniya holati to'g'risida ma'lumot olish usulidir. Keyinchalik u eski maqsadlarni sozlash yoki yangisini yaratish uchun ishlatiladi.

Strategik tahlil kompaniyaning rivojlanishida asosiy rol o'ynaydi. Yaxshi o'tkazilgan strategik tahlil kompaniyaning muhim raqobatdosh ustunligiga aylanadi, chunki u dolzarb va foydali ma'lumotlarni beradi, masalan, sohadagi vaziyat to'g'risida. Strategik tahlilning muhim sifati uning uzoq muddatli istiqbolidir. Strategik tahlil bizga kelajakni bugungi va o'tmishi orqali qarashga imkon beradi.

Shunday qilib, u bizning ko'zimizga kompaniyaning muvaffaqiyatsizliklarini keltirib chiqaradigan chuqur sabablarni ochib beradi yoki o'sishining istiqbolli yo'nalishlarini ko'rsatadi. Sodda qilib aytganda, aynan strategik tahlil natijasida olingan ma'lumotlarga asoslanib, mumkin bo'lgan muqobil variantlardan strategiyani oqilona tanlash kerak.

Raqobat - bu erkin tadbirkorlikning ajralmas bir bo'lagidir. Korxonada tovarlarining sifati aynan raqobatbardoshlikni oshirishda va raqobatbardoshligini o'rganish murakkab bo'lib o'z ichiga quyidagi bosqichlarni oladi:

- tovarni sotish bozorni o'rganish;
- raqiblar haqida ma'lumotlar yig'ish;
- iste'molchilar talablarini o'rganish;
- raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish;
- ishlab chiqarish va bozorga sinov sotishlari bilan chiqish haqidagi qaror.

Bu masalalarni hal qilish korxonada tovar raqobatbardoshligi darajasini baholashning o'zluksiz tizimini yaratishni talab qiladi. Har qanday tovar bozorga chiqishi bilanoq o'z raqobat qobiliyatini yo'qota boshlaydi, bu jarayonni sekinlatish mumkin, bu iqtisodiy foyda va oldingi buyum raqobat qobiliyatini to'la yo'qotish paytigacha bozorga yangi tovar bilan chiqish imkoniyatini beradi.

Raqobat so'zi - lotinchadan olingan bo'lib, maqsadga erishish uchun kurashishni bildiradi. Bozorda raqiblarning maqsadi xaridorni tovarni xarid qilishga jalb qilishdan iborat.

Tovar raqobatbardoshligini asosiy sharti quyidagi ko'rinishga ega bo'lgan xuddi shunday tovarga nisbatan eng katta yalpi foydali samaradan iborat:

$$K = R/S \longrightarrow \max$$

bu erda: R-tovarning foydali samarasi;

S-tovarni xarid qilish va foydalanishga oid xarajatlar (sotib olish xarajatlari);

Tovarning raqobatbardoshligini baholash quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- bozorni tahlil qilib, o'zimizning tovarimizga o'xshash namunasini topib olish;

- bizning tovar bilan solishtiriladigan tovarlardagi asosiy ko'rsatkichlarni belgilash;

- o'zining tovarimizdagi integral raqobatbardoshlik xususiyatini aniqlash.

P.S.Zavyalov fikricha «Raqobatbardoshlik deganda, tovarning bozorda xaridorgirligini ta'minlaydigan iste'mol va qiymat tavsiflari majmuini, ya'ni o'xshash raqobatchi tovarlarni ayirboshlashga taklif katta bo'lgan sharoitlarda xuddi shu tovarni pulga ayiriboshlanish qobiliyatini tushunmoq lozim»¹⁸.

Xaridorning xarajatlari ikki qismdan tashkil topadi, uning bir qismini xarid xarajatlari (tovar narxi), ikkinchi qismini uni iste'mol etish bilan bog'liq xarajatlar tashkil etadi.

Raqobatbardoshlik keng tushuncha bo'lib, unga ko'plab omillar ta'sir etadi. Firmaning raqobatbardoshligi darajasini baholashda tarmoq bozorida raqobat ko'rashi jadalligini belgilaydigan omillar tahlil uchun asos sifatida xizmat qiladi. Bu omillarga quyidagilar kiradi:

1. Raqobatchi firmalar soni, va ularni qiyosiy quvvati;
2. Raqiblar harakatlarining diversifikatsiyalashuvi darajasi;
3. Bozordagi talab hajmini o'rganish;
4. Mahsulotni tabaqalashuvi darajasi;
5. Iste'molchining bir ishlab chiqaruvchidan boshqasiga ko'chish harakatlari;
6. Bozordan chiqib ketish to'siqlari va ularning darajasi;
7. Bozorga kirib kelish va uning darajasi;
8. Yondosh tarmoq bozorlaridagi vaziyat;
9. Raqiblar strategiyasidagi farqlar;

10. Ushbu bozorda raqobat uchun alohida sabablarning bo'lishi, raqobat darajasi bozorning alohida bir jalb etuvchanlik yoki aksincha bezdiruvchanlik xususiyatlari bilan ham belgilanadi.

O'zbekiston Respublikasining "Raqobat to'g'risida" gi Qonunida quyidagi asosiy tushunchalar qo'llaniladi:

¹⁸ Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing management. 12 th edition. 2010 by Pearson Education, Inc.p. 369-373.

- *bir-birining o'rnini bosadigan tovarlar* - o'zining belgilangan vazifasi, qo'llanilishi, sifat va texnik xususiyatlari, narxi hamda boshqa parametrlari bo'yicha taqqoslanishi mumkin bo'lgan shunday tovarlarki, ularni oluvchi iste'mol qilish chog'ida bir tovarni boshqasiga haqiqatan ham almashtiradi yoki almashtirishga tayyor bo'ladi;

- *insofsiz raqobat* - xo'jalik yurituvchi sub'ektning yoki shaxslar guruhining iqtisodiy faoliyatni amalga oshirishda afzalliklarga ega bo'lishga qaratilgan, qonun hujjatlariga, ish muomalasi odatlariga zid bo'lgan hamda boshqa xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga (raqobatchilarga) zarar etkazadigan yoki zarar etkazishi mumkin bo'lgan yoxud ularning ishchanlik obro'siga putur etkazadigan yoki putur etkazishi mumkin bo'lgan harakatlari;

- *iqtisodiy konsentratsiya* - xo'jalik yurituvchi sub'ektning yoki shaxslar guruhining ustunligiga olib keladigan, tovar yoki moliya bozoridagi raqobatning holatiga ta'sir ko'rsatadigan bitimlar tuzish va (yoki) boshqa harakatlarni sodir etish;

- *iqtisodiy faoliyatni muvofiqlashtirish* - xo'jalik yurituvchi sub'ektlar harakatlarini bunday xo'jalik yurituvchi sub'ektlardan birortasi bilan ham bir shaxslar guruhiga kirmaydigan yuridik yoki jismoniy shaxs bilan kelishib olish;

- *kamsituvchi shartlar (sharoitlar)* - tovar yoki moliya bozoriga kirish, tovarni ishlab chiqarish, iste'mol qilish, olish, realizatsiya qilish, o'zgacha tarzda boshqa shaxsga o'tkazish shartlari (sharoitlari) bo'lib, ular boshqa teng shartlarda (sharoitlarda) bitta yoki bir nechta xo'jalik yurituvchi sub'ektni o'zga xo'jalik yurituvchi sub'ekt (raqobatchi) bilan taqqoslaganda teng bo'lmagan holatga solib qo'yadi;

- *kelishib olingan harakatlar* - tovar yoki moliya bozorida ikki yoki undan ortiq xo'jalik yurituvchi sub'ektning bozorning mazkur ishtirokchilaridan har birining manfaatlarini qanoatlantiradigan va ulardan har biriga oldindan ma'lum bo'lgan, raqobatni cheklashga olib keladigan yoki olib kelishi mumkin bo'lgan harakatlari;

- *noto'g'ri taqqoslash* - raqobatchilar yoki boshqa shaxslar tomonidan tarqatiladigan, tovar yoki moliya bozorida ayrim xo'jalik yurituvchi sub'ektga afzalliklar yaratadigan yoxud xo'jalik yurituvchi sub'ektni (raqobatchini) yoki

raqobatchi ishlab chiqargan tovarni yomonlovchi yolg'on, noaniq yoki buzib taqqoslash;

- *raqobat* - xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning (raqobatchilarning) musobaqalashuvi bo'lib, bunda ularning mustaqil harakatlari ulardan har birining tovar yoki moliya bozorida tovar muomalasining umumiy shart-sharoitlariga bir tomonlama tartibda ta'sir ko'rsatish imkoniyatini istisno etadi yoki cheklaydi¹⁹.

J.J.Lamben raqobatli afzalliklarni ikkita keng kategoriyalarga guruhlaydi – tashqi va ichki raqobatli afzalliklar, ya'ni firma va tovarni raqobatdoshligini tavsiflovchi raqobatli afzalliklardir. Tashqi raqobatli afzallik tovarni “bozor kuchini ifodalaydi, ya'ni u bozorni imtiyozli raqobatchidagiga nisbatan yuqoriroq sotish narxlarini qabul qilishga majbur qila oladi va mavjud tovarlardan norozi bo'lgan xaridorlarning istaqlarini aniqlash va qondirishdagi afzalliklarga tayanadi. Ichki raqobatli afzallik firmaning ishlab chiqarish xarajatlari, raqobatchidan ko'ra kamroq tannarxga erishishga imkon beruvchi va ishlab chiqaruvchi uchun qiymat xosil qiluvchi tovarga asoslangan hamda sotish narxlarining bozor yoki raqobat tomoindan pasaytirilishiga ko'proq darajada bardoshli qiluvchi yuqoriroq unumdorlik oqibatidir”²⁰.

Tovarni jalb etuvchanligi va raqobatbardoshligini ifodalovchi omillar klassifikatsiyasi sxemasini zanjir ko'rinishida ko'rsatish mumkin: narx – sifat – servis – marketing muhiti.

Raqobatbardoshlik sifat va qiymat omillari bilan bog'liqdir. Ular sifat, iqtisodiyot va marketing ko'rsatkichlari yordami bilan to'liq tavsiflanishi mumkin.

Kompaniyalarning raqobatdoshligi borasida bir necha savollarga duch kelmoqdamiz: Kompaniyaning eng muhim muammolari qanday? Makroiqtisodiy tendensiyalar va ularning kompaniyaning kelajagiga ta'siri qanday? Kompaniya faoliyat yuritayotgan bozorning rivojlanish tendensiyalari va ularning kompaniya kelajagiga ta'siri qanday? Tashqi muhitning rivojlanish tendensiyalarini hisobga olgan holda kompaniyaning o'sishi uchun qanday imkoniyatlar mavjud?

¹⁹ O'zbekiston Respublikasi “Raqobat to'g'risidagi Qonuni”. //Xalq so'zi, 2012-yil, 6 yanvar.

²⁰ Lamben J.J. Strategicheskiy marketing. M.: Progress, 2008, 164-bet.

Kompaniyaning rivojlanishiga qanday cheklovlar va xatarlar to'sqinlik qiladi va sohadagi mavjud binolar va tendensiyalarni hisobga olgan holda uning muvaffaqiyatli rivojlanishi ehtimoli qanday? Turli xil rivojlanish ssenariylarini hisobga olgan holda kompaniyaning qanday strategik maqsadlarini shakllantirish mumkin? Qanday strategik maqsadlar va ularga erishish yo'llari mumkin? Kompaniyaning tuzilishi qanday bo'lishi kerak?

Strategik tahlilning asosiy maqsadi bo'yicha har xil qarashlar mavjud. Ammo, albatta, bu qarashlarning barchasi bir-biriga bog'liq bo'lgan xarakterga ega va ular bir-biridan faqat ma'lum sohalarni ma'lum bir ta'kidlash bilan farq qiladi. Umuman aytganda, strategik tahlilning asosiy maqsadi biznesning hozirgi va kelajakdagi farovonligiga ta'sir qiluvchi va pirovardida strategiya tanlovini belgilaydigan asosiy omillar to'g'risida tushunchani shakllantirishdir.

Oddiy qilib aytganda, kompaniyaning strategik muvaffaqiyati omillarini izlash Ushbu munosabat strategik tahlilning mohiyatidir, aslida strategik tahlilning asosiy uslubiy munosabati sifatida ishlaydi. Tadqiqot davomida strategik tahlil oldida allaqachon ko'proq amaliy xarakterga ega bo'lgan bir nechta vazifalar turibdi. Tahlillar davomida kompaniya hayotining eng ochib beruvchi jihatlari yoritilgan. Shunday qilib, strategik tahlil vazifalarini asosiy muammolar atrofida jamlangan guruhlariga bo'lish mumkin.

2.3. Resurslar va imkoniyatlarni tahlil qilish

Resurslarga asosan qayta ishlovchi barcha sanoat tarmoqlarining ishlab chiqarish jarayonida qatnashuvchi elementlardan iborat xomashyo hisoblanadi. Chunki, xomashyosiz hech qanday mahsulot ishlab chiqarish mumkin emas.

Xomashyo deb - qazib olish yoki ishlab chiqarish uchun ma'lum darajada mehnat sarflangan va shu mehnat natijasida bir qadar o'zgargan mehnat buyumiga aytiladi. Ishlab chiqarish jarayonida xomashyo tayyor mahsulot yoki yarim fabrikat

hosil qiladi. Natijada xomashyoning to'la qiymati tovar shaklini olgan yalpi mahsulotga o'tadi²¹.

Xomashyo asosiy va yordamchi materiallarga bo'linadi.

Asosiy xomashyo - tayyor mahsulotning moddiy asosini tashkil qiluvchi mehnat buyumidir. Tayyor mahsulot tarkibiga kiruvchi yoki asosiy xomashyoni qayta ishlashga zarur sharoit yaratib beruvchi qolgan barcha mehnat buyumlari yordamchi materiallar deb ataladi.

Mehnat buyumlarining mahsulot ishlab chiqarishda qay tarzda qatnashishiga qarab ular ham xomashyo (asosiy xomashyo), ham yordamchi material bo'lishi mumkin. Masalan, neft yoqilg'i sifatida yordamchi material bo'lsa, benzin yoki kerosin ishlab chiqarishda esa xomashyodir.

Xomashyo keng miqyosda iste'mol buyumlari hamda ishlab chiqarish mahsulotlari olish uchun ishlatiladigan tabiiy materiallardan iborat. U quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- miqdori jihatidan etarli bo'lishi;
- qazib olish arzon va oson bo'lishi;
- texnologik jarayonlar oson borishi kerak.

Har bir xomashyo mehnat buyumidir, lekin har bir mehnat buyumi xomashyo emas. Mehnat buyumi mehnat vositasi bilan ma'lum darajada o'zgargandan keyingina xomashyoga aylanadi. Yer ostidagi foydali qazilmalar, yovvoyi hayvonlar, daraxtlar va hokazolar xomashyo bo'lmay, balki potensial tabiiy boyliklardir. Mehnat vositasi yordamida ovlangan hayvonlar, qazib olingan ma'danlar, kesilgan daraxtlar va boshqalar xomashyo hisoblanadi.

Ishlab chiqarish jarayonida bir yoki bir necha bosqichda qayta ishlangan bo'lsada, lekin, tayyor mahsulot sifatida iste'mol qilina olmasa, u chala mahsulot, ya'ni yarimfabrikat deb ataladi.

Xomashyo resurslarini xomashyodan farq qilmoq kerak. Xomashyo resurslariga mamlakatdagi foydali qazilmalar konlari, o'rmon maydonlari, uy

²¹ A.Ortiqov. Sanoat iqtisodiyoti. Darslik, T.: 2014 y.

hayvonlari va shu kabi tabiiy boyliklar kirsam, ular qazib chiqarilgan yoki ishlab chiqarish uchun mehnat sarflangandagina xom ashyoga aylanishi mumkin.

Xomashyo ishlab chiqarish jarayonining asosiy elementi sifatida sanoat ishlab chiqarishiga va uning iqtisodiga katta ta'sir ko'rsatadi. Sanoatning qayta ishlovchi tarmoqlarida xomashyo va yoqilg'i xarajatlari ishlab chiqarishga sarflangan xarajatlar hajmida eng katta salmoqqa egadir. Shuning uchun sanoat korxonalarini faoliyatining iqtisodiy ko'rsatkichlari ko'p jihatdan tayyor mahsulot ishlab chiqarish uchun ketgan xom ashyo va yoqilg'i xarajatlari darajasiga bog'liq bo'ladi.

Sanoat mahsuloti tannarxida xomashyo, yordamchi materiallar va yoqilg'i xarajatlari butun sanoat bo'yicha o'rtacha 70 foizni tashkil etadi. Shuning uchun xomashyoni tejab ishlatish sanoat mahsuloti tannarxini pasaytirishda, ishlab chiqarish quvvatlaridan yaxshi foydalanishda va ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda katta rol o'ynaydi.

Material ko'p sarflanadigan tarmoqlarda xomashyo va materiallardan oqilona foydalanish mahsulot tannarxini pasaytirishning asosiy manbaidir. Mashina va uskunalarning unumli ishlashi va tayyor mahsulot ishlab chiqarish uchun vaqtning sarflanish darajasi xomashyo sifati va uning turiga bog'liq.

Xomashyolar xilma-xil bo'lib, ular quyidagi turlarga bo'linadilar:

- sanoat xomashyosi;
- qishloq xo'jaligi xomashyosi.

Sanoat xomashyosi turli belgilariga ko'ra quyidagicha turkumlanadi:

- kelib chiqishiga ko'ra - tabiiy va sun'iy;
- agregat holatiga ko'ra - qattiq, suyuq hamda gazsimon;
- kimyoviy tarkibiga ko'ra - organik va anorganik;
- ishlatilishiga ko'ra - ozuqabop va texnik.

Qishloq xo'jaligi xomashyosi ikki turga - o'simliklardan olinadigan xom ashyolar va hayvonlardan olinadigan xom ashyolarga bo'linadi.

Yer ostidan qazib olinadigan mineral birikmalar mineral xomashyolar deyiladi.

Ular uch turga bo'linadi:

- a) rudali;

b) rudasiz;

v) yonuvchi mineral xomashyolar.

Bu minerallarning ko'pi qattiq holda bo'ladi. Suyuq mineral boyliklarga faqat neft hamda tuz eritmalari, gaz holdagisiga esa tabiiy gaz kiradi.

Rudali mineral xomashyolar foydali jinslar bo'lib, metallar olish uchun asosiy manbadir.

Rudasiz mineral xomashyolar ham tog'jinslaridir. Ular metall olish uchun ishlatilmaydi. Bunday mineral xomashyolar kimyoviy qayta ishlanmasdan to'g'ridan-to'g'ri xalq xo'jaligida yoki metalsiz ishlab chiqarishda xomashyo sifatida ishlatiladi. Rudasiz minerallar shartli ravishda quyidagi turlarga bo'linadi:

- qurilish materiallari - to'g'ridan-to'g'ri yoki fizik-kimyoviy qayta ishlangandan so'ng qurilish ishlarida ishlatiladigan mineral xomashyo;

- industriya xomashyolari - kimyoviy qayta ishlanmasdan sanoatning turli tarmoqlarida ishlatiladigan xomashyo;

- kimyoviy mineral xomashyolar - kimyoviy qayta ishlash uchun ishlatiladigan minerallar;

- qimmatbaho va rudasiz minerallar - tabiiy holda yoki mexanik qayta ishlangandan so'ng bezak uchun ishlatiladigan minerallar.

Yonuvchi mineral xomashyolar yoqilg'i sifatida ishlatiladigan foydali qazilma boyliklardir. Bularga toshko'mir va qo'ng'ir ko'mir, torf, yonuvchi slaneslar, neft hamda tabiiy yonuvchi gazlar kiradi. Yonuvchi gazlar, neft va ko'mir eng arzon hamda foydalanish uchun qulay yoqilg'igina bo'lmay, balki kimyo sanoatida qimmatbaho xomashyo hamdir.

O'simlik va hayvonot xomashyolariga yog'och, zig'ir, kanop, yog'lar, o'simlik moylari, hayvonot terilari va shunga o'xshashlar kiradi. Bular xalq xo'jaligida ishlatilishiga ko'ra, ozuqabop va texnik xomashyolarga bo'linadi. Ozuqabop xomashyolarga ozuqa sifatida ishlatiladigan birikmalar - o'rmonchilik, baliqchilik va qishloq xo'jaligi mahsulotlari kiradi.

O'simlik va hayvonlardan olinadigan texnik xomashyolarga yuqorida ko'rsatilgan xalq xo'jaligi tarmoqlarining oziq uchun yaramaydigan mahsulotlari

kiradi. Ularni mexanik va kimyoviy qayta ishlab, ulardan turmushda va sanoat ishlab chiqarishida ishlatiladigan xomashyolar olinadi.

Bunday xomashyo turlarini kimyoviy qayta ishlab, turli mahsulotlar olish mumkin. Amaliy jihatdan bitmas-tuganmas zahiraga egaligi ular asosida ko'pgina yangi kimyoviy korxonalar tashkil etishga imkon beradi.

Umuman, ilm-fan, texnika va texnologiyaning nihoyatda tezlik bilan rivojlanishi yangidan-yangi materiallarni, shuningdek, yangi xom ashyo materiallarini qidirib topish masalasini dolzarblashtirmoqda. Bu masala asosan olti yo'l bilan amalga oshiriladi:

- iloji boricha arzon xomashyolarni qidirib topish va ishlatish;
- xomashyodan kompleks foydalanish;
- konsentrlangan xomashyo va mahsulotlar ishlatish;
- juda toza mahsulotlar ishlatish;
- texnika maqsadlari uchun ishlatiladigan ozuqabop xomashyolarni noozuqabop xomashyo bilan almashtirish;
- iloji boricha mahalliy xomashyolardan foydalanish.

Hozirgi vaqtda kimyo va kimyoviy texnologiya yutuqlari muhim texnika-xo'jalik mahsulotlarini noozuqabop xomashyolardan olishga imkon beradi. Bunday xomashyolar sifatida tosh-ko'mir, torf, slanes, neft, tabiiy gaz, yog'och, o'simlik va qishloq xo'jaligi mahsulotlarining chiqindilari ishlatilmoqda. Masalan, sovun yuvuvchi mahsulotlar, izolyatorlar ishlab chiqarishda, to'qimachilik sanoatida, rezina mahsulotlari ishlab chiqarishda, charm sanoatida, korroziyaga qarshi kurashishda, betonlarni suv o'tkazmaydigan qilishda, metallarni silliqlashda, qirqishda sovutgichlar sifatida har yili bir necha ming tonnalab qimmatbaho ozuqabop moylar ishlatiladi.

Sanoatning ko'pgina tarmoqlarida keng miqyosda ishlatiladigan etil spirti ishlab chiqarish uchun ham juda ko'p miqdorda yuqori sifatli don va kartoshka ishlatiladi. Un, kraxmal, sut kabi mahsulotlardan texnik maqsadlar uchun foydalaniladi. Masalan, kazein-oqsil modda sutda bo'ladi, kazein elim ishlab chiqarishda, qog'oz va charm sanoatida bo'yoqchilikda hamda muqovalar qilishda

asosiy mahsulot sifatida ishlatiladi. Bu maqsadda kazein ishlab chiqarish uchun har yili bir necha yuz ming tonna yog'sizlangan sut sarflanadi.

Kraxmal to'qimachilik sanoatida, rezina va kimyo sanoatida, gurgurt sanoatida, elektrodlar olishda keng qo'llaniladi. Hozir sanoatda kraxmal poliakrilamid hamda sellyulozaning suvda eruvchan efirlari- karboksilmetil sellyuloza (KMK) bilan muvafaqiyatli almashtirilgan. Shu bilan birga KMK ko'p miqdorda kraxmal o'rnida to'qimachilik, qog'oz va gurgurt sanoatlarida esa ozuqabop un o'rnida ishlatilmoqda²².

Hozir etilendan va yog'ochdan olinayotgan sintetik etil spirt tarkibi va sifati jihatidan ozuqabop xom ashyolardan olinadigan etil spirdan farq qilmaydi va ancha arzon hisoblanadi. Shuning uchun xalq xo'jaligining ko'p tarmoqlarida bunday etil spirt ko'p ishlatilmoqda. Shuningdek, gaz va neftni qayta ishlash mahsulotlaridan sirka kislota, glitserin va yog'lar ishlab chiqarilmoqda. Mahsulotlarni bu yo'l bilan ishlab chiqarishda ko'p miqdorda ozuqabop xomashyolar tejab qolinadi va ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning tannarxi birmuncha arzonlashadi.

Sanoatni yanada rivojlantirish, texnika taraqqiyoti sur'atlarini jadallashtirish va sanoat mahsulotlarining turlarini ko'paytirish vazifalari sun'iy materiallar ishlab chiqarishni intensiv rivojlantirishni taqozo etadi.

Sun'iy materiallar ishlab chiqarish va ularni sanoatda qo'llash quyidagi hollarda iqtisodiy samarali hisoblanadi:

a) sun'iy material yagona xomashyo bo'lgan tarmoqda ishlab chiqarishning jadal sur'atlari bilan va keng ko'lamda rivojlantirishga;

b) qayta ishlovchi tarmoqlar texnika bazasining mukammallashtirishiga;

v) iste'molchi tarmoqlar mahsulotining sifatini yaxshilashga va assortimentni kengaytirishga;

g) qayta ishlash tarmoqlarida texnologik jarayonlarni jadallashtirishga va uskunalarni mukammallashtirishga;

²² A.Ortiqov. Sanoat iqtisodiyoti. Darslik, T.: 2014 y.

d) tayyor sanoat mahsuloti ishlab chiqarish uchun sarflanadigan xarajatlarni kamaytirishga sabab bo'lsa;

s) sun'iy materiallardan ishlab chiqariladigan mahsulot tannarxini kamaytirsa.

Sun'iy materiallar ishlab chiqarish va qo'llashning iqtisodiy samaradorligini aniqlashda vaqt omilini, ya'ni qisqa vaqt ichida kerakli miqdorda sanoat mahsuloti ishlab chiqarishga erishish mumkinligini e'tiborga olmoq lozim.

Bu o'rinda ta'kidlash kerakki, sun'iy materiallar behad afzalliklarga ega, chunki tabiiy xomashyo bo'lgan paxta, jun, teri va boshqalarni ishlab chiqarishga oylab vaqt ketsa, sun'iy materiallarni ishlab chiqarishga atiga bir necha kun va soat kifoya qiladi.

Sun'iy materiallar ishlab chiqarishga tabiiy materiallarga nisbatan ancha kam ijtimoiy mehnat sarflanadi. Masalan, 1 tonna yuvilgan jun ishlab chiqarishga 7000 kishi/soat sarflansa, sintetik tolaga 225-1400 kishi/soat sarf etiladi.

Sun'iy materiallar sanoatning qo'shimcha xomashyo ba'zasi bo'lib xizmat qiladi. Ular ishlab chiqarishda jarayonlarni kimyolashtirish, ayniqsa, organik sintezni rivojlantirish katta rol o'ynaydi. Turli tarmoqlarda kimyoviy usullarni qo'llash tabiatda ko'p tarqalgan mahsulotlardan sifati tabiiy materialnikidan ancha ustun bo'lgan juda ko'p yangi tur sun'iy materiallar ishlab chiqarish imkonini beradi.

Zamonaviy texnika sintetik materiallarga turlicha talablar qo'yadi. Ular o'ziga xos qator afzalliklarga ega: uzoq vaqt o'ta yuqori va o'ta past haroratga, yuqori bosim va juda katta elektr kuchlanishlariga chidamli. Sun'iy materiallar ishlab chiqaruvchi tarmoqlar, shu jumladan sanoatni rivojlantirish va sanoat xomashyo bazasini kengaytirishning asosiy vositalaridan biridir.

Sanoatni rivojlantirishda plastmassalar, sintetik kauchuk, sun'iy va sintetik tolalar, sun'iy charmlar va charm o'rnini bosuvchi materiallar, sintetik yuvish vositalari va ozuqa xomashyosi o'rnini bosuvchi sun'iy materiallar muhim rol o'ynamoqda.

Plastmassalar - keng nomenklaturaga ega bo'lgan sun'iy polimer mahsulotlardir. Ular sifat jihatidan tabiiy materiallar bilan tenglashibgina qolmay, balki ko'p hollarda ulardan ustunlik ham qiladi: o'ta mustahkamlik, elektr

o'tkazmaslik, engillik, qattqlik, egiluvchanlik, tiniqlik, korroziyaga, kislotaga, issiqlikka chidamlilik, kam ediruvchanlik kabi sifatlarga ega va mexaniq ishlashning turli usullariga engil moslashadi.

Mamlakatimiz plastmassalar ishlab chiqarish uchun keng xomashyo resurslariga ega, chunki plastmassalar uchun tabiiy va neft gazi, neftni qayta ishlash va kimyo sanoati chiqindilari, yog'ochni kimyoviy ishlash mahsulotlari, engil va oziq-ovqat sanoati, qishloq xo'jaligining turli xid chiqindilari xomashyo bo'lib xizmat qiladi.

Sun'iy va sintetik tolalar sanoatning xomashyo bazasini kengaytirish bilan birga, turli texnik va kiyim-kechak gazlamalari, elektr izolyatsiya materiallari, kabellar va kanatlar, baliq tutish to'rlari va boshqa buyumlar ishlab chiqarishda keng qo'llaniladi.

Hozirgi kungacha mamlakatda 3000 dan ortiq foydali qazilma koni aniqlangan bo'lib, ularning 1100 tasi qazib olishga tayyor, xususan olganda, ularning 50 tasi asl, 41 tasi rangli, nodir radioaktiv va qora metallar, 187 tasi yoqilg'i-energetika, 19 tasi kon-kimyo, 45 tasi konchilik xom ashyosi, shuningdek, qurilish materiallari, er osti suvlari va boshqa foydali qazilma konlaridan iborat²³.

O'zbekiston er osti boyliklari istiqboli juda ulkan. Respublika hududining faqat 20-25% maydonida geologik qidiruv ishlari olib borilgan.

O'zbekiston xududida sanoat axamiyatiga ega 90 ga yaqin neft konlari ochilgan bo'lib, ulardan 36 tasi neft, 24 tasi neft-gaz va gaz-neft, 26 tasi neft-gaz kondensat konlari toifasiga kiradi. Mamlakatda neft va gaz Farg'ona, Surxondaryo, Hisor, Buxoro, Xiva va Orol-Ustyurt regionlarida topilgan.

Asl metallarga oltin, kumush, ruteniy, radiy palladiy, osmiy, iridiy va platinalar kiradi. O'zbekistonda shulardan faqat oltin va kumush toza holda qazib olinadi, boshqalari esa turli rudalardan ajratib olinadi.

Aniqlangan oltin zahiralar bo'yicha O'zbekiston jahonda to'rtinchi, qazib olish darajasi bo'yicha to'qqizinchi o'rinda turadi. Bu erda oltinning 50 dan ortiq

²³ O'zbekiston milliy ensiklopediyasi, 12 – jild. T.: Davlat ilmiy nashriyoti. 2006 yil. 17 – bet.

konlari qidirib topilgan. Uning asosiy zahiralari Markaziy Qizilqumdagi Muruntov oltin koni butun Yevroosiyo qit'asida ma'lum va mashhur. Uning rudasi tarkibida oltin miqdori yuqori hisoblanadi.

Sanoat ishlab chiqarishida xomashyo va materiallarni tejashning asosiy yo'llari quyidagilardan iborat:

- mashina va mahsulotlar konstruksiyasini yaxshilash;
- yangi texnika va progressiv texnologiyani joriy etish;
- texnologik jarayonlarni yaxshilash;
- xomashyoni kompleks qayta ishlash usullarini rivojlantirish;
- ishlab chiqarishni tashkil etishni yaxshilash.

Strategik tahlilning vazifasi - kompaniyaning ichki resurslarini kompleks auditini o'tkazish, kompaniyaning inson salohiyati to'g'risida aniq tasavvurni shakllantirish, kompaniya tuzilishi va uni o'zgartirish yo'llarini tavsiflash. Tashqi muhitni tahlil qilish bilan bog'liq vazifalar bloki ham ahamiyatli emas. Ular orasida eng muhim vazifalarni ta'kidlash kerak: makroiqtisodiy tendensiyalarni aniqlash va ularning kompaniyaning kelajagiga ta'sir qilishi. Kompaniya ishlaydigan sohada rivojlanish tendensiyalarini o'rnatish kerak. Yuqorida aytib o'tilgan tendensiyalarni hisobga olgan holda, kompaniyaning o'sishi uchun zarur bo'lgan shart-sharoit va shartlarni hisoblang.

Bashorat qilish strategik tahlilning o'ziga xos vazifasidir. Aslida, bu kompaniya joylashgan atrof-muhitning zamonaviy tendensiyalari va sharoitlaridan foydalangan holda kompaniyaning kelajagini modellashtirishdir. Ushbu vazifani bajarish qisman kompaniyaning hozirgi strategik platformasi to'g'risida tushunchani shakllantirishga yordam beradi.

Strategik tahlilning 4 bosqichi mavjud. Strategik tahlilning dastlabki ikki bosqichi - vazifa va maqsadlarni aniqlash, keyingi uchtasi firma atrof-muhitini o'rganish, bu erda amaliyotchilar uslubiy xarakterdagi qiyinchiliklarga duch kelishadi.

Strategik tahlilning har bir bosqichi tegishli uslubiy yordamni talab qiladi. Ikkinchi bosqich asosiy strategiyalarning muqobil katalogini tayyorlashdan,

shuningdek afzal qilingan maqsadni tanlash va qabul qilishdan iborat (qoida tariqasida, har xil turdagi va vazifalar darajalarining kombinatsiyasini ifodalaydi).

Uchinchi bosqich tanlangan strategiyani amalga oshirish bo'yicha tashkiliy choralarni nazarda tutadi: loyiha va rejani ishlab chiqish, tarkibiy o'zgartirish, tahlil jarayonini nazorat qilish (monitoring qilish), echimlarni amalga oshirish.

Firma strategiyasini tanlashda firmaning eng muhim xususiyatlari, uning rivojlanishi uchun tashqi va ichki sharoitlar tahlil qilinadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida tashqi muhitni baholashga katta e'tibor berilishi kerak.

Atrof muhit - xususiyatlarini o'zgartiradigan tizimga ta'sir qiladigan barcha ob'ektlar to'plami.

Tashqi muhit (biznes muhiti) ikki qismdan iborat:

- makro muhit (yoki uzoq muhit);
- mikro muhit (sanoat yoki yaqin muhit).

Nisbatan yaqin vaqtgacha sanoat muhiti odatda xomashyo etkazib beruvchilar, kompaniya mahsulotlarini xaridorlari, raqobatchilari va sotuvchilari hisoblanardi. Biroq, nafaqat iste'molchilar va raqobatchilarni, balki barcha manfaatdor guruhlarni (manfaatdor tomonlarni) tadqiq qilishga yo'naltirilgan strategik marketing rivojlanishi bilan sanoat muhitining tarkibi kengayib bordi. Mikro muhitga korxonaning asosiy faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan yoki bevosita ta'sir ko'rsatadigan barcha qiziqish guruhlari kiradi, deb ishoniladi. Bu aksiyadorlar, etkazib beruvchilar, mahalliy tashkilotlar, raqobatchilar, xaridorlar, qarz beruvchilar, kasaba uyushmalari, savdo va boshqa tashkilotlar.

Makromuhit korxonaning qisqa muddatli faoliyati bilan bevosita bog'liq bo'lmagan, ammo uning uzoq muddatli qarorlariga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan umumiy omillarni o'z ichiga oladi. Makromuhitning strategik omillari uning rivojlanishining shunday yo'nalishlari bo'lib, ular, birinchidan, amalga oshirish ehtimoli yuqori, ikkinchidan, korxonaning faoliyatiga ta'sir qilish ehtimoli yuqori.

Tashqi muhitning quyidagi asosiy turlari ajratiladi:

1. Tez o'zgarishi bilan tavsiflanadigan o'zgaruvchan muhit. Bu texnik yangiliklar, iqtisodiy o'zgarishlar (inflyatsiya darajasining o'zgarishi),

qonunchilikdagi o'zgarishlar, raqobatchilar siyosatidagi yangiliklar va boshqalar bo'lishi mumkin. Boshqarish uchun katta qiyinchiliklar tug'diradigan bunday beqaror muhit.

2. Kuchli raqobat, iste'molchilar va bozorlar uchun kurash natijasida yaratilgan muhit. Ushbu muhit masalan, AQSh va G'arbiy Yevropa, AQSh va Yaponiyada avtomobilsozlik sanoatiga xosdir.

3. Turli xil muhit global biznesga xosdir. Dunyo miqyosidagi biznesning odatiy namunasi McDonalds bo'lib, ko'plab mamlakatlarda faoliyat yuritadi (shuning uchun ko'p tilli mijozlarga xizmat ko'rsatiladi), turli madaniyatlarga va iste'molchilarning didiga ega. Ushbu xilma-xil muhit firma faoliyatiga iste'molchilarga ta'sir o'tkazish siyosatiga ta'sir qiladi.

4. Texnik jihatdan murakkab muhit. Bunday muhitda elektronika, kompyuterlar, telekommunikatsiyalar rivojlanib bormoqda, ular uchun murakkab ma'lumotlar va yuqori malakali xizmat ko'rsatuvchi xodimlar kerak. Texnik jihatdan murakkab sharoitda korxonalarni strategik boshqarish innovatsiyalarga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, chunki bu holda mahsulotlar tezda eskiradi.

Nazorat savollari:

1. Strategik tahlil kompaniyaning rivojlanishida qanday ahamiyatga ega.
2. Ishlab chiqarishni maqsadga muvofiq ravishda qisqartirish xodimlar faoliyatiga qanday ta'sir qiladi.
3. Turli xil o'sish strategiyasi ishlab chiqarishga qanday ta'sir qiladi.
4. Rivojlangan bozorda sotish uchun yangi mahsulot ishlab chiqarish jarayonini yoriting.
5. SWOT tahlilining maqsadi nimadan iborat.
6. Sanoatda raqobatbardoshlik tahlili nimadan iborat.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi "Raqobat to'g'risidagi Qonuni". //Xalq so'zi, 2012-yil, 6 yanvar.
2. O'zbekiston milliy ensiklopediyasi, 12 – jild. T.: Davlat ilmiy nashriyoti. 2006 yil. 17 – bet.
3. A.Ortiqov. Sanoat iqtisodiyoti. Darslik, T.: 2014 y.
4. M.P. Afanasev. Korporativnoe upravlenie na rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.
5. V.P. Bagov. Korporativniy menedjment–M.: Izd-vo REA, 1999. – 246 s.
6. Lamben J.J. Strategicheskiy marketing. M.: Progress, 2008, 164-bet.
7. <https://www.gd.ru/articles/10374-strategicheskiy-analiz>
8. <https://aggregator-mlm.ru/uz/4-swot-analiz-swot-analiz>

Mavzuga doir Keys-stadi:

Keys stadi

Don mahsulotlari ishlab chiqarish korxonasi xomashyoni sotib olish narxining o'zgarishi tufayli don mahsulotlari ishlab chiqaruvchi korxonada foydasi tushib keta boshladi. Raqobatchilar holatdan kelib chiqib vaziyatdan unumli foydalana boshladilar. Xomashyo narxini oshishi tufayli korxonada raqobatga bardosh bera olmay og'ir ahvolga tushdi. Korxonada iqtisodiy tanazulga yuz tuta boshladi.

Keysni bajarish bosqichlari va topshiriqlar:

1. Matnni o'qing va muammoni keltirib chiqargan asosiy omillarlarini belgilang (kichik va individual guruhda).
2. Mazkur vaziyatdagi holat bo'yicha SWOT tahlilini qiling va vaziyatni baholang.
3. Tasavvur qiling Siz mazkur vaziyatda bo'lgan holatdasiz. Sizning hatti-harakatlaringiz nimadan iborat bo'ladi.

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

V.L.Kvint

3- BOB: SANOAT TAHLILI ASOSLARI

REJA:

3.1. Sanoat tarmoqlarini rivojlantirish asoslari.

3.2. Sanoatni rivojlanish imkoniyatlarini tahlil qilish.

3.3. Sanoatning investitsion jozibadorligini tahlil qilish.

Tayanch so'zlar: sanoat tarmoqlari, sanoat tahlili, sanoatning investitsion jozibadorligi tahlili, tarmoqlar tahlili, sanoat resurslari tahlili.

3.1. Sanoat tarmoqlarini rivojlantirish asoslari

Robert M. Grant fikriga ko'ra, sanoatni tahlil qilish ham korporativ darajadagi ham biznes darajasidagi strategiyaga tegishli bo'lib u asosan ikki omilga bog'liq²⁴:

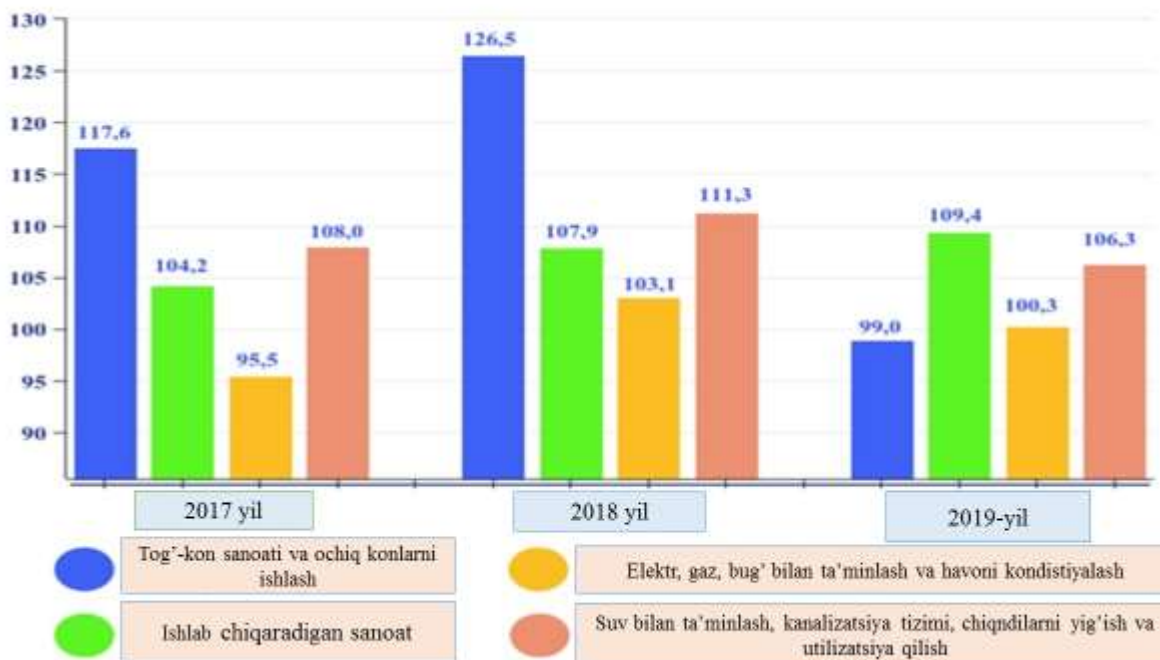
1. Korporativ strategiya firmaning qaysi tarmoqlari bilan shug'ullanishi va ular orasida o'z resurslarini qanday taqsimlash kerakligiga bog'liq. Turli sanoat tarmoqlarning raqobatbardoshligi uning jozibadorligi va foyda olish imkoniyatlari tarmoqning rentabelligini oshirishga xizmat qiladi.

2. Biznes strategiyasi raqobatdosh ustunlikni o'rnatish bilan bog'liq. Firmalarning mijozlarga xizmat ko'rsatish uchun raqobatlashadigan usullaridan biri sifatida xaridorni tahlil qilish orqali ularning ehtiyojlarini aniqlash va imtiyozlar berishga qaratiladi.

“O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida”gi 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli O'zbekiston

²⁴ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

Respublikasi Prezidentining Farmoni iqtisodiy islohotlarning strategik rivojlanishida huquqiy asos bo'lib xizmat qilmoqda. Iqtisodiyotni strategik isloh qilinishi mamlakatimizda birinchi marta qo'llanmoqda va jahon iqtisodchilari hamda ishbiarmonlari tomonidan katta qiziqish bilan qabul qilindi.



3.1-rasm. Asosiy iqtisodiy faoliyat turlari bo'yicha sanoat tarmoqlarining 2017-2019 yillarda ishlab chiqarish tarkibi, %²⁵

Jami sanoat ishlab chiqarish fizik hajmi o'sishining asosiy omili bo'lib, ishlab chiqaradigan (qayta ishlash) sanoat - 9,4 % ga, elektr, gaz, bug' bilan ta'minlash va havoni konditsiyalash - 0,3 % ga va suv bilan ta'minlash, kanalizatsiya tizimi, chiqindilarni utilizatsiya qilish – 6,3 % ga o'sishi hisoblandi shuningdek, tog'-kon sanoati va ochiq konlarni ishlash sanoatida – 1,0 % ga pasayish kuzatildi.

Tog'-kon sanoati va ochiq konlarni ishlash korxonalarini tomonidan 2019 yilning yanvar-dekabr oylarida ishlab chiqarilgan mahsulotlar hajmi 43,1 trln. so'mni yoki jami ishlab chiqarilgan sanoat mahsulotlari hajmining 13,0 % ni tashkil etdi. 2018 yilga nisbatan shag'al qazib olish - 26,6 % ga, kaolin qazib olish - 29,3 % ga oshdi, shu bilan birga, ko'mir qazib olish 3,0 % ga, neft qazib olish - 6,3 % ga,

²⁵ O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. 2020 yil.

kondensati qazib olish - 2,2 % ga, chaqiq tosh qazib olish - 24,2 % ga, tabiiy gaz qazib olish 1,6 % ga pasaygan.

3.1-jadval

Sanoat tarmoqlarining tog'-kon sanoati va ochiq konlarni ishlashda yirik sanoat korxonalari tomonidan ayrim turdagi sanoat mahsulotlarini ishlab chiqarish dinamikasi tahlili²⁶

Sanoat mahsulotlari	2018 yil	2019 yil	Farqi +/-
Ko'mir, ming t.	4 174,4	4 049,5	-124,9
Neft, ming t.	745,7	698,6	-47,1
Tabiiy gaz, mln.kub.m.	60 396,5	59 460,0	-936,5
Gaz kondensati, ming t.	2 145,7	2 098,3	-47,4
Chaqiq tosh, ming t.	1 641,8	1 244,0	-397,8
Shag'al, ming t	401,4	508,0	106,6
Kaolin, ming t.	291,8	377,2	85,4

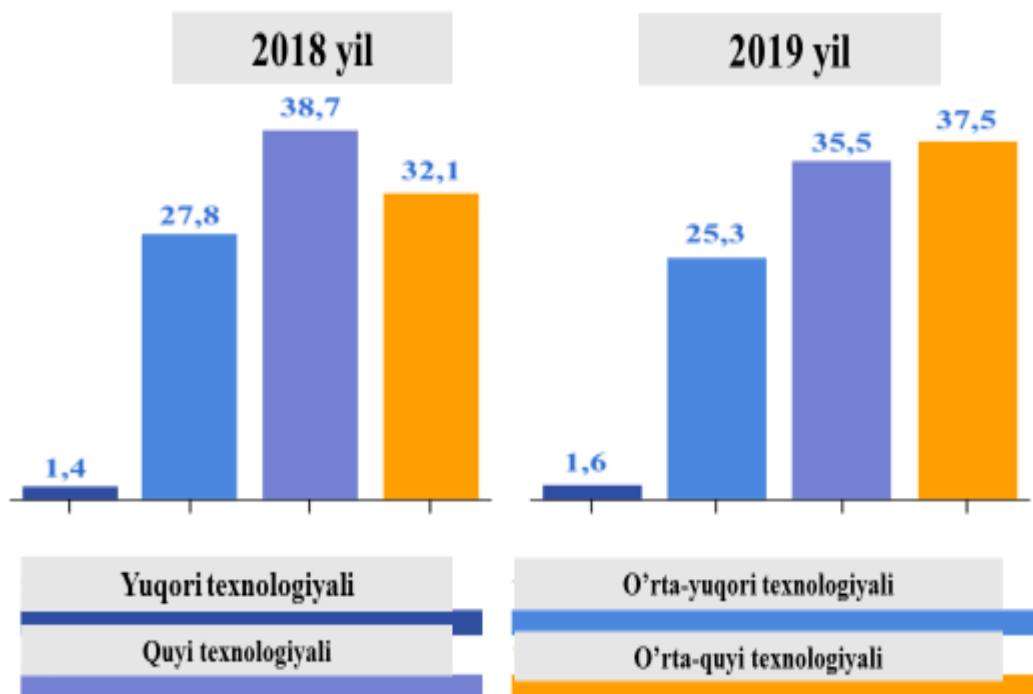
Sanoat tarmoqlarining 2019 yilning yanvar-dekabr oylarida ishlab chiqaradigan sanoat korxonalari tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlar hajmi 264,4 trln. so'mni yoki jami sanoat mahsulotlarining 79,9 % ini tashkil etdi.

Sanoat tarmoqlarining ishlab chiqaradigan sanoat tarkibida yuqori texnologiyali mahsulotlar ishlab chiqarish tarmog'ining ulushi 2018 yil bilan solishtirilganda 1,6 % ni (2018 yilda ushbu ko'rsatkich - 1,4 %), o'rta-yuqori texnologiyali - 25,3 % (27,8 %), o'rta-quyi texnologiyali - 37,5 % (32,1 %) va quyi texnologiyali - 35,5 % (38,7 %) ni tashkil etdi.

Jami ishlab chiqaradigan sanoat tarkibida mashina va uskunalarni ishlab chiqarish, ta'mirlash va o'rnatish, avtotransport vositalari, yarim pritseplar va boshqa tayyor buyumlarni ishlab chiqarish sohasi - 22,3 % (2018 yilga nisbatan fizik hajm

²⁶ O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. 2020 yil.

indeksi o'sishi - 19,9 %), metallurgiya sanoatining ulushi - 22,0 % (2018 yilga nisbatan fizik hajm indeksi o'sishi 6,9 %) o'sdi.



3.2-rasm. Sanoat tarmoqlarining ishlab chiqarishining texnologik tarkibi bo'yicha ishlab chiqaradigan sanoat tarkibi, %²⁷

To'qimachilik, kiyim, teri mahsulotlarini ishlab chiqarish - 16,1 % (2018 yilga nisbatan fizik hajm indeksi o'sishi 5,7 %), oziq-ovqat, ichimliklar va tamaki mahsulotlarini ishlab chiqarish - 16,1 % (2018 yilga nisbatan fizik hajm indeksi o'sishi 8,5 %), kimyo mahsulotlari, rezina va plastmassa buyumlarini ishlab chiqarish - 9,7 % (2018 yilga nisbatan fizik hajm indeksi o'sishi 4,0 %) ni tashkil etdi (3.2-jadval).

Shu bilan birga, ishlab chiqarish sanoatida o'tgan yilning shu davriga nisbatan solishtirganda yuk avtomobillari-1,3 martaga, engil avtomobillar - 1,2 martaga, avtomobil dvigatellari-1,3 martaga, avtobuslar-1,6 martaga, yurgizuvchi g'ildiraklar,

²⁷ O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. 2020 yil.

ularning qismlari va jihozlari-1,2 martaga, radiatorlar, shovqin so'ndirgichlar va chiqarish quvurlari, ulovchi mexanizmlar, rul chamberaklari, rul kolonkalari va mexanizmlarining karterlari va ularning qismlarini ishlab chiqarish - 1,4 martaga oshdi.

3.2-jadval

Sanoat tarmoqlarining ishlab chiqaradigan sanoatda yirik sanoat korxonalarini tomonidan ayrim turdagi sanoat mahsulotlarini ishlab chiqarish²⁸

Sanoat mahsulotlari	2018 yil	2019 yil	Farqi +/-
Yengil avtomobillar, dona	220 667	271 113	50 446
Yuk avtomobillari, dona	4 237	5 320	1 083
Yumshoq bug'doy va spelta uni, ming t.	1 463,9	1 486,1	22,2
Avtomobil dvigatellari, ming dona	158,8	200,6	41,8
Paxta toplasi, ming t.	817,7	476,5	-341,2
O'simlik yog'i (tozalangan), ming t.	185,1	159,5	-25,6

O'zbekiston Respublikasiga xorijiy investitsiyalarni jalb qilishga qaratilgan qator chora-tadbirlar natijasida "O'zmetkombinat" AJ tarkibida Bekobod shahrida quyuv va prokat majmuasi qurish dasturi doirasidagi 12,3 mln. dollar xorijiy investitsiyalar o'zlashtirilishi, Toshkent viloyati metallurgiya sanoati fizik hajm indeksining 11,3 % ga va respublika metallurgiya sanoati fizik hajm indeksining 6,9 % ga o'sishiga o'z ta'sirini ko'rsatdi.

²⁸ O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. 2020 yil.

3.3-jadval

Tarmoqlarning ishlab chiqaradigan sanoatda ayrim iqtisodiy faoliyat turlari bo'yicha mahsulotlar ishlab chiqarish²⁹

mlrd.so'm

Iqtisodiy faoliyat turi	2018 yil	2019 yil	Fizik hajmi indeksi, %
Oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarish	25 256,0	34 438,2	107,9
Ichimliklar ishlab chiqarish	4 948,9	6 374,8	112,7
To'qimachilik mahsulotlari ishlab chiqarish	24 835,2	31 715,5	105,7
Asosiy farmatsevtika mahsulotlari va preparatlari ishlab chiqarish	1 612,4	2 107,5	111,5
Metallurgiya sanoati	31 299,5	58 197,7	106,9

3.2. Sanoatni rivojlanish imkoniyatlarini tahlil qilish

Sanoat jozibadorligi - bu kompaniyaning ma'lum bir bozor segmentida uzoq muddatli va barqaror savdo va foyda olish qobiliyatini tavsiflovchi jarayon. Sanoat, bozor yoki ma'lum bir biznes segmentining jozibadorligini baholash quyidagilar uchun amalga oshiriladi: sanoatni rivojlantirish istiqbollarini tushunish va uzoq muddatli daromadlarni baholash, bozorga kirish maqsadga muvofiqligini baholash va kompaniyaning istiqbollarini tahlil qilish, bozor xatarlari darajasini tahlil qilishdan iborat³⁰.

O'zbekiston Respublikasiga xorijiy investitsiyalarni jalb qilishga qaratilgan qator chora-tadbirlar natijasida Buxoro viloyatida kungaboqar yog'i ishlab chiqarishni tashkil etish dasturi doirasida "Aziya Oil Integral" MChJ tomonidan 1,85 mln.dollar xorijiy investitsiyalar o'zlashtirilishi, Buxoro viloyati oziq-ovqat sanoati fizik hajm indeksining 6,6 % ga o'sishiga va respublika oziq-ovqat sanoati fizik hajm indeksining esa 7,9 % ga o'sishiga o'z ta'sirini ko'rsatdi.

²⁹ O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. 2020 yil.

³⁰ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.



3.3-rasm. Sanoat tarmoqlari korxonalarida 2019 yilda oziq-ovqat ishlab chiqarish sanoati dinamikasi, mlrd. so'm³¹

Sanoat tarmoqlari korxonalarining ishlab chiqaradigan sanoat tarkibida 2018 yil yakuniga ko'ra, oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishning ulushi 13,3 % ni, uning fizik hajm indeksi esa 98,5 % ni tashkil etgan bo'lsa, 2019 yilning yanvar-dekabr oylari yakunlariga ko'ra oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishning ulushi 13,0 % ni, 2018 yilga nisbatan fizik hajm indeksi esa 7,9 % ga oshdi va 34 483,2 mlrd. so'mni tashkil etdi.

Ishlab chiqaradigan sanoat tarkibida 2018 yil yakuniga ko'ra to'qimachilik mahsulotlari ishlab chiqarishning ulushi 13,1 % ni tashkil etgan bo'lsa, uning fizik hajm indeksi 107,4 % ga teng bo'ldi va 2019 yilning yanvar-dekabr oylarida esa to'qimachilik mahsulotlari ishlab chiqarish sur'ati 2018 yilga nisbatan, 5,7 %ga o'sdi va 31 715,5 mlrd. so'mni tashkil etdi.

O'zbekiston Respublikasida xorijiy investitsiyalarni jalb qilishga qaratilgan qator chora-tadbirlar natijasida paxta-to'qimachilik ishlab chiqarish dasturi doirasida "Bahodir Log'on" MChJ tomonidan 9,6 mln.dollar xorijiy investitsiyalar o'zlashtirilishi, Farg'ona viloyati to'qimachilik sanoati ishlab chiqarishi fizik hajm

³¹ O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. 2020 yil.

indeksining 15,8 % ga o'sishiga va respublika to'qimachilik sanoati fizik hajm indeksining 5,7 % ga o'sishiga o'z ta'sirini ko'rsatdi.



3.4-rasm. Sanoat tarmoqlari korxonalarida to'qimachilik mahsulotlari ishlab chiqarish dinamikasi (2019 yil yanvar-dekabr)mlrd. so'm³²

Jami ishlab chiqaradigan sanoat tarkibida 2019 yilning yanvar-dekabr oylari yakunlariga ko'ra, metallurgiya sanoati ulushi 22,0 % (2018 yilga nisbatan fizik hajm indeksi 106,9 %)ni, oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarish ulushi 13,0 % (fizik hajm indeksi 107,9 %)ni, to'qimachilik mahsulotlari ishlab chiqarish ulushi 12,0 % (fizik hajm indeksi 105,7 %)ni, ichimliklar ishlab chiqarish ulushi 2,4 % (fizik hajm indeksi 112,7 %) ni, asosiy farmasevtika mahsulotlari va preparatlari ishlab chiqarish ulushi 0,8 % (fizik hajm indeksi 111,5 %) ni tashkil etdi.

Tayyor mahsulotlar turlarini kengaytirish va ishlab chiqarilishini qo'llab-quvvatlash bo'yicha amalga oshirib kelinayotgan chora-tadbirlar natijasida iste'mol mahsulotlar ishlab chiqarish hajmi 111,5 trln.so'mni tashkil etdi va 2018 yilga nisbatan 12,1 % ga o'sdi, jami sanoatdagi ulushi esa 33,7 % ni tashkil etdi.

Hududlar kesimida iste'mol mahsulotlari ishlab chiqarilishi respublika jami hajmidagi eng yuqori ulushi Andijon viloyatiga to'g'ri kelib, 23,9 % ni, shuningdek,

³² O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. 2020 yil.

Toshkent shahri 20,7 % ni, Toshkent viloyati 10,2 % ni, Samarqand viloyati 8,6 % ni hamda Farg'ona viloyati 5,7 % ni tashkil etdi. Shuningdek, hududlar bo'yicha iste'mol mahsulotlari ishlab chiqarishning o'sish sur'ati respublika bo'yicha iste'mol mahsulotlari ishlab chiqarishning o'sish sur'ati (112,1 %) darajasidan yuqori ko'rsatkichlar Xorazm (122,7 %), Andijon (118,7 %) hamda Qashqadaryo viloyatlarida (112,3 %) qayd etildi.

3.4-jadval

Hududlar bo'yicha 2019 yilning yanvar-dekabr oylarida iste'mol mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish sur'ati (mlrd.so'm)³³

Viloyatlar	Mlrd.so'm	Jamiga nisbatan ulushi, %	2018 yilga nisbatan o'sishi, %
O'zbekiston Respublikasi	111 494,3	100	112,1
Qoraqalpog'iston Respublikasi	2 234,9	2	104,3
Andijon	26 618,8	23,9	118,7
Buxoro	5 077,5	4,6	107,7
Jizzax	2 277,0	2	107,3
Qashqadaryo	4 018,5	3,6	112,3
Navoiy	3 350,2	3	104,9
Namangan	5 722,4	5,1	110,8
Samarqand	9 572,4	8,6	102,8
Surxondaryo	1 662,5	1,5	111,9
Sirdaryo	2 699,5	2,4	106,1
Toshkent	11 318,5	10,2	102,5
Farg'ona	6 332,1	5,7	109,2
Xorazm	5 565,7	5	122,7
Toshkent sh.	23 050,0	20,7	109,2

Hududlar kesimida oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarish bo'yicha eng yuqori ulushlar Toshkent shahri (21,4 %), Toshkent (16,4 %), Samarqand (9,3 %), Qashqadaryo (6,5) % hamda Farg'ona (6,4 %) viloyatlarida qayd etildi. Shuningdek, oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarish bo'yicha eng kam ulushlar esa Jizzax (1,9

³³ O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. 2020 yil.

%), Surxondaryo (2,4 %), Sirdaryo (2,9 %) va Xorazm (3,5 %) viloyatlarida qayd etildi.

Hududlar kesimida nooziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarilish bo'yicha eng yuqori ulushlar Andijon (32,5 %), Samarqand (8,2 %), Toshkent (7,2 %), Xorazm (5,7 %) viloyatlari va Toshkent shahrida (20,3 %) kuzatildi. Shuningdek, oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarish bo'yicha eng kam ulushlar Surxondaryo (1,1 %), Jizzax (2,1 %), Qashqadaryo (2,2 %), Sirdaryo (2,2 %) va Navoiy (2,7) viloyatlarida qayd etildi³⁴.

3.3. Sanoatning investitsion jozibadorligini tahlil qilish

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda iqtisodiyotning real sektoriga yo'naltirilgan investitsiyalarni ko'paytirish va shu asosda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni jadallashtirish, xalqning turmush darajasi va daromadlarini oshirish, har bir hududning tabiiy, mineral-xomashyo, sanoat, qishloq xo'jaligi, turizm va mehnat salohiyatidan kompleks va samarali foydalanishni ta'minlash, tuman va shaharlarni, avvalo, sanoat va eksport salohiyatini oshirish yo'li bilan jadal rivojlantirish hisobiga hududlar ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish darajasidagi farqlarni kamaytirishga qaratilgan iqtisodiy islohotlar izchillik bilan amalga oshirilmoqda.

Mamlakatimizda qulay biznes muhiti, investorlar uchun huquqiy kafolatlar hamda imtiyozlarning aniq tizimi yaratilgani investitsiyaviy faollikni oshirish, iqtisodiyotga to'g'ridan-to'g'ri kiritilayotgan sarmoyalarni sezilarli darajada ko'paytirish imkonini bermoqda. Kelgusida esa biznes yuritishdagi ortiqcha byurokratik jarayonni tubdan qisqartirish lozim. Shuningdek, xususiy mulk daxlsizligini himoyalash hamda kafolatlashning huquqiy mexanizmlarini muntazam ravishda mustahkamlab borish eng dolzarb vazifa ekanini ham unutmasligimiz lozim.

Hududlarda xorijiy investorlar bilan hamkorlikni yanada kengaytirish, ishlab chiqarishning yangi turlarini shakllantirish, ish o'rinlarini tashkil etish borasida

³⁴ O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. 2020 yil.

tuman va shahar hokimlarining, davlat organlari hamda tashkilotlari rahbarlarining faolligini oshirish va muvofiqlashtirilgan harakati juda muhimdir.

Investitsiyalar har qanday mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini harakatlantiruvchi kuchi bo'lib, ularning yordamida iqtisodiyotning innovatsiyalar va yuqori texnologiyalar asosida rivojlanishi qo'llab-quvvatlanadi, import o'rnini bosish va eksportbop mahsulotlar ishlab chiqarish siyosatlari muvaffaqiyatli amalga oshiriladi, zamonaviy infratuzilmalar rivojlantiriladi, yangidan-yangi ish joylari yaratilib, ishsizlik muammosining oldi olinadi, eng asosiysi erkin raqobat va tadbirkorlik munosabatlariga asoslangan zamonaviy iqtisodiy tizim rivojlantiriladi. Investitsiyalarning yana bir muhim ahamiyati shundaki, ular har qanday mamlakatning yaqin va uzoq kelajakda rivojlanish istiqbollari belgilab beradi.

Jahon mamlakatlarida hududlarga investitsiyalarni jalb qilishda hududlar iqtisodiyotini kompleks tarzda o'rganishga juda katta e'tibor qaratiladi. Hududlarga investitsiyalarni jalb qilishning mazmuni va mohiyatini asosan hudud iqtisodiyotini belgilab beruvchi parametrlarni tasvirlash yordamida ochib berish maqsadga muvofiq. Hududlarga xorijiy investitsiyalarni jalb qilishning xususiyati va ahamiyati quyidagilar orqali ko'rsatib o'tiladi:

– hududlarni juda ko'plab belgilar bo'yicha tavsiflash mumkin bo'lib, tadqiqot ishimizda mamlakatimizdagi Toshkent shahri, viloyatlar va Qoraqalpog'iston Respublikasi va ayniqsa Andijon viloyati alohida hududlar sifatida olinib, ularning har biriga iqtisodiy shart-sharoitlaridan kelib chiqqan holda investitsiyalarni yo'naltirish borasida ijobiy natijalarga erishilsa, bu mamlakatimiz miqyosida investitsion faollikning yanada oshishiga olib keladi;

– hududlarga investitsiyalarni jalb qilish nafaqat ulardagi iqtisodiy imkoniyatlarning ko'tarilishiga, balki hududlarning turistik jozibadorligini oshishiga ham muhim ta'sir ko'rsatadi;

– hozirgi kunda dunyo tajribasida ommaviylashib borayotgan erkin iqtisodiy zonalar hududlar iqtisodiyotiga investitsiyalarni, xususan xorijiy to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalarni jalb qilish sur'atlarini oshirish maqsadida tashkil etilayotgan bo'lib, ularda yaratilayotgan zamonaviy korxonalar, yangidan-yangi ish joylari, jahon

andozalari darajasidagi infratuzilmalar, shu jumladan, zamonaviy xizmat ko'rsatish ob'ektlari erkin iqtisodiy zonalar joylashgan shaharlar qiyofasini yanada chiroyli bo'lishiga olib kelmoqda.

Investitsiyalar oqimining kengayishi hududda investorlar uchun qulay muhit yaratilganligi, investitsiyalar dinamikasi va tarkibiga ta'sir ko'rsatadigan jami iqtisodiy, huquqiy, tashkiliy, siyosiy va ijtimoiy sharoitlar bilan belgilanadi.

Ijobiy investitsiya muhitini yaratish vazifasini hal qilgan holda iqtisodiyotning globallashuvi jahonda mavjud investitsiya resurslaridan foydalanishni kengaytirgan holda shu orqali hududlar o'rtasidagi raqobatni kuchaytirishini ko'zda tutish muhim. Mos ravishda, hududga xorijiy investorlarni faol jalb qilish uchun ularga raqobatchilardan ko'ra yaxshiroq sharoitlar yaratib berishimiz kerak. Bunda nafaqat xorijiy, balki milliy investitsiya resurslari ham ko'zda tutilmoqdaki, ularning chet elga "oqib ketishi" ular uchun o'z mamlakatida yaratilgan muhit unchalik qulaymasligini ko'rsatadi.

Xorijiy investitsiyalar rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar iqtisodiyotida muhim rol uynaydi. Xorijiy investitsiyalar mamlakatning ishlab chiqarish va bandlik darajasini oshirishga, ichki kapital bozorini to'ldirishga ijobiy ta'sir qiladi.

Xorijiy investitsiyalarni yanada samarali jalb qilish uchun har bir mamlakat investitsiya dasturlarini ishlab chiqishga va mamlakatning investitsiya muhitini yaxshilashga, investitsiyalarni ko'paytirishga va samaradorlikni oshirishga yunaltirilgan investitsiya siyosatini ishlab chiqadi, xorijiy investorlarga bir qator imtiyoz va preferensiyalar yaratadi, investorlarning hudud va manfaatlarini himoya qilishga qaratilgan normativ-huquqiy hujjatlar to'plamini qabul qiladi.

Moliyaviy va iqtisodiy ko'rsatkichlarning shaffofligi va haqiqiyliги mamlakatning iqtisodiy holatini real baholashga yordam beradi. Real statistik ma'lumotlar o'z navbatida xorijiy investorlarning ishonchini oshirishga va xorijiy kapitalni jalb qilishga yordam beradi.

O'zbekiston Respublikasida asosiy kapitalga investitsiyalar
(joriy narxlarda, mlrd.so'm)³⁵

<i>Yillar</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>O'zbekiston Respublikasi</i>	24455,3	30490,1	37646,2	44810,4	51232,0	72155,2	124 231	134 029
<i>Qoraqalpog'iston Respublikasi</i>	1242,1	2415,0	3990,6	6021,2	3778,3	2822,0	6757,8	7023,8
<i>Andijon</i>	1379,9	1462,3	1645,0	1956,5	2188,5	2986,0	4711,9	6085,3
<i>Buxoro</i>	2405,8	2998,7	3583,2	4075,9	5922,9	11613,4	9610,9	7180,5
<i>Jizzax</i>	792,5	1128,5	1200,9	1304,9	1449,7	1788,2	3606,3	5784,9
<i>Qashqadaryo</i>	3072,2	3667,8	4721,8	5894,7	7304,4	11175,3	16518,5	14804,8
<i>Navoiy</i>	1688,0	1696,9	1754,1	1809,1	2963,2	3977,9	10579,5	13155,2
<i>Namangan</i>	917,3	1205,1	1807,5	2227,5	2824,5	3586,7	8158,1	9334,8
<i>Samarqand</i>	1586,0	2127,6	2540,4	3237,2	3623,5	4384,2	7061,4	7173,6
<i>Surxondar</i>	980,3	1371,0	1509,1	1843,6	2142,4	3551,0	7240,6	5519,1
<i>Sirdaryo</i>	663,1	852,8	992,3	1083,3	1322,9	1628,0	2699,3	4060,5
<i>Toshkent</i>	2005,8	3195,2	4021,7	4428,1	4238,7	5938,4	11226,9	11697,8
<i>Farg'ona</i>	1505,8	2130,0	2295,3	2542,3	2643,6	2954,5	5539,1	7040,1
<i>Xorazm</i>	783,4	1256,9	1614,8	1531,5	1560,5	2175,9	3013,8	3819,4
<i>Toshkent sh.</i>	5433,1	4977,1	5969,5	6854,6	9268,9	13573,7	26435,7	30834,9

O'zbekistonda 2019 yilda iqtisodiyot va ijtimoiy sohani rivojlantirishga 107,3 trln. so'mdan ortiq mablag' sarflandi. Asosiy kapitalga kiritilgan investitsiyalar summasi (dollar ekvivalentida 12,9 mlrd. AQSh dollariga teng) 16,6 mlrd. so'm xorijiy investitsiyalar va kreditlarga sarflandi.

Xorijiy investitsiyalarni jalb qilish geografiyasi juda xilma-xildir. Investor mamlakatlar orasida ham rivojlangan ham rivojlanayotgan davlatlarni ko'rish mumkin. Mamlakatlar bo'yicha O'zbekiston Respublikasiga xorijiy investitsiyalar va kreditlar kiritgan davlatlar tarkibida Rossiya Federatsiyasi etakchi o'rinni egallaydi. 2019 yilda O'zbekiston Respublikasiga Rossiya investitsiyalari jalb qilingan barcha xorijiy investitsiyalarning 55,6 foizini tashkil etdi. Rossiya kapitali quyidagi faoliyat turlariga yunaltirildi: neft va tabiiy gaz ishlab chiqarish - 9 016,3 mlrd.so'm, axborot va aloqa 467,4 mlrd.so'm, boshqa metall bo'lmagan mineral mahsulotlar ishlab

³⁵ Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. www.stat.uz.

chiqarish - 10,5 mlrd.so'm, metallurgiya sanoati - 10,4 mlrd. so'm va boshqalar³⁶.

Xorijiy investitsiyalarning mamlakat ixtisodiyotidagi rolini tushunish uchun sanoat va iqtisodiy faoliyatning har xil turlari buyicha taqsimlanishini ko'rib chiqish maqsadga muvofiq.

3.6-jadval

2015-2019 yillarda O'zbekiston Respublikasi hududlari bo'yicha xorijiy investitsiyalarning dinamikasi³⁷

Hududlar	2015 y.		2016 y.		2017 y.		2018 y.		2019 y.	
	mlrd, so'md	% da	mlrd, so'md	% da	mlrd, so'mda	% da	mlrd, so'md	% da	mlrd, so'mda	% da
O'zbekiston Respublikasi	6 980,1	100,0	8309,5	100,0	10611,4	100,0	16309	100,0	31350,0	100,0
<i>shu jumladan:</i>										
Qoraqalpog'iston Respublikasi	1 892,4	27,1	2899,7	34,9	1 683,4	15,9	268,6	1,6	1 512,1	4,8
Andijon viloyati	101,5	1,4	86,0	1,0	108,0	1,0	197,3	1,2	878,6	2,8
Buxoro viloyati	1 615,7	23,1	1463,2	17,6	3 101,2	29,2	8256,9	50,6	4 189,9	13,4
Jizzax viloyati	71,3	1,0	38,0	0,5	106,3	1,0	125,2	0,8	392,3	1,3
Qashqadaryo viloyati	918,9	13,2	1037,7	12,5	2 006,1	18,9	1 950,9	12,0	8 339,2	26,6
Navoiy viloyati	180,1	2,6	54,9	0,7	152,5	1,4	385,0	2,4	3 662,1	1,7
Namangan viloyati	295,7	4,2	488,9	5,9	639,1	6,0	1 088,4	6,7	2 822,6	9,0
Samarqand viloyati	85,8	1,2	128,0	1,5	81,5	0,8	114,5	0,7	384,1	1,2
Surxondaryo viloyati	183,5	2,6	191,5	2,3	209,1	2,0	512,8	3,1	1 788,8	5,7
Sirdaryo viloyati	95,0	1,4	116,7	1,4	102,3	1,0	76,1	0,5	261,1	0,8
Toshkent viloyati	437,7	6,3	677,6	8,2	580,3	5,5	781,8	4,8	1 760,1	5,6
Farg'ona viloyati	198,9	2,8	193,6	2,3	235,4	2,2	191,8	1,2	1 250,3	4,0
Xorazm viloyati	120,0	1,7	40,8	0,5	90,4	0,8	197,5	1,2	355,5	1,1
Toshkent sh.	782,9	11,2	892,9	10,7	1 515,9	14,3	2 162,2	13,2	3 753,3	12,0

Xorijiy investitsiyalar dinamikasini tahlil qilishda ushbu jarayonni mintaqaviy nuqtai nazardan ko'rib chiqish kerak. Shu munosabat bilan xorijiy investitsiyalarning hududlardagi dinamikasi tahlilini amalga oshirish maqsadga muvofiq. 3.6-jadvaldagi

³⁶ Davlat statistika qo'mitasining "Asosiy kapitalga investitsiyalar 2019" tahliliy material https://stat.uz/uploads/docs/investitsiya-yan-dek-2017_rul.pdf.

³⁷ Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. www.stat.uz

ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, xorijiy investitsiyalar hududlar bo'yicha notekis taqsimlangan. 2015-2019 yillar uchun statistika shuni ko'rsatadiki, etakchi o'rinlarni Qoraqalpog'iston Respublikasi, Buxoro viloyati, Qashqadaryo viloyati va Toshkent shahri egallaydi. Ushbu mintaqalarga 2015 va 2019 yillarda xorijiy investitsiyalarning mos ravishda 74,6 foizi va 56,8 foizi to'g'ri keladi.

Eng yuqori o'sish sur'atlari 2019 yilda Navoiy viloyatida kuzatildi. 2019 yilda Navoiy viloyatiga xorijiy investitsiyalarning ulushi respublika bo'yicha jami xorijiy investitsiyalarning 11,7 foizini tashkil etdi, bu o'tgan yilga nisbatan 9,3 foizga ko'pdir.

Navoiy IES da quvvati 450 MVt bo'lgan ikkinchi bug'-gaz turbinali qurilmaning kurilishi va Navoiyazot AJda ammiak va karbamid ishlab chiqarish hisobiga o'sish sur'atlari kuzatilgan. Buxoro viloyati 2019 yilda xorijiy investitsiyalar ulushi buyicha etakchi hisoblanadi. Ushbu ko'rsatkich xorijiy investitsiyalarning 50,6 foizini tashkil etdi. Buxoro viloyatida eng yirik investitsiya loyihalari amalga oshirilayotgan bo'lib, gazni qayta ishlash zavodi qurilishi va Qandim konlar guruhini o'zlashtirilishini alohida ta'kidlab o'tish mumkin.

Qashqadaryo viloyati 2019 yilda respublikada o'zlashtirilgan xorijiy investitsiyalar hajmi bo'yicha mintaqalar orasida etakchi hisoblanadi. Investitsion blok va Ustyurt mintaqasi hududida konlarni va uglevodorod qazib olishni rivojlantirish bilan bogliq holda, ushbu ko'rsatkich respublikadagi jami xorijiy investitsiyalarning 26,6 foizini tashkil etdi.

Tahlil qilinayotgan davrda Toshkent shahrida umumiy hajmning o'rtacha 12 foiz xorijiy investitsiyalar jalb qilindi. Xususan, 2019 yilda Toshkent shaxriga xorijiy investitsiyalarning 12 foizi o'zlashtirilgan.

Samarkand, Jizzax, Sirdaryo va Xorazm viloyatlari xorijiy investitsiyalarni eng kam jalb qilgan hududlar bo'ldi. Xorijiy investitsiyalarning umumiy hajmidagi ulushi tahlil qilinayotgan davrda o'rtacha 1 foizni tashkil etdi.

Aholi jon boshiga asosiy kapitalga investitsiyalar³⁸ (ming so'm)

Yillar	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
O'zbekiston Respublikasi	1008,2	1224,0	1431,7	1608,6	2227,8	3769,6	4002,1
Qoraqalpog'iston Respublikasi	1400,7	2280,6	3388,2	2094,0	1542,2	3641,1	3736,5
Andijon	525,8	581,0	678,4	745,3	999,6	1550,3	1970,3
Buxoro	1720,3	2023,4	2264,0	3237,6	6254,2	5105,4	3768,5
Jizzax	928,1	969,6	1033,1	1125,1	1361,9	2693,9	4243,0
Qashqadaryo	1281,0	1613,1	1969,9	2389,3	3583,4	5193,4	4573,3
Navoiy	1896,4	1933,5	1965,1	3168,1	4185,4	10920,2	13342,0
Namangan	485,6	714,7	863,8	1074,8	1340,3	2992,5	3364,9
Samarqand	623,3	730,0	912,0	1001,6	1189,4	1878,3	1874,0
Surxondaryo	600,1	646,8	773,0	879,1	1427,1	2848,3	2130,0
Sirdaryo	1126,4	1288,1	1382,2	1660,3	2011,1	3280,2	4858,2
Toshkent	1178,7	1466,6	1595,0	1507,5	2087,2	3898,4	4014,2
Farg'ona	634,3	672,0	731,6	747,8	822,4	1516,8	1898,6
Xorazm	753,1	950,0	884,7	885,8	1215,1	1655,6	2069,0
Toshkent sh.	2120,7	2527,2	2877,4	3848,1	5552,7	10627,8	12176,2

Xorijiy investitsiyalarning hududlar bo'yicha taqsimlanishini tahlil qilishda hududlarda chet el kapitali ishtirokidagi korxonalar sonini hisobga olish ham muhimdir. Boshqa hududlarga nisbatan chet el investitsiyalarining kamligi har doim ham ushbu mintaqaning investitsiya jozibadorligi pastligini anglatmaydi.

Xorijiy kapital ishtirokidagi korxonalarining asosiy kismi Toshkent shaxri - 3624 birlik (65,7%), Toshkent viloyati - 583 birlik (10,6%) va Samarqand viloyatiga - 280 birlik (5,1%) tugri keladi. Eng kam mikdori Xorazm - 51 birlik (0,9%), Qashqadaryo - 54 birlik (1,0%), Surxondaryo - 57 birlik (1,0%) va Navoiy - 60 birlik (1,1%) viloyatlariga to'g'ri keladi. Bu chet ellik sheriklar bilan hamkorlik aloqalarini kuchaytirish, ushbu xududlarga xorijiy investitsiyalarni jalb qilishni kuchaytirish zarurligini anglatadi.⁵⁶

³⁸ Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. www.stat.uz

**Hududlar buyicha 2019 yilda xorijiy kapital ishtirokidagi korxonalar soni
va ulushi³⁹**

Hududlar	Birlik	% da
O'zbekiston Respublikasi	5517	100,0
Qoraqalpog'iston Respublikasi	76	1,4
Andijon viloyati	172	3,1
Buxoro viloyati	91	1,6
Jizzax viloyati	82	1,5
Qashqadaryo viloyati	54	1,0
Navoiy viloyati	60	1,1
Namangan viloyati	103	1,9
Samarqand viloyati	280	5,1
Surxondaryo viloyati	57	1,0
Sirdaryo viloyati	85	1,5
Toshkent viloyati	583	10,0
Farg'ona viloyati	199	3,6
Xorazm viloyati	51	0,9
Toshkent shahri	3624	65,7

Xorijiy investitsiyalar hajmi buyicha ham chet el kapitali ishtirokidagi korxonalar soni b'yicha ham Toshkent shahri etakchi hisoblanadi. Samarqand viloyati chet el sarmoyasi hajmi past bo'lgan hududlar qatorida bo'lsa-da, xorijiy kapital ishtirokidagi korxonalar soni bo'yicha etakchilar guruhida.

Toshkent viloyatida jami xorijiy kapital ishtirokidagi korxonalarining 10,6 foizi joylashgan. Ushbu ko'rsatkichga erishishga "Angren" EIZ da investorlar uchun yaratilgan imtiyoz va preferensiyalar ham sabab bo'lgan. Xorazm viloyati xorijiy investitsiyalar hajmi buyicha ham, chet el kapitali ishtirokidagi korxonalar soni bo'yicha ham oxirgi o'rinlarda turadi.

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotiga jalb qilingan xorijiy investitsiyalar hajmi yil sayin ortib bormokda, lekin uning tarkibida to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar ulushining ortib borish tendensiyasi mavjud emas. Bu xorijiy kreditlarning ulushi ko'pligidan dalolat beradi. Bu holat hamon xorijiy

³⁹ Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. www.stat.uz

investorlarning mamlakatga tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish uchun qulay joy sifatida e'tirof etilmayotganidan dalolat beradi. Mamlakatning investitsiya muhitini, jumladan, hududlarning investitsiya muhitini yaxshilash, har bir hududning ijtimoiy-iqtisodiy holati, mavjud tabiiy zaxiralari, investitsiya salohiyati, nisbiy afzalliklari hisobga olinishini taqoza etadi. Bu borada quyidagilarni amalga oshirish zarur:

- real sektorga, iqtisodiyotning ustuvor tarmoqlariga xorijiy investitsiyalarning oqimini, xususan to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarni rag'batlantirish kerak;

- hududlarda hayot farovonligini oshirish, ijtimoiy tanglikni oldini olish, infratuzilmani rivojlantirish, investitsiya muhitini yaxshilash, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarni oqimini ko'paytirishga erishish lozim;

- ma'lumot mavjud bo'lmagan joyga kapital kiritishda xorijiy investorni qiziqishini uyg'otish qiyin. Shu nuqtai nazardan, hududlarning investitsiya salohiyati, mavjud imkoniyatlari va boshqa barcha investorni qiziqtirgan ma'lumotlar majmuasini investitsiya portaliga joylashtirib va yangilab borish tashkil etilishi lozim;

- har bir hududning investitsiya salohiyatini aks ettiradigan tayyor investitsiya takliflari ro'yxati ishlab chikilishi va xorijiy investorlarga tavsiyaviy tarzda taqdim etilishi maksadga muvofiqdir. Bu xorijiy investorning ishini engillashtirish bilan birga, investitsiya loyihalarini amalga kiritish muddatlarini ham qisqartiradi.

Jahon tajribasida ijobiy investitsiya muhitini shakllantirish uchun quyidagi uchta muhim nuqtai nazarni ajratish mumkin. Birinchidan, bu kapital mulkchilik yuzaga kelgan munosabatlarning qonuniyligi bo'lib, shu bilan bog'liq ravishda xususiylashtirish natijasida qo'lga kiritilgan mulkni himoyalashga qaratilgan huquqiy kafolatlarning ta'minlanganligidir. Bu muvaffaqiyatli amal qilayotgan tadbirkorlik tuzilmalarining faoliyatini yanada rivojlantirishga ijobiy ta'sir ko'rsatishi kerak.

Bu erda muhim qarorlardan biri – noqonuniy bitimlar natijasida jamiyat tomonidan ko'rilgan zararni asta-sekin qoplaydigan xususiylashtirilayotgan mol-mulkka maxsus soliq kiritishdir. Bunday soliq:

- a) "alohida shartnomalar" bo'yicha tadbirkorlikdan undiriladigan "ijtimoiy to'lov" o'rnini bosadi, bular aniq investitsion vazifalarni hal qilishga yordam berishi mumkin;

b) mamlakat investitsion salohiyatini ancha oshirish imkoniyatini beradi.

Ikkinchidan, asosiy kapital amortizatsiyasi va soliqqa tortish samarali mexanizmini joriy etish iqtisodiyot investitsion salohiyatini oshirish va iqtisodiyot investitsion kapitalini o'stirish imkoniyatini beradi. Keltirilgan har ikki mexanizmlar investitsiya muhitining umumdavlat, tarmoq va hududiy ko'rsatkichlarini maqbullashtirish hamda innovatsion faollikni rag'batlantirishning ta'sirchan dastaklari bo'lib chiqa oladi. Korxonalarining qayta investitsiyalangan foydasiga soliq imtiyozlarini tiklash hamda kichik va venchur biznes uchun soliq maslahatlarini joriy etishni alohida ajratish mumkin.

Umumiy investitsiya muhiti soliq imtiyozlarini o'rnatishni tanlangan rivojlanish ustuvorliklariga ko'ra, tarmoq va hududiy imtiyozlar bilan birga qo'shib olib borishi lozim. Uchinchidan, tadbirkorlik faoliyati va uning rivojlanishiga (eng avvalo, hududiy va mahalliy darajada) to'sqinlik qiluvchi ma'muriy to'siqlarni bartaraf qilish mamlakatda olib borilayotgan ma'muriy islohotlarning muhim maqsadlaridan biri bo'lishi zarur.

Tashqaridan kapitallarni qo'shimcha jalb qilish uchun xorijiy investitsiyalarni amalga oshirishning barqaror va aniq sharoitlari, investitsiya tovarlarini kiritish uchun ko'proq qulayliklar tartibi, chet ellik investorlarga har xil turdagi imtiyozlar taqdim qilish to'g'risidagi masalani echish zarur.

Alohida va juda muhim mazmun davlat ommaviy axborot vositalari, eng avvalo, elektron imkoniyatlardan asosiy mulkdorlar tadbirkorlik faoliyati ijobiy namunalari to'g'risidagi ma'lumotlarni "ko'paytirish", uni yuqori ommaviy foydalilikda targ'ib qilish uchun foydalanishga tegishlidir, investitsiya muhitini tashkil qiluvchi tadbirkorlikka jamoatchilik munosabati kabi tarkibiy unsurlarni yaxshilash omilidir. Bundan tashqari, investitsion jozibador loyihalar hamda milliy va global axborot makonida mamlakatning ijobiy investitsion qiyofasini yaratish haqidagi ma'lumotlar bazasini OAV larda joylashtirish to'g'risida ham aytib o'tish lozim.

Ijobiy investitsiya muhitini shakllantirish qayd qilingan va boshqa tadbirlarning vaqt va makondagi o'zaro kelishuvchanligi, bog'liqligini talab qiladi. Bu esa u yoki

bu darajadagi investitsiya dasturining (ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish tegishli dasturlari hisoblangan) tarkibida uni amalga oshirish uchun zarur investitsiya muhitini (investitsiya dasturini) shakllantirish alohida kichik dasturni ajratishni ko'zda tutadi.

Shu kabi kichik dastur nafaqat ijobiy investitsiya muhitini shakllantirishga umumiy talablarni, balki aniq investitsiya ustuvorliklari tegishli tarmoqlar va hududlarda nisbatan yaxshiroq investitsiyalash sharoitlari, shu jumladan, davlat-xususiy sherikligi asosida yaratish yo'li bilan amalga oshirishga qaratilishi lozim.

Nazorat savollari:

1. Sanoat tarmoqlarini rivojlantirish qanday ahamiyatga ega.
2. Sanoat ishlab chiqarishida resurslar etishmovchiligi faoliyatga qanday ta'sir qiladi.
3. O'zbekiston sanoatini rivojlanish imkoniyatlarini yoriting.
4. Sanoatda investitsion jozibadorlik nimadan iborat.
5. Sanoatda investitsion jozibadorlikni yaxshilash nimadan iborat.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. A.Ortiqov. Sanoat iqtisodiyoti. Darslik, T.: 2014 y.
2. M.P. Afanasev. Korporativnoe upravlenie na rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.
3. V.P. Bagov. Korporativnyy menedjment–M.: Izd-vo REA, 1999. – 246 s.
4. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
5. Lamben J.J. Strategicheskiy marketing. M.: Progress, 2008, 164-bet.
6. Davlat statistika qo'mitasining “Asosiy kapitalga investitsiyalar 2019” tahliliy material <https://stat.uz/uploads/docs/investitsiya-yan-dek-2017rul.pdf>.
7. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. 2020 yil.

Mavzuga doir Keys-stadi:

Keys stadi

O'zbekiston sanoat tarmoqlari hududlar bo'yicha rivojlana boshlandi. Biroq, ayrim hududlarning resurs salohiyatidan kelib chiqib ayrim hududlar sanoati rivojlanishi orqada qolmoqda. Sanoat tarmoqlarini tahlil qilish natijasida ushbu muammoni qanday holatda bartaraf qilish lozim.

Keysni bajarish bosqichlari va topshiriqlar:

1. Matnni o'qing va muammoni keltirib chiqargan asosiy omillarlarni belgilang (kichik va induvidual guruhda).
2. Mazkur vaziyatdagi holat bo'yicha SWOT tahlilini qiling va vaziyatni baholang.
3. Tasavvur qiling Siz mazkur vaziyatdan chiqish bo'yicha sizning takliflaringiz nimadan iborat bo'ladi.

Amaliy topshiriq

O'zbekistonda sanoat tarmoqlari faoliyatni rivojlantirishga qanday omillar ta'sir qiladi?

<i>Ichki omillar</i>	<i>Tashqi omillar</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.

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

V.L.Kvint

4-BOB. SANOAT VA RAQOBATBARDOSHLIK TAHLILI

REJA:

4.1. Sanoat tarmoqlarida raqobat siyosati va raqobatbardoshlikni ta'minlash omillari.

4.2. Porterning beshta raqobat doirasi. O'rinbosarlar tanlovi.

4.3. Dinamik raqobat: giperkomponentlik, o'yinlar nazariyasi va raqobatchilarni tahlil qilish.

Tayanch so'zlar: raqobat siyosati, Maykl Porterning 5 raqobatdosh kuchlar modeli, raqobat nazariyasi, xaridorlarning kelishuv kuchi, o'rnini bosuvchi tovarlar, tarmoq ichidagi raqobat.y

4.1. Sanoat tarmoqlarida raqobat siyosati va raqobatbardoshlikni ta'minlash omillari

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasida "...asosiy e'tiborni narxlarni belgilashga emas, balki korxonalar o'rtasida sog'lom raqobatni ta'minlash orqali narxlarni pasaytirishga va sifatni oshirishga qaratishimiz kerak. Xalqaro tajribani o'rganib, raqobatni olib kirish mumkin bo'lgan monopoliya sohalariga xususiy sektor uchun yo'l ochish va shu orqali raqobat muhitini shakllantirish lozim" deb ta'kidlab o'tganlar⁴⁰.

Raqobat bozor iqtisodiyotining va umuman tovar xo'jaligining eng muhim belgisi, rivojlantirish usuli hisoblanadi. Raqobatning iqtisodiy mazmunini tushunib olish, unga turli tomondan yondoshishni talab qiladi. Milliy tovarlar ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi raqobat, tovarlarni qulay sharoitda ishlab chiqarish va

⁴⁰ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi// Xalq so'zi, 25 yanvar, 2020 yil.

yaxshi foyda keltiradigan narxda sotish, umuman iqtisodiyotda o'z mavqeini mustahkamlash uchun kurashdan iborat. Bunda ular kerakli ishlab chiqarish vositalari, xomashyo va materiallar sotib olish, ishchi kuchini yollash uchun ham kurashadilar. Ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi raqobat oxir-oqibatda iste'molchilar uchun kurashdir.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasida, bugun biz shiddat bilan o'zgarib borayotgan zamonda yashamoqdamiz. Dunyo miqyosida turli manfaatlar kurashi, raqobat tobora avj olib, xalqaro vaziyat keskinlashib bormoqda. Biz kelgusi yil uchun amaliy rejalar tuzar ekanmiz, xalqaro maydondagi ana shunday murakkab vaziyatni hisobga olgan holda, taraqqiyotimizning ustuvor yo'nalishlarini aniq ravshan belgilab olishimiz zarur.

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

Iqtisodiyotning raqobatbardoshligi turli shakllarda va darajalarda namoyon bo'ladi. Unga:

- mamlakat korxonalarini ishlab chiqarayotgan mahsulotlarning raqobatbardoshligi;
- mamlakat korxonalarining (firmalarining) raqobatbardoshligi;
- mamlakat iqtisodiyoti tarmoqlarining raqobatbardoshligi;
- milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligi;
- mamlakatning raqobatbardoshligi.

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

Sanoat korxonalarining raqobatbardoshligi esa turdosh, raqobatlashuvchi korxonalarga nisbatan bir xil yoki o'rnini bosuvchi mahsulotlarni iste'mol

xarakteristikalari bo'yicha sifatli va pastroq narxlarda ishlab chiqarish hamda etkazib berish imkoniyati bilan belgilanadi.

Sanoat korxonalarining raqobat ustunliklarini bir qator omillar belgilab beradi.

Bularni ikki guruhga ajratish mumkin:

- 1) milliy kompaniyalarning rivojlanish darajasi;
- 2) makroiqtisodiy biznes muhitning sifati⁴¹.

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

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

M.Porter mamlakat iqtisodiyotining raqobatbardoshligi uning resurslar bilan yaxshi taminlanganligigagina bog'liq emasligini, raqobat ustunligini shakllantirish, ta'minlab turish mumkinligini ko'rsatib berdi va unga mamlakat firmalarining raqobatbardoshligini ta'minlash orqali erishiladi degan fikrni ilgari surdi.

Raqobatbardoshlikni shakllantirish va rivojlantirishning M.Porter konsepsiyasiga ko'ra mamlakatning raqobat jihatdan ustunliklari "milliy romb" ni tashkil etuvchi to'rtta unsurdan iborat.

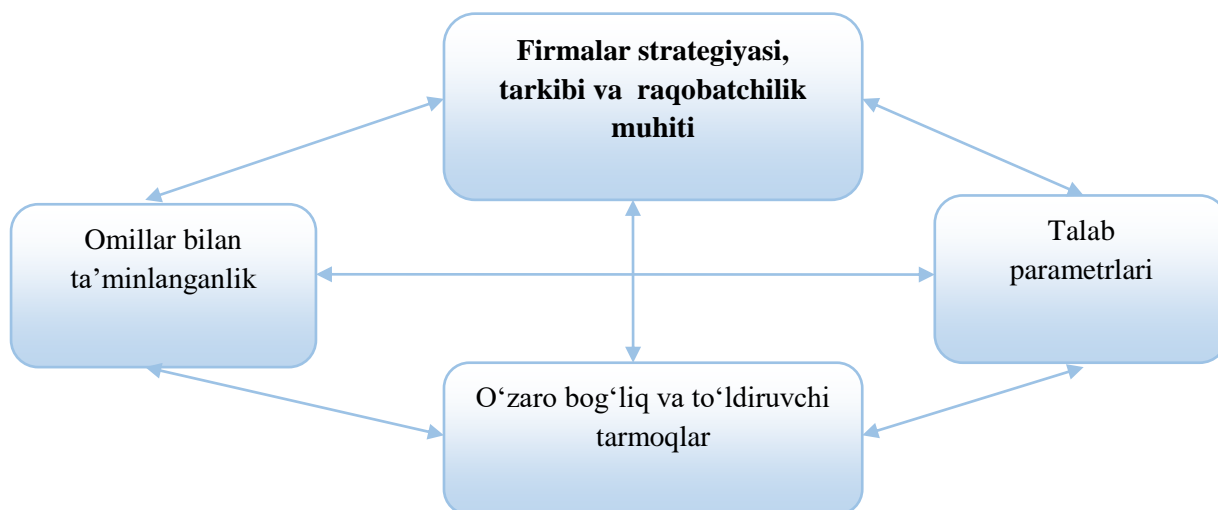
4.1-rasmda keltirilgan "Milliy romb" ni tashkil etuvchi unsurlarga qisqacha tavsif beramiz:

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

2. Mamlakatda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarga ichki va tashqi bozorlardagi talabning hajmi, tarkibi va ularning o'zgarishi milliy iqtisodiyotning

⁴¹ O'zbekiston iqtisodiyotining raqobatbardoshligini oshirish muammolari: nazariya va amaliyot/ mualliflar jamoasi: R.O. Alimov, A.F. Rasulev, A.M. Qodirov va boshq. – T.: Konsauditinform-Nashr. 2006, 14-b.

raqobatbardoshligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Bu mahsulotlarga talab hajmining oshishi milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshiradi.



4.1-rasm. Sanoat korxonalarining raqobat jihatdan usunligini tashkil etuvchi unsurlar (M.Porterning raqobat ustunliklari rombi)

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

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

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

Ushbu to'rtala unsurga hukumatning faoliyati va tasodifiy holatlar ta'sir ko'rsatadi.

“Zamonaviy raqobat kurashida so'z, birinchi navbatda, resurslar, moddiy boyliklarga egalik to'g'risida emas, balki yangiliklarni joriy eta olish qobiliyati to'g'risida boradi”.⁴²

Yangi mahsulot turlarini ishlab chiqarishni o'zlashtirish, zamonaviy texnologik uskunalar va texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy qilish, ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarishning ilg'or usullarini amaliyotga kiritish, yangi bozorlarga kirib borish orqaligina global o'zgarishlar sharoitida raqobatbardoshlikni ta'minlab turish mumkin.

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

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

Mamlakat iqtisodiyotini izchil ravishda isloh qilish, tarkibiy jihatdan o'zgartirish va diversifikatsiya qilishni chuqurlashtirish, yuqori texnologiyalarga asoslangan yangi korxonalar va ishlab chiqarish tarmoqlarining jadal rivojlanishini ta'minlash, faoliyat ko'rsatayotgan quvvatlarni modernizatsiya qilish va texnik yangilash jarayonlarini tezlashtirish orqaligina ta'minlanishi mumkinligini ilg'or davlatlar tajribasi ko'rsatib turganligi prezidentimiz ma'ruzasida alohida qayd etildi (4.2-rasm).

⁴² O'zbekiston: jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, innovatsion taraqqiyot va milliy iqtisodiyot raqobatbardoshligini oshirish /O'ZR FA Iqtisodiyot instituti; A.F.Rasulevning tahriri ostida - T.:KONSAUDITINFORM-NASHR, 2011. 6-b.

Iqtisodiyotda faol tarkibiy o'zgarishlar amalga oshirildi. YaIM tarkibida sanoat va xizmatlar sohasining ulushi ortdi. Sanoat mahsuloti va eksportning umumiy hajmlarida qo'shilgan qiymat hisssasi yuqori bo'lgan tayyor mahsulotlar ulushi oshdi.

Sanoat diversifikatsiya qilindi. Respublikamiz uchun yangi bo'lgan tarmoqlar barpo qilindi va mahsulot turlarini ishlab chiqarish o'zlashtirildi. Bu mahsulotlar import o'rni bosishi bilan birga, eksport hajmi oshishiga ham ijobiy ta'sir ko'rsatdi.

Jahon bozorida konyuktura o'zgarishlariga kam ta'sirchan bo'lgan xizmat ko'rsatish va servis sohasi jadal rivojlantirildi. Bu esa jahon moliviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida YaIMning barqaror o'sishi, yangi ish joylari yaratish va aholi daromadlarini oshirishning muhim omili bo'ldi.

Xomashyo, materiallar va butlovchi qismlarni ishlab chiqarishni mahalliy-lashtirish orqali mamlakat ishlab chiqaruvchilari va iste'molchilarining tashqi bozorlarga qaramligi darajasi pasaytirildi, valyuta resurslari tejaldi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar tannarxini pasaytirildi.

Eksport qilinayotgan mahsulotlar diversifikatsiya qilindi, ular sotilayotgan davlatlar soni kengaytirildi. Bu chora –tadbirlar jahon bozorida konyuktura o'zgarishlari sharoitida ham eksport hajmini ko'paytirish, to'lov balansi barqarorligin ta'minlash imkonini berdi.

Ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish va texnik qayta qurollantirishga, yangi mahsulot turlarini ishlab chiqarishni o'zlashtirishga investitsiya kiritayotgan, mahsulot eksport qiluvchi korxonalar uchun soliq va bojxona imtiyozlari joriy qilindi, imtiyozli shartlarda kreditlash tartibi kiritildi.

Tovarlar va xizmatlarga bo'lgan ichki talabni kengaytirish uchun aholi daromadlarini, xususan byudjet tashkilotlarida ishlovchilar ish haqlarini oshirish choralari ko'rildi.

Ishlab chiqarish (transport kommunikatsiyalari, axborot va kommunikatsiya texnologiyalari) va bozor infratuzilmasini jadal rivojlantirish orqali biznes yuritish sharoitlari yaxshilandi

Raqobatni himoya qilish, monopollashuvga qarshi kurash tizimi barpo qilindi.

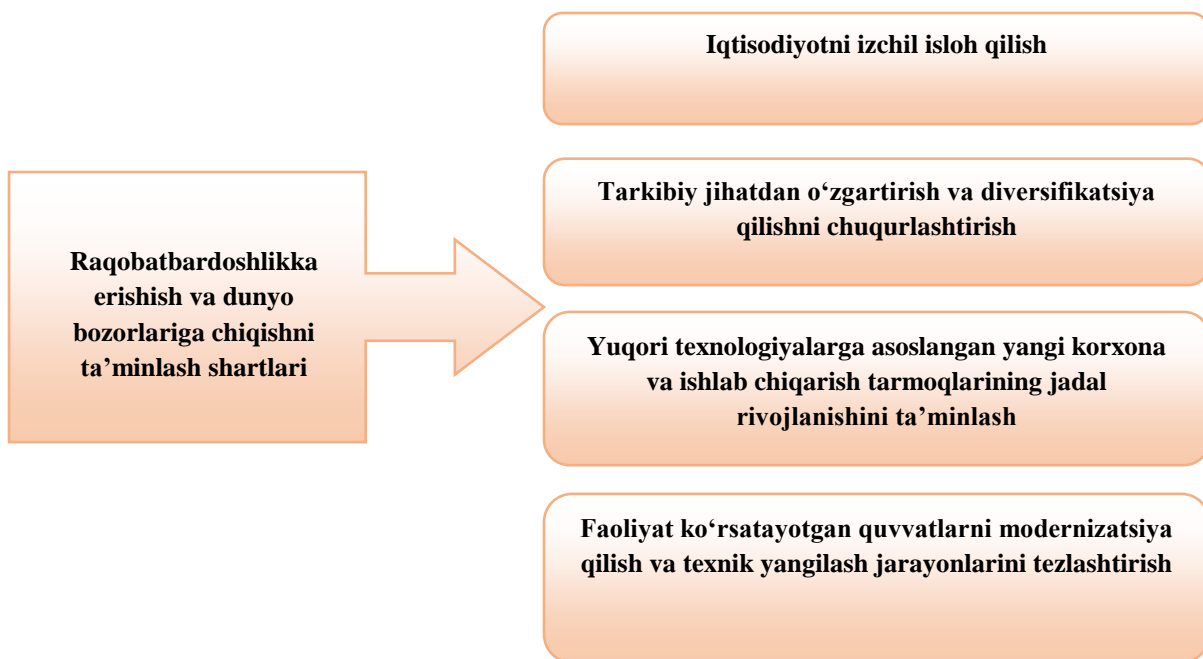
Biznesni, tashqi iqtisodiy faoliyatni qo'llab quvvatlovchi va tartibga soluvchi institutlar.

Makroiqtisodiy barqarorlik ta'minlandi, inflyatsiya, valyuta kursining devalvatsiyasi sur'atlarining past bo'lishiga erishildi

Xorijiy davlatlar bilan iqtisodiy hamkorlikni yo'lga qo'yish, tashqi iqtisodiy faoliyatni libralashtirish choralari bilan birga, ichki bozorni, xususan mamlakat ishlab chiqaruvchilarini noteng raqobatdan himolash choralari ko'rildi.

4.2-rasm. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotining raqobatbardoshligining oshirish borasida amalga oshirilgan chora-tadbirlar

Respublika sanoatini barqaror, jadal va mutanosib ravishda rivojlantirish, asosiy sanoat tarmoqlarini diversifikatsiya qilishga va eksport salohiyatini o'zlashtirishga yo'naltirilgan tarkibiy o'zgartirishlarni chuqurlashtirish, sanoat tarmoqlari, komplekslari va korxonalarini modernizatsiya qilish, ishlab chiqarishni texnik va texnologik yangilash asosida ularning samaradorligi hamda raqobatdoshligini yanada oshirish muhim masalalardan biridir.



4.3-rasm. Mamlakat iqtisodiyotining raqobatbardoshligini ta'minlash shartlari

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

Raqobat bozor iqtisodiyotining va umuman tovar xo'jaligining eng muxim belgisi, rivojlantirish usuli hisoblanadi. Raqobatning iqtisodiy mazmunini tushunib olish, unga turli tomondan yondoshishni talab qiladi.

Mustaqil tovar ishlab chiqaruvchilar (korxonalar) o'rtasidagi raqobat, tovarlarni qulay sharoitda ishlab chiqarish va yaxshi foyda keltiradigan narxda sotish, umuman iqtisodiyotda o'z mavqeini mustahkamlash uchun kurashdan iborat. Bunda ular kerakli ishlab chiqarish vositalari, xom ashyo va materiallar sotib olish, ishchi

kuchini yollash uchun ham kurashadilar. Ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi raqobat oxir-oqibatda iste'molchilar uchun kurashdir.

Resurslarni etkazib beruvchilar o'rtasidagi raqobat, o'zlarining iqtisodiy resurslarini (kapital, er, ishchi kuchi) yukori baholarda sotish uchun boradi. Ishlab chiqaruvchilar va resurslarni etkazib beruvchilar o'rtasidagi raqobat bozor munosabatlarini rivojlangan, iqtisodiyot to'liq erkinlashgan sharoitda yorokin namoyon bo'ladi.

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

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

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

Tarmoq ichidagi raqobat tovarlarning ijtimoiy qiymatini, boshqacha aytganda, bozor qiymatini aniqlaydi va belgilaydi. Bu qiymat, odatda, o'rtacha sharoitda ishlab chiqarilgan va muayyan tarmoq tovarlarining anchagina qismini tashkil etadigan tovarlarning qiymatiga mos keladi.⁴³

⁴³ Ergashxujaeva Sh.J. "Marketing" fani (ma'ruza matnlari)-Toshkent: TDIU, 2011, 183 bet.

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

Tarmoqlararo raqobat turli tarmoqlar korxonalari o'rtasida eng yuqori foyda normasi olish uchun olib boriladigan kurashdan iborat. Bunday raqobat foyda normasi kam bo'lgan tarmoqlardan foyda normasi yuqori tarmoqlarga kapitallarning oqib o'tishiga sabab bo'ladi. Yangi kapitallar ko'proq foyda keltiruvchi sohalarga intilib, ishlab chiqarishning kengayishiga, taklif ko'payishiga olib keladi. Shu asosda, narxlar pasayaya boshlaydi. Foyda me'yori ham pasayadi. Kam foyda keltiruvchi tarmoqlardan kapitalning chiqib ketishi teskari natijaga olib keladi: bu erda ishlab chiqarish hajmi o'zgaradi, tovarlarga bo'lgan talab ular taklif qilishidan oshib ketadi, buning oqibatida narxlar ko'tariladi, shu bilan birga foyda me'yori oshadi.

Natijada tarmoqlararo raqobat ob'ektiv ravishda qandaydir dinamik muvozanatni keltirib chiqaradi. Bu muvozanat kapital qaerga sarflanganligidan qat'iy nazar, teng kapital uchun teng foyda olinishiga intilishni ta'minlaydi. Demak, tarmoqlararo raqobat kapital qaysi tarmoqqa solinmasin, xuddi shu tarmoq foyda me'yorlarini o'rtacha foyda me'yoriga yaqinlashtiradi.

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

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

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

Erkin raqobatli bozorda aloxida korxonalar mahsulot narxi ustidan sezilarsiz nazoratni amalga oshiradi. Chunki har bir korxonada umumiy ishlab chiqarishning uncha katta bo'lmagan xajmini beradi. Shu sababli alohida korxonada ishlab

chiqarishning ko'payishi yoki kamayishi umumiy taklifga, demak mahsulot bahosiga sezilarli ta'sir ko'rsatmaydi. Qisqacha aytganda, aloxida raqobatlashuvchi ishlab chiqaruvchi bozor narxini o'rnata olmaydi, faqat baho bilan kelishadi yoki unga moslashadi. Boshqacha aytganda, alohida raqobatlashuvchi firma bozor xukmi ostida bo'ladi.(4.1 - jadval)

Erkin raqobat sharoitida yangi korxonalar tarmoqqa erkin kirishi, tarmoqda mavjud bo'lganlari esa uni erkin tashlab chiqishi mumkin. Xususan yangi korxonalarining paydo bo'lishi va ularning raqobatli bozorda mahsulotlarini sotishga xuquqiy, texnologik, moliyaviy va boshqa jiddiy iqtisodiy to'siqlar bo'lmaydi.

4.1-jadval

Tarmoq ichidagi raqobat asosiy shakllarining xususiyatlari⁴⁴

<i>O'ziga xos belgilari</i>	<i>Bozor modellari (raqobat shakllari)</i>			
	<i>Erkin raqobat</i>	<i>Monopolistik raqobat</i>	<i>Erkin monopoliya</i>	<i>Oligopoliya</i>
<i>Korxonalar soni</i>	Juda ko'p	Ko'p	Bitta	<i>Bir necha</i>
<i>Mahsulot turi</i>	Bir xil	Tabaqalashgan	Noyob: yaqin o'rnini bosuvchi yo'q	<i>Bir xil tabakalashgan</i>
<i>Narx ustidan nazorat</i>	Mavjud emas	Tor doirada	Sezilarli	<i>Cheklangan, o'zaro bog'liqlik, yashirincha kelishganda ancha sezilarli</i>
<i>Tarmoqqa kirish sharoiti</i>	Juda engil, to'siq mavjud emas	Nisbatan engil	Kuchli to'siq mavjud	<i>Sezilarli to'siq mavjud</i>
<i>Narxsiz raqobat</i>	Mavjud emas	Reklama, savdo belgilari, savdo markalari va shu kabilarga ancha e'tibor beriladi	Firmalarning ijtimoiy tashkilotlar bilan aloqasida reklama asosiy o'rin tutadi	<i>Juda oddiy, asosan mahsulotni tabaqalashtirishda</i>
<i>Misollar</i>	<i>Qishloq xo'jaligi</i>	<i>Chakana savdo, kiyim va poyafzal ishlab chiqarish</i>	<i>Ijtimoiy foydalanishdagi mahalliy korxonalar</i>	<i>Po'lat, avtomobil, qishloq xo'jaligi mashinalari, ko'plab maishiy elektr uskunalari ishlab chiqarish</i>

⁴⁴ Yegorov A.I. Marketing. Uchebnie posobie. – M: "Finans" 2009 g. 117 – str.

Erkin raqobat hozirgi o'tish davri iqtisodiyoti amaliyotida juda kam uchraydi. Ammo bir qator holatlar bu raqobat turining amal qilishini o'rganishni taqazo qiladi.

- ayrim tarmoqlar mavjudki, ular erkin raqobatli vaziyatga juda o'xshash, masalan, iqtisodiyotning kishlok xo'jalik mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi shaxsiy sektori, maxalliy xunarmandchilik sohalari va shu kabilar.

- erkin raqobatli vaziyat narxlarning tashkil topishi xajmini belgilash xaqidagi har qanday munozara uchun boshlang'ich nuqta hisoblanadi;

- erkin raqobatli iqtisodiyotning amal qilishi real iqtisodiyot samaradorligini baholashga namuna bo'lib xizmat qiladi.

Erkin raqobat ikki darajada namoyon bo'ladi: tarmoq ichida ya'ni bir xil tovarlar ishlab chiqaruvchi korxonalar o'rtasidagi raqobat va tarmoqlararo, ya'ni turli tarmoqdagi korxonalar o'rtasidagi raqobat. Tarmoqlar ichidagi raqobat ishlab chiqarish va sotishning qulayroq sharoitiga ega bo'lish, qo'shimcha foyda olish uchun bir tarmoq korxonalari o'rtasida olib boriladi.

Har bir tarmoqda texnika bilan ta'minlanish darajasi va mehnat unumdorligi darajasi turlicha bo'lgan korxonalar borligi sababli shu korxonalarda ishlab chiqarilgan tovarlarning individual (alohida) qiymati bir xil bo'lmaydi. Biroq tovar qiymatlari alohida mehnat sarfi bilan emas, balki ijtimoiy zaruriy mehnat sarfi bilan belgilanadi.

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

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

Tarmoqlararo raqobat turli tarmoqlar korxonalari o'rtasida eng yuqori foyda normasi olish uchun olib boriladigan kurashdan iborat. U foyda normasi kam bo'lgan

tarmoqlardan foyda normasi yuqori tarmoqlarga kapitallarning oqib o'tishida ifodalanadi.

Iqtisodiyotda tarmoqlararo raqobat ikki asosiy vazifani bajaradi.

- iste'molchilar talabiga mos ishlab chiqarish tarkibi va tizimi vujudga keladi.

Bu shuning uchun sodir bo'ladiki, ishlab chiqaruvchilar talabning tarmoqlar o'rtasida qayta taksimlanishiga tezda munosabat bildiradi;

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

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

1) xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning raqobatni cheklashga olib keladigan yoki olib kelishi mumkin bo'lgan kelishib olingan harakatlari va bitimlari uchun, shuningdek tovar yoki moliya bozoridagi ustun mavqeyini suiiste'mol qilganlik uchun: yuridik shaxs bo'lgan xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga - tovar yoki moliya bozorida qoidabuzarlik sodir etishning butun davrida tovarni realizatsiya qilishdan olingan tushum summasining bir foizidan ikki foizigacha bo'lgan miqdorda, biroq eng kam ish haqining ikki yuz baravaridan ko'p bo'lmagan miqdorda; jismoniy shaxs bo'lgan xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga - eng kam ish haqining besh baravaridan etti baravarigacha miqdorda;

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

3) raqobat to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzish hollarini tugatish haqidagi, dastlabki holatni tiklash to'g'risidagi ko'rsatmalarni ijro etishdan bo'yin tovlaganlik yoki o'z vaqtida ijro etmaganlik uchun: davlat boshqaruvi organlariga, mahalliy davlat hokimiyati organlariga va yuridik shaxs bo'lgan xo'jalik yurituvchi

sub'ektlarga - eng kam ish haqining etmish baravaridan yuz baravarigacha miqdorda; jismoniy shaxs bo'lgan xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga - eng kam ish haqining besh baravaridan etti baravarigacha miqdorda;

4) monopoliyaga qarshi organga axborotni taqdim etmaganlik yoki o'z vaqtida taqdim etmaganlik, noto'g'ri yoki yolg'on ma'lumotlar taqdim etganlik uchun davlat boshqaruvi organlariga, mahalliy davlat hokimiyati organlariga hamda yuridik shaxs bo'lgan xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga - eng kam ish haqining o'n baravaridan yigirma baravarigacha miqdorda⁴⁵.

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

4.2. Porterning beshta raqobat doirasi. O'rinbosarlar tanlovi

Garvard Biznes Maktabining professori Maykl Evgeniy Porter tomonidan yozilgan Raqobat strategiyasi: Sanoat va raqobatdoshlarni tahlil qilish metodologiyasi bugungi kunda ham dolzarb bo'lib qolmoqda. Taklif etilgan strategiyalar qanday? Ularning mohiyati nimada? Ularni birlashtirish mumkinmi?

- 1) xarajatlarni boshqarish (xarajatlarni minimallashtirish sifatida ham tanilgan);
- 2) farqlash (ilgari ushbu tushuncha USP atamasi bilan bog'liq edi - sotishning noyob taklifi);
- 3) kontsentratsiya (aks holda - diqqat markazida). U mustaqil ravishda qo'llanilmaydi, lekin Porterning so'zlariga ko'ra, 1 yoki 2 strategiyasining tarkibiy qismi hisoblanadi.

⁴⁵ O'zbekiston Respublikasining "Raqobat to'g'risida" gi Qonuni. 2012 yil.

Raqobat strategiyasini umumiy ma'noda belgilashda, Porter investitsiyalarning yuqori rentabelligi va o'z sohasidagi barqaror mavqega erishish uchun kompaniya engib o'tishi kerak bo'lgan "Beshta raqobat kuchlari" haqida eslatib o'tadi. Keling, bu kuchlarni sanab chiqaylik, ular birgalikda va alohida harakat qilishlari mumkin:

- 1) bozor raqobati - ma'lum bir bozorda ishlaydigan sotuvchilarning raqobati;
- 2) potentsial raqobatchilarning ta'siri, ya'ni bozorga o'xshash mahsulot (xizmat) taklif qiladigan boshqa sotuvchilarning kirib kelishi tahdidi;
- 3) mahsulot raqobati - o'rnini bosadigan mahsulotlarning (analoglarning) ta'siri;
- 4) iste'molchilarning (xaridorlarning) ta'siri - kompaniyaga iqtisodiy tomondan ularning ta'siri (talab, xarid qobiliyatining o'zgarishi va boshqalar);
- 5) etkazib beruvchilarning ta'siri - iqtisodiy kaldıraçlar tomonidan kompaniyaga etkazib beruvchilardan bosim o'tkazish ehtimoli.

Porter tomonidan taklif qilingan asosiy strategiyalar aynan shu besh kuchning salbiy ta'sirini minimallashtirishga va har qanday sohada: narx, mahsulot yoki "tokcha" da etakchilik qilish orqali kompaniyani barqaror daromad bilan ta'minlashga qaratilgan.

Uchta raqobat strategiyasining har biri kontekstida amalda qanday ko'rinishini ko'rib chiqaylik.

1. Xarajatlarni minimallashtirish (xarajatlarni boshqarish): narxlar raqobati.

Xarajatlar qancha past bo'lsa, ishlab chiqarish tannarxi va pirovardida uni sotishdan keladigan foyda kamayadi. Porterning so'zlariga ko'ra, raqobatchilarning xarajatlari bilan taqqoslaganda xarajatlarni minimallashtirish strategiyasini qabul qilgan kompaniyalar o'zlarini beshta raqobat kuchlarining salbiy ta'siridan himoya qilish orqali bozorda etakchilikni ta'minlaydilar, chunki past narxlar:

- kompaniyani raqobatchilardan himoya qilish: bitimning eng maqbul shartlari uchun kurash uning foydasini kamaytiradi, faqat bozorda keyingi eng samarali pozitsiyani egallagan raqobatchining foydalari tugamaguncha. Kam samaradorlik ko'rsatadigan kompaniyalar birinchi bo'lib o'yinni xarajatlar urushida qoldirishi aniq;

- kompaniyani eng nufuzli xaridorlardan himoya qilish: ular uchun qolgan narsa bu kompaniyaning tovarlari narxlarini eng yaqin raqobatchining narxlariga darajasiga tushirish;

- kompaniyani etkazib beruvchilardan himoya qilish: sotib olingan resurslar narxi ko'tarilganda, etkazib beruvchilarga qarshi choralarni moslashuvchan ravishda o'zgartirishi mumkin;

- iqtisodiy raqobatbardosh va / yoki miqyosli iqtisoddan iborat bo'lgan yangi raqobatchilarning ushbu sohaga kirib borishi uchun yuqori "kirish polkasini" yaratishga;

- qoida tariqasida, ular kompaniyaning mahsulotlarini analoglarning o'rnini bosadigan narsalarga nisbatan ancha qulayroq joyga qo'yadilar.

2. *Farqlash strategiyasi: mahsulot raqobati.* Ushbu strategiya bilan ishlaydigan kompaniya, avvalambor, uning mahsuloti biroz o'ziga xosligini ta'minlashga intiladi (texnik xususiyatlar, eng yuqori ishonchlilik, eksklyuziv materiallar, raqobatchilar tomonidan ishlatiladigan munozarali ingredientlarning yo'qligi va boshqalar).

Turli xil tovarlar turli xil o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lishi mumkin, ushbu strategiyaga muvofiq ishlaydigan bir nechta kompaniyalar raqobatbardosh "piramida" ning yuqori qismida birga yashashi mumkin. Shuni esda tutingki, u birinchi strategiyani avtomatik ravishda chiqarib tashlaydi, chunki differentsiatsiyalash to'g'ridan-to'g'ri ishlab chiqarish texnologiyasiga, xizmatlarga, marketingga va hokazolar bo'yicha ITI xarajatlarini ko'paytirishni talab qiladi.

Ushbu strategiya beshta kuchga qarshi turishda qanday yordam beradi?

- raqobatchilardan himoya: ushbu markaga sodiq bo'lgan iste'molchilar "boshqasiga ketish" ehtimoli yo'q (klassik misol - bu "Apple" brendining muxlislari);

- o'ziga xoslik ko'pincha patentlar bilan himoyalangan, ammo bunday bo'lmasa ham, "tabaqalashtirilgan" mahsulot yangi o'yinchilar uchun jiddiy to'siqlarni keltirib chiqaradi;

- etkazib beruvchilardan himoya: differentsiatsiya yuqori daromadlilikni anglatadi, bu esa o'z navbatida boshqa manbalarni qidirish uchun moliyaviy zaxiralarni to'plashga imkon beradi;

- analoglardan himoya qilish: noyob mahsulotni almashtirishni topish qiyin yoki deyarli imkonsiz;

- iste'molchilar tanlovi qisqarib bormoqda va ular ushbu mahsulotga narxlarni tushirish imkoniyatidan mahrum bo'lmoqdalar.

3. *Konsentratsiya strategiyasi: "tokcha" da raqobat.* "Iste'molchilarning kichik guruhi" bilan aralashmaslik uchun juda tor segmentdagi ish: ma'lum bir assortiment, bozor, ma'lum bir xaridor guruhi va boshqalar. Masalan, hamma suratga olishni yaxshi ko'radi, ammo X kompaniyasi shunchaki professional fotografiya uskunalari ishlab chiqaradi, bu esa shunga yarasha turadi. Shunday qilib, past narxga ega bo'lgan yoki mahsulotning o'ziga xosligi bilan xaridorlarni jalb qilmasdan, kompaniya ma'lum bir tor guruhning xaridorlarining ehtiyojlarini qondiradigan juda aniq o'ziga xos ehtiyojlar bilan ishlaydi.

Ta'kidlash kerakki, konsentratsiya strategiyasi avvalgilaridan biri bilan birlashtiriladi: o'z nuqtai nazaridan kompaniya xarajatlarni kamaytirish bo'yicha etakchi bo'lishi mumkin yoki mahsulot o'xshash emas va shu tor segment iste'molchilari tomonidan afzal ko'riladigan mahsulot xususiyatlari jihatidan etakchi bo'lishi mumkin.

Asosiy Maykl Porter strategiyalarining mohiyati bu uchun kompaniyaning muvaffaqiyatli ishlashi uchun u har qanday narsa uchun hamma narsa kabi xaridorlarga ko'rinmasligi uchun, qandaydir tarzda hech kimga hech narsa anglatmaydigan raqiblar fonida turishi kerak. Ushbu vazifani bajara olish uchun kompaniya keyinchalik o'zi rioya qiladigan to'g'ri strategiyani tanlashi kerak. Professor Porter ta'kidlaydi strategiyaning uch turi:

1. Xarajatlar bo'yicha etakchilik;
2. Farqlash;
3. Diqqatni jamlash:
 - 3.1. farqlashga e'tibor qaratish;
 - 3.2. xarajatlarga e'tibor qaratish.

Xarajatlar bo'yicha etakchilik. Ushbu strategiya juda oddiy. Muvaffaqiyatli bo'lish uchun kompaniya xarajatlarni kamaytirishi va ushbu sohada ushbu

ko'rsatkich bo'yicha etakchi bo'lishi kerak. Odatda, ushbu strategiya kompaniyaning mutlaqo barcha xodimlari uchun tushunarli, ayniqsa uning faoliyati har qanday tovarlarni ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lsa. Ammo sohadagi eng iqtisodiy kompaniya bo'lish oson ish emas. Birinchidan, buning uchun siz hamma narsani ishlatishingiz kerak bo'ladi zamonaviy uskunalar va maksimal jarayonni avtomatlashtirishga erishishga harakat qiling. Shunga ko'ra, xarajatlar bo'yicha etakchi bo'lishga intilayotgan kompaniya o'z ishini tezroq va yaxshiroq bajaradigan (ko'payishda) eng yuqori sifatli xodimlarga muhtoj.

Kam xarajatlarga ega bo'lish uchun kompaniya bozorning turli segmentlariga xizmat qilishi kerak. Bu mantiqan, chunki ishlab chiqarish ko'lami qanchalik katta bo'lsa, uning narxi past bo'ladi. Maykl Porterning so'zlariga ko'ra, bu strategiyaning eng muhim jihati.

Har doim xarajatlar bo'yicha etakchi bo'lib qolish uchun kompaniya doimiy ravishda pulni tejash uchun yangi imkoniyatlarni izlashga majbur bo'ladi. Bundan tashqari, farqlash tamoyillarini e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydi, chunki xaridorlarda kompaniya mahsulotlarining sifati ularga munosib emasligi aniqlanishi mumkin. Shu sababli, past narxlar past sifatli mahsulotlar bilan sinonim emasligini va hatto arzon mahsulotlar bilan ham sinonim emasligini tushunish kerak. To'g'ri joylashishni aniqlagan holda, hech kim mahsulotni raqobatchilar bilan bir xil narxda sotishga xalaqit bermaydi. Arzon narxlar tufayli kompaniya yuqori daromad olish imkoniyatiga ega bo'ladi.

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

Xarajatlar etakchisining asosiy vasvasalaridan biri mahsulot turlarini kengaytirishdir. Ammo 10 marta o'ylab, bunga murojaat qilish kerak, chunki bunday

kengayish barcha iqtisodiy afzalliklarni yo'q qilishi va shu bilan kompaniyani xarob qilishi mumkin. E'tibor bermaslik kerak bo'lgan yana bir omil - bu iste'molchilar. Ular kompaniyani narxlarni pasaytirishga majbur qiladigan omil bo'lishi mumkin, bu esa etakchining butun iqtisodiy ustunligini yo'q qilishga olib keladi.

Farqlash. Oldin farqlash noyob sotish taklifi kontseptsiyasiga asoslangan edi. Bu endi bo'lmaydi. Asosan, to'g'ri marketing bilan, kompaniyaning mahsuloti sanoat uchun xos bo'lishi mumkin, ammo iste'molchilar ongida bu alohida bo'ladi. Farqlash, aniqrog'i, mahsulotning o'ziga xos xususiyatlari bilan ishlaydigan iste'molchilar ongida o'ziga xos o'rinni egallashga qaratilgan.

Ammo farqlash nafaqat mahsulotning o'ziga yoki marketingga, balki tarqatish tizimiga ham tegishli bo'lishi mumkin (masalan, Tinkoff bankining kredit kartalarini faqat to'g'ridan-to'g'ri pochta orqali olish mumkin) va hokazo. Ushbu strategiya sizga raqobatdosh mahsulotlardan ancha qimmat bo'lgan mahsulotlarni yaratishga imkon beradi (biz hashamatli mahsulotlar haqida gapiramiz). Ammo xafa bo'lmang, farqlashda har doim moliyaviy narsalarga e'tibor berish juda muhim, chunki noto'g'ri boshqarish bilan kompaniya pastga qarab ketishi mumkin.

Muvaffaqiyatli tabaqalashtirish misollari orasida o'z ichimlikini "Cola emas" deb taqdim etgan 7 UP kompaniyasining strategiyasini ta'kidlash kerak. 7 Up juda katta muvaffaqiyatga erishdi, agar kompaniya hech kim tushunmaydigan sabablarga ko'ra bir muncha vaqt o'zining "ulushsiz" strategiyasidan voz kechmagan va "Amerika 7 UP ni tanlaydi" ga o'tgan bo'lsa, rivojlangan bo'lar edi. Volkswagen qo'ng'izi farqlashning eng yaxshi namunalaridan biridir. Ushbu mashina AQShda yirik, chiroyli va ko'pincha qimmatbaho mashinalar taniqli bo'lgan paytda tanilgan edi. Beetle bu ta'riflarning hech biriga mos kelmadi va tezda AQShdagi eng ko'p sotiladigan mashinaga aylandi. To'g'ri, keyin muvaffaqiyatsizlikka uchradi. Buning sababi, Volkswagen o'z tabaqalashtirish strategiyasini o'zgartirib, hamma uchun hamma narsa bo'lishga qaror qildi.

Differentsiatsiya strategiyasini olib boradigan kompaniyalar sanoat rahbari bilan katta tafovutlar kabi muammolarga duch kelishlari mumkin. Bu holat barcha joylashuv pozitsiyalariga qaramay, kompaniya ahamiyatsiz bo'lib qolishi mumkin.

Shuningdek, kompaniyaning mahsulotini raqobatchilar tomonidan nusxalash ehtimoli katta. Shu tarzda kompaniyaning barcha farqlovchi afzalliklari (agar u mahsulot bilan bog'liq bo'lsa) yo'qolishi mumkin. Shuni ta'kidlash kerakki, tabaqalashtirish strategiyasini olib boradigan kompaniya harajatlarni diqqat bilan kuzatishi kerak. Lexus nishoni ostidagi yapon avtomobillarining paydo bo'lishi Cadillac va Mercedes kabi Amerika va Evropa gigantlariga qattiq ta'sir qildi. Yaponlar, shuningdek, o'zlarini hashamatli avtomobil sifatida ko'rsatishdi, ammo xarajatlarning kamligi sababli u shunga o'xshash Cadillacs-ga qaraganda ancha arzon edi.

Fokus. Diqqatni jalb qilish strategiyasi bu sohadagi ma'lum bir segmentni tanlash va uni faqat xaridorlarning ma'lum bir guruhi kompaniyani raqobatdan ajratib turishi uchun tanlashdir. Shunga ko'ra, kompaniyaning vazifasi xaridorlarning ushbu segmenti uchun jozibali ko'rinishga ega bo'lishdir. Maykl Porter diqqatni jamlash strategiyasini ikki qismga ajratadi. Birinchisi, xarajatlarga e'tibor qaratish. Bundan tashqari, bu kompaniya tomonidan ajratilgan bitta segment bilan ishlashda sarf-xarajatlarga e'tibor qaratish bilan bog'liq. Kamroq xarajatlar evaziga kompaniya o'zining maqsadli guruhi nazarida yuqori raqobatdosh ustunlikka erishishi mumkin. Strategiyaning ikkinchi zarbasi tabaqalashtirishga qaratilgan. Bunday holda, kompaniyaning vazifasi ma'lum bir maqsadli auditoriya uchun o'z mahsulotini iloji boricha jozibali taqdim etishdir. Bunday holda, tor maqsadli auditoriyani (miqdori bo'yicha emas) tanlash muhim, ular qolgan auditoriyadan sezilarli farq qiladi.

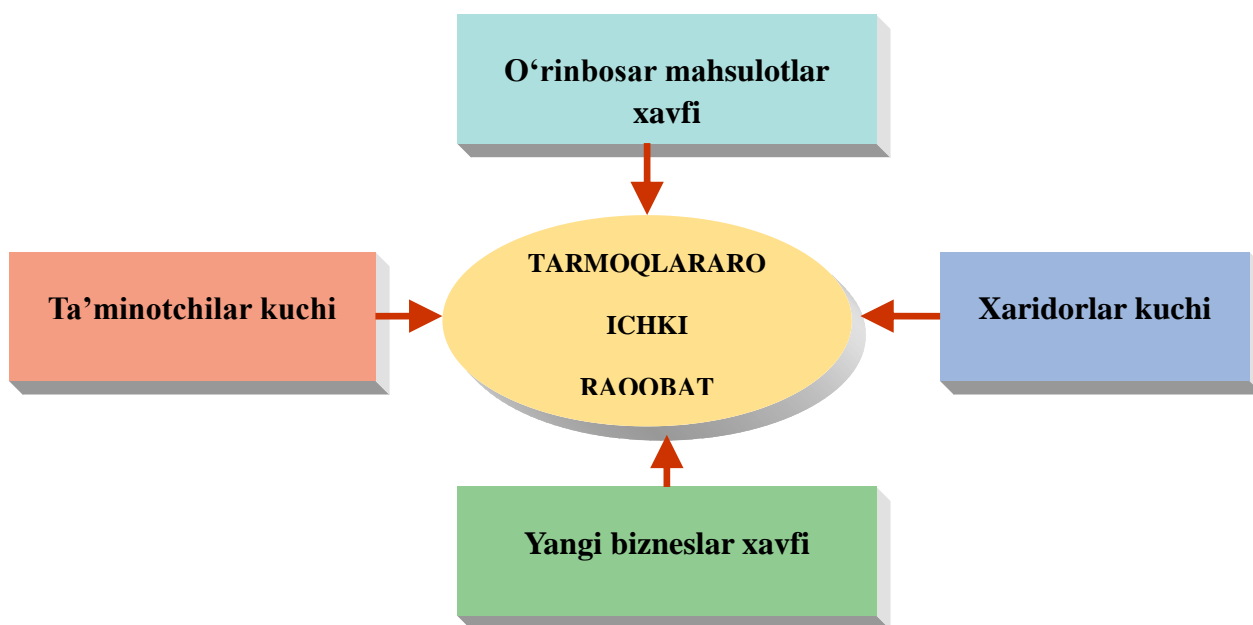
Ushbu strategiya bilan bog'liq muammo shundaki, kichik maqsadli auditoriya bilan ishlashda kompaniya butun soha uchun ishlayotganidan ko'ra ko'proq xarajatlarga ega bo'ladi. Maykl Porter yana bir muhim tahdidni ta'kidlaydi - raqobatchilar kompaniya faoliyat ko'rsatadigan segmentda bozorning tor qismini topishlari mumkin va shu bilan uning hayotini jiddiy ravishda murakkablashtiradilar⁴⁶.

Maykl Porterning so'zlariga ko'ra, ushbu strategiyalarning har biri kompaniyaga raqobatbardosh ustunlikni beradi. Eng yomoni, agar kompaniya strategiyani tanlashda yarim kechiktirilsa. Bunday holda, u asta-sekin bozor ulushini

⁴⁶ <https://aquasferaspb.ru/uz> -sayti ma'lumotlari asosida.

yo'qotadi, uning xarajatlari o'sadi, bu katta xaridor bilan ishlashga imkon bermaydi. Bundan tashqari, kompaniya tor nichlarni anglay olmaydi va farqlash tufayli uni chetlab o'tgan boshqa mahsulotlar bilan raqobatlasha olmaydi.

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



4.4-rasm. Porterning 5 raqobat kuchlari

Garvard professori Maykl Porter 1980 yilda o'zining raqobatbardosh strategiyasi kitobida kompaniyaning raqobatbardoshligini kuchaytirishga qaratilgan uchta strategiyasini taqdim etdi. O'shandan beri Porterning strategiyalari o'z ahamiyatini yo'qotmagan. Albatta, ko'pgina tadbirkorlar umuman umumiy ko'rinishga ega deb o'ylashadi. Ammo kuting, Maykl Porter - professor, maslahatchi - uning vazifasi aniq usullarni to'plash va ularni keng ommaga taqdim etishdir. Amaliy nozikliklar har bir ishbilarmonning shaxsiy ishidir⁴⁷.

Porter o'z strategiyasini Jek Trout va Al Rays tomonidan ta'riflangan joylashishni aniqlash tushunchasi endigina ommalashib borayotgan bir paytda

⁴⁷ <https://v-breeds.ru/uz> -sayti ma'lumotlari asosida.

tasvirlab berdi. Maykl Porter strategiyasining asosiy mohiyati shundan iboratki, kompaniyaning muvaffaqiyatli ishlashi uchun u xaridorlarning ko'z o'ngida hamma uchun hamma narsa bo'lib ko'rinmasligi uchun, raqobatchilardan ajralib turishi kerak, bu siz bilganingizdek, hech kimga hech narsani anglatmaydi.

Ushbu vazifani uddalash uchun kompaniya to'g'ri strategiyani tanlashi kerak, keyinchalik unga amal qiladi. Professor Porter strategiyaning uchta turini ajratib ko'rsatdi: xarajatlar bo'yicha etakchilik, differentsiatsiya va diqqat. Shu bilan birga, ikkinchisi yana ikkiga bo'linadi: differentsiatsiyaga e'tibor va xarajatlarga e'tibor. Keling, har bir strategiyani batafsil ko'rib chiqaylik.

Narxlar bo'yicha etakchilik. Ushbu strategiya juda sodda. Muvaffaqiyatli bo'lish uchun kompaniya xarajatlarni kamaytirishi va o'z sanoatida ushbu ko'rsatkich bo'yicha etakchiga aylanishi kerak. Odatda, ushbu turdagi strategiya kompaniyaning mutlaqo barcha xodimlari uchun tushunarli, ayniqsa uning faoliyati har qanday tovar ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lsa. Ammo sohadagi eng tejamli kompaniya bo'lish unchalik emas oddiy vazifa. Birinchidan, buning uchun siz eng zamonaviy jihozlardan foydalanishingiz va jarayonni maksimal darajada avtomatlashtirishga erishishingiz kerak bo'ladi. Shunga ko'ra, xarajatlar etakchisiga aylanishga harakat qilayotgan kompaniyaga o'z ishini tezroq va yaxshiroq bajaradigan (ko'proq ish olib borishda) eng yuqori sifatli kadrlar kerak.

Strategiya nima? Operatsion samaradorlik strategiya emas. Taxminan yigirma yil davomida menejerlar yangi qoidalar asosida o'ynashni o'rganmoqdalar. Kompaniyalar o'zgaruvchan raqobat va bozor sharoitlariga tezda javob berish uchun moslashuvchan bo'lishi kerak. Eng yaxshi ko'rsatkichlarga erishish uchun ular o'zlarining ish faoliyatini doimiy ravishda baholashlari kerak. Ular samaradorlikni oshirish uchun tashqi resurslarni agressiv ravishda jalb qilishlari kerak. Ular raqobatdoshlaridan ustun turish uchun o'zlarining asosiy raqobatbardosh xususiyatlarini va mutaxassislik yo'nalishlarini ehtiyotkorlik bilan himoya qilishlari kerak.

Bir paytlar strategiyaning yuragi bo'lgan joylashishni aniqlash hozirgi dinamik bozorlar va o'zgaruvchan texnologiyalar uchun juda harakatsiz deb topildi. Yangi

dogmaning ta'kidlashicha, raqobatchilar sizning bozor mavqeingizni tezda tezda ko'chirib olishlari mumkin va har qanday raqobatbardosh ustunlik vaqtincha bo'ladi.

Biroq, bu yangi e'tiqodlar shunchaki yarim haqiqat va xavfli, chunki ular tobora ko'proq kompaniyalarni o'zaro halokatli raqobat yo'liga o'tishiga sabab bo'ladi. Ha, qonun ustuvorligini yumshatish va bozorlarning globallashuvi tufayli raqobatdagi ba'zi to'siqlar haqiqatan ham pasaymoqda. Ha energiyani to'g'ri yo'nalishga yo'naltiradigan kompaniyalar nozikroq va tezkor bo'lib kelmoqda. Biroq, ko'plab sohalarda giperkompettsiya deb ataladigan narsa o'zgargan paradigmaning muqarrar natijasi emas, balki doimo kuchayib boradigan oshqozon yarasi hisoblanadi.

Muammoning mohiyati operatsion ko'rsatkichlar va strategiyani ajrata olmaslikdir. Hosildorlik, sifat va tezlikka intilish menejmentning ko'plab vositalari va usullarini yaratdi: sifatni umumiy nazorat qilish, benchmarking, vaqt bo'yicha raqobat, autsorsing, sheriklik, reinjining, o'zgarishlarni boshqarish. Ushbu yondashuvlar tez-tez operatsion yaxshilanishlarni ta'minlasa-da, ko'plab kompaniyalar ushbu daromadlarni barqaror foyda marjasiga aylantira olmaydilar. Va strategiya o'rnini asta-sekin, deyarli sezilmasdan boshqarish vositalari egallaydi. Barcha jabhalarda taraqqiyotga erishish uchun menejerlar o'z kompaniyalarini raqobatbardosh pozitsiyalardan tobora uzoqlashtirmoqdalar.

Operatsion samaradorligi: zarur, ammo etarli emas. Ham operatsion samaradorlik, ham strategiya juda zarur muvaffaqiyatli ish, umuman olganda, har qanday korxonaning asosiy maqsadi. Ammo ular butunlay boshqacha yo'llar bilan harakat qilishadi.

Agar u saqlab qolishi mumkin bo'lgan biron bir foydali xususiyatga ega bo'lsa, kompaniya faqatgina raqobatchilaridan ustun bo'lishi mumkin. U xaridorga ko'proq qiymat berishi, arzon narxlardagi taqqoslanadigan qiymatni yaratishi yoki ikkalasini ham yaratishi mumkin. Shundan kelib chiqadigan narsa, eng katta foyda keltiradigan arifmetik: mijozning yuqori qiymati kompaniyaga o'rtacha birlik narxlarini yuqori narxda olish imkonini beradi; yuqori samaradorlik birlikning o'rtacha xarajatlarini pasayishiga olib keladi.

Bir qarashda g'oya. Mahsulotni yoki xizmatni ishlab chiqish, ishlab chiqarish, sotish va etkazib berishni tashkil etadigan ko'plab tadbirlar raqobatdosh ustunlikning qurilish bloklari hisoblanadi.

Operatsion samaradorlik. Raqobatchilar bilan taqqoslaganda ushbu faoliyatni yaxshiroq (arzonroq, tezroq, kamchiliklari kamroq) ko'rsatkichi. Kompaniyalar operatsion samaradorlikdan katta foyda olishlari mumkin, bu 1970 va 1980 yillarda yapon firmalarining umumiy sifat nazorati va doimiy takomillashtirish kabi usullardan foydalanganligi.

Biroq, raqobatbardosh nuqtai nazardan, operatsion samaradorlikning asosiy muammosi shundaki, eng yaxshi tajribalarni nusxalash oson. Ular ma'lum bir sohadagi barcha o'yinchilar tomonidan ishlatila boshlanganda, kengayish mavjud mahsuldorlik chegaralari - eng yaxshi texnologiya, ko'nikma va boshqaruv usullaridan foydalangan holda kompaniya ma'lum bir narxda yaratishi mumkin bo'lgan maksimal qiymat - natijada ham xarajatlar kamayadi, ham yuqori qiymat. Bunday raqobat operatsion samaradorlikning mutlaq yaxshilanishini ta'minlaydi, ammo hech kim nisbatan ustunlikka ega bo'lmaydi. Qancha kompaniyalar benchmarking qilsa, shuncha ko'p raqobatdosh yaqinlashish ular erishadilar, ya'ni kamroq kompaniyalar bir-biridan farq qiladi.

Strategik joylashishni aniqlash. Kompaniyaning foydali o'ziga xos xususiyatlarini saqlab qolish orqali barqaror raqobatbardosh ustunlikka erishishga intiladi. Bu raqobatchilarnikidan farq qiladigan faoliyatni yoki bir xil faoliyatni turli yo'llar bilan amalga oshirishni nazarda tutadi.

Oxir oqibat, har xil kompaniyalardagi xarajatlar yoki narxlardagi farq o'z mahsulotlarini yoki xizmatlarini ishlab chiqish, ishlab chiqarish, sotish va etkazib berish uchun zarur bo'lgan ko'plab tadbirlarga bog'liq, masalan, xaridorlarni sotib olish, yakuniy mahsulotni yig'ish, xodimlarni o'qitish va boshqalar - bu faoliyat natijasidir va raqobatchilarga nisbatan iqtisodiy afzalliklarga ma'lum bir faoliyatni ularga nisbatan samaraliroq o'tkazish orqali erishish mumkin. Bundan tashqari, kompaniyalar o'rtasidagi farqlar ham faoliyatni tanlashga, ham ushbu faoliyat qanday amalga oshirilishiga bog'liq. Shunday qilib, faoliyat raqobatdosh ustunlikning asosiy

qurilish bloklari hisoblanadi. Kompaniyaning umumiy ustunligi yoki orqada qolishi, ularning ayrimlariga emas, balki amalga oshiradigan barcha faoliyatiga bog'liq.

Amaldagi g'oya. Strategik joylashishni aniqlash uchta asosiy tamoyillarga asoslanadi.

1. *Strategiya - bu faoliyatning tabaqalashtirilgan majmuasi orqali noyob va qimmatli pozitsiyani yaratishdir.* Strategik pozitsiyani uch xil manba belgilashi mumkin:

- iste'molchilarning katta guruhining ozgina ehtiyojlarini qondirish;
- kichik iste'molchilar guruhining keng ehtiyojlarini qondirish;
- tor bozor segmentida iste'molchilarning katta guruhining keng ehtiyojlarini qondirish.

2. *Strategiya raqobatda murosaga kelishni talab qiladi - nima qilmaslik kerakligini tanlash.* Ba'zi raqobatbardosh faoliyat bir-biriga mos kelmaydi, ya'ni bir sohada afzalliklarga faqat boshqasi hisobiga erishish mumkin. Masalan, Neutrogena sovuni asosan tozalash vositasi sifatida emas, balki tibbiy mahsulot sifatida joylashtirilgan. Kompaniya xushbo'y hidlardan foydalangan holda, sotuvlar yo'q deb aytmoqda, katta hajmdagi mahsulotlardan ajralib, ishlab chiqarish samaradorligini qurbon qilmoqda. Aksincha, Maytagning boshqa tovar belgilarini o'z ichiga olgan mahsulot turini kengaytirish to'g'risidagi qarori qiyin o'zaro *hisob-kitob qilinmaganligini namoyish etadi: rentabellik hisobiga foyda darajasi.*

3. *Strategiya kompaniya faoliyatini "moslashtirish" ga erishishni talab qiladi.* Kompaniya xodimlari strategik pozitsiyalarni chuqurlashtirishni o'rganishlari kerak, ularni kengaytirmaslik yoki qurbon qilmaslik kerak. Kompaniyaning o'ziga xosligini kuchaytirishni o'rganing va shu bilan birga uning faoliyati maksimal darajada moslashtirilsin. Iste'molchilarning qaysi maqsadli guruhlari va ularning ehtiyojlarini intilish, chegaralarni aniq belgilash qobiliyati va to'g'ridan-to'g'ri, ochiq muloqotni talab qiladigan kuchlarini yo'naltirish to'g'risida qaror qabul qilish. Shubhasiz, strategiya etakchilik bilan uzviy bog'liqdir.

Operatsion samaradorlik (OE) - bu muayyan harakatlarning raqobatchilardan yaxshiroq bajarilishi. Hosildorlik uning faqat bir qismidir. MA kompaniyaga

investitsiya qilingan resurslaridan yaxshiroq foydalanishga imkon beradigan har qanday faoliyat turiga murojaat qilishi mumkin, masalan, mahsulot nuqsonlarini kamaytirish yoki tezroq yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish. Aksincha, strategik joylashuv - bu raqobatchilardan farq qiladigan faoliyatni amalga oshirish yoki bir xil faoliyatni turli yo'llar bilan amalga oshirish.

Har bir kompaniya o'zining operatsion samaradorligiga ega. Ba'zilar investitsiya qilingan resurslardan boshqalarga qaraganda ko'proq mablag' olishlari mumkin, chunki ular kuch sarflamaydilar, yanada ilg'or texnologiyalarni qo'llaydilar, xodimlarni rag'batlantiradilar yoki ayrim faoliyat turlarini boshqarish jarayonlarini yaxshiroq tushunadilar. Operatsion samaradorligidagi bu farqlar raqobatchilar o'rtasidagi rentabellikdagi farqlarning muhim manbai hisoblanadi, chunki ular nisbiy xarajatlarga bevosita ta'sir qiladi.

Operatsion samaradorlikdagi farqlar Yaponiyaning 1980-yillarda G'arb kompaniyalariga qarshi hujumining markazida bo'lgan. Yaponlar operatsion samaradorligi bo'yicha raqobatdan ancha oldinda edilar, ular bir vaqtning o'zida ham arzonroq, ham yuqori sifatni taklif qilishlari mumkin edi. Bu haqda batafsilroq to'xtalishga arziydi, chunki raqobat haqidagi hozirgi munozaralarning aksariyati bunga asoslangan.

Mahsulotni yoki xizmatni etkazib beradigan kompaniyaning mavjud bo'lgan eng yaxshi texnologiya, xodimlarning malakasi, boshqarish amaliyoti va sotib olingan ma'lumotlardan foydalangan holda ma'lum bir narxda yaratishi mumkin bo'lgan maksimal qiymati deb hisoblash mumkin. Hosildorlik chegarasi kontseptsiyasi muayyan faoliyatga tatbiq etilishi mumkin; buyurtmalarni qayta ishlash va ishlab chiqarish kabi tegishli faoliyat guruhlariga va umuman kompaniyaning barcha faoliyatiga. Operatsion samaradorligini oshirib, kompaniya samaradorlik chegarasiga yaqinlashmoqda. Buning uchun kapital qo'yilmalar, yangi xodimlarni jalb qilish yoki shunchaki yangi boshqaruv usullari talab qilinishi mumkin.

Operatsion samaradorlik va strategik joylashuv. Hosildorlik chegarasi yangi texnologiyalar va boshqaruv yondashuvlari hamda mavjud bo'lgan yangi resurslar

rivojlanib borishi bilan doimiy ravishda kengayib boradi. Masalan, noutbuklar, mobil aloqa, Internet va Lotus Notes kabi dasturlar sotish uchun mahsuldorlik chegarasini qayta belgilab oldi va sotuvlarni buyurtmalarni qayta ishlash va sotishdan keyingi xizmatlar bilan bog'lash uchun boy imkoniyatlarni yaratdi. Xuddi shu tarzda, oilaviy faoliyatni o'z ichiga olgan Lean Manufacturing ishlab chiqarish va resurslardan foydalanishni sezilarli darajada yaxshilagan.

Hech bo'lmaganda so'nggi o'n yil davomida menejerlar operatsion samaradorlikni oshirish vazifasi bilan band edilar. TQM (sifatni to'liq nazorat qilish), vaqtga asoslangan raqobat va mezonlarni belgilash kabi usullar orqali ular samarasizliklarni bartaraf etish, mijozlar ehtiyojini qondirish va ishning eng yuqori sifatini ta'minlash uchun o'zlarining biznes usullarini o'zgartirishga harakat qilishdi. Mahsuldorlik chegaralaridagi o'zgarishlarga hamroh bo'lishga umid qilib, menejerlar doimiy takomillashtirish jarayonlari, imkoniyatlarni kengaytirish, o'zgarishlarni boshqarish va o'quv tashkiloti deb ataladigan printsiplardan faol foydalanganlar. Outsorsing va virtual korporatsiyalarning ommabopligi barcha faoliyatni mutaxassislar singari unumli bajarish juda qiyin ekanligi to'g'risida tobora ortib borayotgan xabardorlikni aks ettiradi.

Yaponiya kompaniyalarida odatda strategiya mavjud emas. 70-80-yillarda Yaponiya inqilob qildi. Operatsion samaradorlikda umumiy sifat nazorati va doimiy takomillashtirish kabi kashshof yondashuvlar. Natijada, Yaponiya ishlab chiqaruvchilari yillar davomida sezilarli darajada tejashga va sifatli imtiyozlarga ega bo'lishdi.

Biroq, Yapon kompaniyalari kamdan-kam hollarda ushbu maqolada biz muhokama qilayotgan o'ziga xos strategik pozitsiyalarni ishlab chiqdilar. Buni qilganlar - masalan, Sony, Canon va Sega - qoida o'rniga istisno edi. Yapon kompaniyalarining aksariyati bir-birlarining faoliyatiga taqlid qilgan va nusxalashgan. Barcha raqobatchilar iste'molchilarga tovarlar, xususiyatlar va xizmatlarning deyarli barcha mumkin bo'lgan turlarini taklif qilishdi; ular barcha kanallardan foydalanib, bir-birlarining fabrikalarining rejalarini nusxalashgan.

Endi yaponcha uslubdagi raqobatning xavfi tobora oshkor bo'lib bormoqda. 1980-yillarda, raqobatchilar hosildorlik chegaralaridan uzoqroqda ishlashganida, narx va sifat jihatidan cheksiz yutuqlarga erishish mumkin edi. Yaponiyaning barcha kompaniyalari rivojlanib, rivojlanayotgan ichki iqtisodiyotda va tashqi bozorga kirib borishga qodir edi. Hech narsa ularga to'sqinlik qilmaganday tuyuldi.

Ammo operatsion samaradorlik farqi kamayganligi sababli, yapon kompaniyalari o'zlari yaratgan tuzoqqa tusha boshladilar. Yaponiya kompaniyalari o'zlarining mahsuldorligiga tahdid soluvchi o'zaro halokatli janglarning oldini olish uchun strategiyani o'rganishlari kerak edi. Buning uchun ular qattiq madaniy to'siqlarni engib o'tishlari kerak edi. Yaponiya umumiy konsensusga e'tibor qaratgani bilan tanilgan va kompaniyalar har doim shaxslar o'rtasidagi farqlarni ta'kidlash o'rniga ularni bartaraf etishga intilganlar. Strategiya qat'iy qarorlarni talab qiladi. Bundan tashqari, yaponlar xizmat ko'rsatishning chuqur ildizlariga ega bo'lib, ular xaridorlar tomonidan bildirilgan istaklarni qondirish uchun bor kuchlarini sarflashga tayyor. Ushbu yondashuv bilan raqobat maydoniga chiqqan kompaniyalar oxir-oqibat o'zlarining noyob mavqelarini yo'qotdilar va hamma uchun hamma narsaga aylanishdi.

Yaponiya kompaniyalarining o'ziga xos xususiyatlarini muhokama qilish muallif tomonidan Mariko Sakakibaraning yordami bilan Xirotaka Takeshi bilan birgalikda olib borilgan tadqiqotlarga asoslangan.

Menejerlar bosqichma-bosqich operativ samaradorlikka strategiya o'rnini egallashga imkon berdi. Natijada, biz nol sumli raqobat, stagnatsiya yoki past narxlar va kompaniyalarning uzoq muddatli investitsiya qobiliyatiga putur etkazadigan xarajatlar bosimiga duch kelamiz.

II. Strategiya noyob faoliyatga asoslangan. Raqobat strategiyasi farqlarga asoslanadi. Bu raqobatchilardan qadriyatlarining noyob kombinatsiyasini yaratadigan va tarqatadigan turli xil faoliyatni ataylab tanlashni anglatadi. Masalan, Southwest Airlines kompaniyasi o'rta shaharlar va yirik shaharlardagi kichik aeroportlar o'rtasida qisqa muddatli parvozlarni amalga oshirishni taklif qiladi. Janubi-g'arbiy yirik aeroportlardan qochadi va uzoq masofalarga uchmaydi. Uning mijozlari orasida

ishbilarmon sayohatchilar, oilalar va talabalar bor. Kompaniyaning tez-tez uchib turishi va chiptalarning arzonligi, aks holda avtobusda yoki avtoulodda sayohat qilishlari kerak bo'lgan narxlarni hisobga oladigan iste'molchilarni va boshqa yo'nalishlarda to'liq xizmat ko'rsatuvchi aviakompaniyalarni tanlaydigan qulaylikni yaxshi ko'radigan sayohatchilarni jalb qilmoqda.

Ko'pgina menejerlar, strategik joylashishni aniqlash haqida gap ketganda, uni iste'molchilar nuqtai nazaridan belgilaydilar. Masalan: "Southwest Airlines aviakompaniyasi qiymat va qulaylikni qadrlaydigan sayohatchilarga xizmat qiladi". Shu bilan birga, strategiyaning mohiyati faoliyat turlari: ularni amalga oshirishning boshqa usullarini tanlash yoki raqobatchilar bilan taqqoslaganda boshqa faoliyat turlarini tanlash. Aks holda, strategiya raqobatlasha olmaydigan marketing shioridan boshqa narsa bo'lmaydi.

To'liq xizmat ko'rsatuvchi aviakompaniyalar yo'lovchilarni deyarli A dan istalgan B tomonga olib o'tishga mo'ljallangan bo'lib, bir nechta yo'nalishlarga parvoz qilish va parvozlarni ulash uchun ular aeroport va yirik aeroportlarda uzatish tizimidan foydalanadilar. Yuqori darajadagi farovonlikka intilayotgan yo'lovchilarni jalb qilish uchun ular birinchi yoki Business Class reyslarini taklif qilishadi. Yo'lovchilarni ulashda qulaylik uchun ular parvozlari jadvalini muvofiqlashtiradi va bagaj o'tkazmalarini amalga oshiradi. Ko'p odamlar ko'p soatlab sayohat qilishlari kerakligi sababli, to'liq xizmat ko'rsatuvchi kompaniyalar o'z mijozlariga oziq-ovqat etkazib berishadi.

Janubiy-g'arbiy yo'nalishlar ushbu turlarning barchasida arzon va qulay xizmat ko'rsatish foydasiga voz kechdi. Tezda qo'nish xizmati bilan (atigi o'n besh daqiqada) Janubi-G'arbiy samolyotlar havoda raqobatchilarga qaraganda ko'proq vaqt sarflaydilar, kamroq samolyotlar bilan yuqori chastotalarga erishadilar. Janubi-G'arbiy yo'lovchilarga ovqatlanish, o'rindiqqa asoslangan chiptalar, bagaj cheklari va premium xizmatlarni taqdim etmaydi. Avtomatik ravishda chiptalarni samolyotga chiqish eshigida sotish yo'lovchilarga transport agentlari bilan aloqa qilmaslik va qo'shimcha komissiya to'lamaslik imkoniyatini beradi. Faqatgina Boeing 737 samolyotlarining standartlashtirilgan parki parvarishlash samaradorligini oshiradi.

Janubiy-g'arbiy faoliyatning aniq majmuiga asoslangan noyob va qimmatli strategik mavqega ega. Southwest tomonidan boshqariladigan marshrutlarda to'liq xizmat ko'rsatuvchi kompaniyalar hech qachon bir xil qulaylik yoki arzon narxlarni taklif qila olmaydi.

Yangi lavozimlarni topish: tashabbuskorning afzalligi. Strategik raqobatni tasavvur qilish mumkin mavjud iste'molchilarni odatdagilaridan voz kechishga yoki bozorga yangi iste'molchilarni jalb qilishga majbur qilishi mumkin bo'lgan yangi tovarlar va xizmatlarni izlash jarayoni sifatida. Masalan, bitta toifadagi toifaga ixtisoslashgan va ushbu toifadagi ulkan tanlovni taklif qiladigan ulkan supermarketlar turli toifadagi mahsulotlarning cheklangan tanlovini taklif qiladigan do'konlardan bozor ulushini olmoqda. To'g'ridan-to'g'ri pochta kataloglari qulaylik talab qiladigan iste'molchilarni jalb qiladi. Aslida eski va yangi o'yinchilar yangi strategik pozitsiyalarni topish bilan bir xil muammoga duch kelishmoqda. Amalda, ustunlik ko'pincha tashabbuskor boshlang'ich tomonida bo'ladi.

4.3. Dinamik raqobat: giperkomponentlik, o'yinlar nazariyasi va raqobatchilarni tahlil qilish

Strategik pozitsiyalar ko'pincha aniq emas va ularni topish ijodkorlik va ilhom talab qiladi. Yangilar ko'pincha har doim mavjud bo'lgan noyob pozitsiyalarni ochadilar, ammo uzoq vaqt davomida raqobatchilar ularga e'tibor berishmaydi. Masalan, IKEA boshqa sotuvchilar e'tiborsiz qoldirgan yoki etarli darajada ta'minlamagan iste'molchilar guruhini topdi. Circuit City Storesning Car Max ishlatilgan avtoulavlar bo'limi muvaffaqiyatli biznesni olib borishning yangi usuliga asoslangan - transport vositalarini kapital ta'mirlash, mahsulotlarga kafolat berish, belgilangan narxlarni sotish, iste'molchilarga qarz berish - mavjud kompaniyalar uchun har doim ochiq bo'lgan.

Yangi boshlanuvchilar ilgari raqib tomonidan egallab olingan, ammo ko'p yillar davomida taqlid qilish va murosaga kelish orqali yo'qolgan pozitsiyani egallab, muvaffaqiyat qozonishi mumkin. Sanoatning yangi kelganlari ushbu sohalardan qarz olgan aniq faoliyat asosida yangi lavozimlarni yaratishi mumkin. Car Max Circuit

City ning ta'minot zanjirlarini boshqarish, qarz berish va shu bilan bog'liq boshqa faoliyat sohasidagi tajribasidan juda ko'p narsalarni o'rgandi chakana savdo maishiy elektronika.

Biroq, ko'pincha, o'zgarishlar tufayli yangi lavozimlar ochiladi. Yangi iste'molchilar guruhlari yoki sotib olish imkoniyatlari paydo bo'ladi, jamiyat rivojlanishi yangi ehtiyojlarni keltirib chiqaradi, tarqatishning yangi kanallari, yangi texnologiyalar, yangi uskunalar yoki axborot tizimlari paydo bo'ladi. Bunday o'zgarishlar yuz berganda, sanoatning uzoq tarixi zanjirband qilinmagan yangi kelganlarga raqobatning yangi yo'llarining imkoniyatlarini ko'rish osonroq bo'ladi. Uzoq vaqt davomida o'ynagan o'yinchilardan farqli o'laroq, yangi kelganlar yanada moslashuvchan, chunki ular mavjud faoliyat bilan murosaga kelishlari shart emas.

Bosh ofisi Shvetsiyada joylashgan IKEA global mebel sotuvchisi ham aniq strategik mavqega ega. IKEA ning maqsadli iste'molchilar segmenti - bu ozgina pul evaziga zamonaviy muhit yaratmoqchi bo'lgan yosh xaridorlar. Ushbu marketing kontseptsiyasi orqali amalga oshiriladigan faoliyatning aniq to'plami tufayli strategik joylashuvga aylanadi. Janubi-g'arbiy singari IKEA ham raqobatchilardan farqli ravishda ishlashni tanladi.

Keling, oddiy mebel do'konini olaylik. Sotilgan mahsulotlar namunalari ko'rgazma zallarida namoyish etilmoqda. Bitta bo'limda 25 ta divan bo'lishi mumkin; ikkinchisida beshta ovqatlanish stoli mavjud. Ammo bu buyumlar xaridorlarga taqdim etilayotgan narsalarning ozgina qismini tashkil etadi. Matolarning o'nlab albomlari, yog'och bo'laklari bo'lgan stendlar yoki uslubning muqobil variantlari xaridorlarga minglab variantlarni tanlashni taklif qiladi.

Sotuvchilar do'kon atrofida xaridorlarni kuzatib borishadi, savollarga javob berishadi va ularga ushbu labirintda harakat qilishda yordam berishadi. Xaridor tanlovni amalga oshirganda, buyurtma uchinchi tomon ishlab chiqaruvchisiga yuboriladi va omad bilan mijoz olti-sakkiz hafta ichida o'z mebellarini oladi. Ushbu qiymat zanjiri xususiylashtirish va xizmat ko'rsatish sifatini maksimal darajada oshiradi, ammo yuqori narxga ega.

IKEA arzon narxda xizmatni qurbon qilishga tayyor xaridorlarga qaratilgan. Do'kon atrofida xaridorlarni kuzatib boradigan sotuvchilarning o'rniga IKEA do'konning o'zida modellarni informatsion namoyish qilishga asoslangan o'z-o'ziga xizmat modelidan foydalanadi. Faqatgina uchinchi tomon ishlab chiqaruvchilariga ishonishdan ko'ra, IKEA o'zining arzon narxlardagi modulli, oson yig'iladigan mebellarini kompaniyaning joylashuviga mos ravishda ishlab chiqarmoqda.

O'zining ulkan do'konlarida IKEA o'zining barcha mahsulotlarini "uy" sharoitida namoyish etadi, shuning uchun xaridorlarga buyumlar qanday birlashtirilganligini aniqlash uchun dizayner kerak emas. Shou-salonlarning yonida qutilarga qo'yilgan tovarlarni javonlarga qo'yadigan ombor mavjud. Xaridorlar buyumni tanlash va tashish bilan o'zlari shug'ullanishlari kerak, va IKEA hatto siz uchun uyingizda tokchasini sotishi yoki ijaraga olishi mumkin, bu sizning keyingi tashrifingizga qaytishingiz mumkin.

IKEA ning arzon narxlarining aksariyati o'z-o'ziga xizmat ko'rsatishi bilan bog'liq bo'lsa-da, kompaniya raqobatchilarida mavjud bo'lmagan qo'shimcha xizmatlarni taklif qiladi. Ulardan biri do'konda o'yin maydonchasi bo'lib, u erda siz xarid paytida bolangizni nazorat ostida qoldirishingiz mumkin. Yana bir o'ziga xos xususiyati uzoq ish vaqti. Ushbu takliflar IKEA iste'molchilarining ehtiyojlariga mos ravishda ishlab chiqilgan - yosh, kambag'al, bolalari bo'lishi mumkin, ammo odatda enaga bo'lmaydigan va kun davomida pul ishlash bilan birga, nostandart vaqtda xarid qilishga majbur bo'lganlar.

Strategik pozitsiyalarning kelib chiqishi. Strategik pozitsiyalar uch xil manbadan kelib chiqishi mumkin, ammo ular bir-birini istisno qilmaydi va ko'pincha bir-birini qoplaydi. Birinchidan, joylashishni aniqlash umuman kompaniya faoliyat yuritadigan sohaga mos keladigan tor tovar yoki xizmatlarning to'plamini ishlab chiqarishga asoslangan bo'lishi mumkin. Bu variantga asoslangan pozitsiyani chaqiraman, chunki u iste'molchilar segmentiga emas, balki mahsulot yoki xizmat variantlarini tanlashga asoslangan. Ushbu joylashishni aniqlash, agar kompaniya ma'lum bir faoliyat turidan foydalangan holda raqobatchilariga qaraganda yaxshiroq mahsulot ishlab chiqarishi mumkin bo'lsa, iqtisodiy jihatdan mantiqan to'g'ri keladi.

Masalan, Jiffy Lube International avtomobil moylarini ishlab chiqarishga ixtisoslashgan va boshqa avtomobillarni ta'mirlash yoki texnik xizmatlarni taklif qilmaydi. Uning qiymat zanjiri kengroq xizmat turlariga qaraganda arzon narxlarda tezroq xizmat ko'rsatishni ta'minlaydi. Ushbu kombinatsiya shunchalik jozibali bo'lib chiqdiki, ko'plab mijozlar Jiffy Lube-da moyni almashtirishni va qolgan xizmatlar uchun raqobatchilarga murojaat qilishni afzal ko'rishadi.

Vanguard Group, o'zaro mablag'lar bo'yicha etakchi, variantlarga asoslangan joylashishni aniqlashning yana bir misoli. Vanguard ishonchli natijalar va juda kam xarajatlarni ta'minlaydigan bir qator kapital, obligatsiyalar va pul bozorida investitsiya fondlari bilan ishlaydi. Kompaniyaning sarmoyaviy yondashuvi shundan iboratki, u biron bir yilda juda yuqori rentabellik va'da bermaydi, lekin ko'p yillar davomida barqaror o'rtacha daromadni kafolatlaydi. Masalan, Vanguard indeks fondlari bilan mashhur. Kompaniya foiz stavkalari bo'yicha qimor o'ynamaydi va tor guruhlardan qochadi qimmatli qog'ozlar.

Jamg'arma menejerlari xarajatlarni kamaytirish uchun savdo hajmlarini past darajada ushlab turadilar; bundan tashqari, kompaniya xaridorlarni tezkor sotib olish va sotishdan xalos qiladi, chunki bu xarajatlarni oshiradi va menejerni yangi kapitalni jalb qilish va to'lovlarni amalga oshirish uchun naqd pul topish uchun kim oshdi savdosiga kirishga majbur qilishi mumkin. Vanguard shuningdek mablag'larni boshqarish, mijozlarga xizmat ko'rsatish va marketing sohasida arzon narxlardagi yondashuvni qo'llaydi. Ko'pgina investorlar raqobatchilardan agressiv ravishda boshqariladigan yoki ixtisoslashgan mablag'larni sotib olishda bir yoki bir nechta Vanguard mablag'larini o'z portfellariga qo'shadilar.

III. Barqaror strategik pozitsiya murosaga kelishni talab qiladi. Biroq, barqaror ustunlikni kafolatlash uchun noyob pozitsiyani tanlash etarli emas. Raqobatchilar muqarrar ravishda kimdir topgan yaxshi pozitsiyani ikkita usuldan biriga ko'chirishga harakat qilishadi.

Birinchi, raqib eng muvaffaqiyatli o'yinchiga yaqinlashish uchun o'z o'rnini o'zgartirishi mumkin. Masalan, J.C. Penny Sears klonidan o'zini iste'mol tovarlarini yanada yuqori va zamonaviy chakana savdosiga o'tkazdi. Ikkinchi va juda

keng tarqalgan taqlid turi komplementdir. Ushbu yo'lni tanlagan kompaniyalar mavjud faoliyatini raqobatchining muvaffaqiyatini ta'minlaydigan ba'zi xususiyatlar - yangi xususiyatlar, xizmatlar yoki texnologiyalar bilan to'ldiradilar.

Raqobatchilar har qanday bozor pozitsiyasini ko'chirib olishlari mumkin deb ishoniladi. Aksini isbotlash uchun havo sayohati sohasi ajoyib misoldir. Ehtimol, har qanday operator ushbu xizmat ko'rsatish sohasiga tegishli har qanday faoliyatni nusxalashi mumkin. Har qanday aviakompaniya bir xil samolyotlarni sotib olishi, bir xil yo'llarni ijaraga olishi va boshqa aviakompaniyalar singari oziq-ovqat, chiptalar va bagaj xizmatlarini taklif qilishi mumkin.

Continental Airlines aviakompaniyasi Southwest ning ahvolini yaxshi ko'rdi va undan saboq olishga qaror qildi. To'liq xizmat ko'rsatuvchi avtoullov sifatida o'z mavqeini saqlab qolish bilan, Continental shuningdek, ba'zi mahalliy yo'nalishlarda Janubiy-G'arbiy bilan raqobatlashishga harakat qildi. Kompaniya yangi "Continental Lite" korxonasini ishga tushirdi. U premium ovqatlanish va xizmatni o'z xizmat turlaridan olib tashladi, parvozlarni chastotasini oshirdi, chiptalar narxlarini pasaytirdi va samolyotga chiqish vaqtlarini qisqartirdi. Continental boshqa yo'nalishlarda to'liq xizmat ko'rsatadigan aviakompaniya bo'lib qolganligi sababli, kompaniya chiptalarni sotish agentlaridan foydalanishni davom ettirdi, aralash parkni saqlab qoldi va bagaj o'tkazmalari va o'rindiqli chiptalar.

Biroq, boshqa pozitsiyalar bilan murosasiz strategik pozitsiya barqaror bo'lolmaydi. Bunday kelishuvlar bir-biriga mos kelmaydigan faoliyatning muqarrar natijasidir. Oddiy so'zlar bilan aytganda, agar biror joyga biror narsa etib kelgan bo'lsa, unda biror narsa muqarrar ravishda yo'q bo'lib ketgan. Aviakompaniya yo'lovchilarni ovqatlantirishga qaror qilishi mumkin, bu esa parvozlarni narxini va parvozga tayyorgarlik vaqtini ko'paytiradi - yoki qilmaslikka qaror qiladi, ammo operatsion samaradorlikni saqlab, ikkalasini ham amalga oshirish mumkin emas.

Kompromislar tanlovga ehtiyoj tug'diradi va har qanday turdagi taqlid qiluvchilardan himoya qiladi. Masalan, Neutrogena sovunini oling. Variantlarga asoslangan joylashishni aniqlash Neutrogena korporatsiyasi PH muvozanatini saqlash uchun maxsus ishlab chiqarilgan qo'shimchalarsiz "teriga yumshoq" sovun ishlab

chiqarishga asoslangan. Dermatologik tadqiqotlarni o'z tomoniga tortadigan Neutrogena marketing strategiyasi sovun ishlab chiqaruvchiga qaraganda farmatsevtika firmasiga o'xshaydi.

Kompaniya tibbiy jurnallarda reklama qiladi, shifokorlarga xat yuboradi, tibbiy konferentsiyalarda qatnashadi va Skincare Institutida o'z tadqiqotlarini olib boradi. O'z pozitsiyasini mustahkamlash uchun Neutrogena dastlab dorixonalarni tarqatishga e'tibor qaratdi va aktsiyalardan qochdi. Kompaniya o'ziga xos sovun tayyorlash uchun sekinroq va qimmatroq jarayonni qo'llaydi. Ushbu pozitsiyani tanlagan holda, Neutrogena ko'plab sovun xaridorlarini o'ziga jalb qiladigan xushbo'y va yumshatuvchi moddalarga "yo'q" dedi. U supermarketlarni tarqatish va aktsiyalar orqali amalga oshiriladigan katta miqdordagi savdo-sotiqni xayriya qildi. Sovunning o'ziga xos xususiyatlarini saqlab qolish uchun kompaniya samarali ishlab chiqarishdan voz kechdi. Neutrogenaning o'ziga xos mavqei bir qator o'xshash kelishuvlarni talab qildi, ammo bu kompaniyani taqlid qiluvchilardan himoya qildi.

Qarama-qarshiliklarning uchta sababi bor. Birinchisi, sizning imijingizga yoki obro'ingizga putur etkazish xavfi. Ma'lum bir qiymatni taqdim etish bilan mashhur bo'lgan kompaniya, agar u to'satdan turli xil qiymatlarni taqdim qilsa yoki bir vaqtning o'zida mos kelmaydigan narsalarni taklif qilmoqchi bo'lsa, ma'lum bir qiymatni yo'qotishi va iste'molchilarni chalkashtirib yuborishi yoki hatto obro'siga jiddiy zarar etkazishi mumkin. Masalan, oddiy, arzon kundalik mahsulot sifatida sotiladigan sovun ishlab chiqaruvchi Fil suyagi, agar u imidjini o'zgartirishga va Neutrogenaning maxsus "Tibbiy" obro'sini nusxalashga harakat qilsa, jiddiy muammolarga duch keladi. Yangi imidj yaratishga urinishlar odatda kompaniyalarga o'nlab yoki hatto yuz millionlab dollarga tushadi, bu esa taqlid qilish uchun muhim to'siqni keltirib chiqaradi.

Qarama-qarshiliklarning ikkinchi va eng muhimi, bu faoliyatning o'zi. Turli xil pozitsiyalar (ularning har biri o'ziga xos faoliyat to'plamiga ega) turli xil mahsulot konfiguratsiyalari, turli xil jihozlar, xodimlarning har xil xatti-harakatlari, ko'nikmalari va boshqaruv tizimlarini talab qiladi. Ko'pgina savdo-sotiq ishlab chiqarish vositalari, odamlar yoki tizimlarda moslashuvchanlikning etishmasligini

aks ettiradi. IKEA o'z biznesini tovarlarni yig'ish va etkazib berish orqali xarajatlarni pasaytirishga qanchalik ko'p bo'ysundirsa, shunchalik yuqori darajadagi xizmatni istaganlarni qondira olmaydi.

Biroq, savdo-sotiq yanada asosiy darajada paydo bo'lishi mumkin. Umuman aytganda, agar faoliyat juda murakkab yoki juda oddiy bo'lsa, qiymat yo'q qilinadi. Masalan, sotuvchi bir xaridorga maksimal darajada sotib olish bo'yicha yordam ko'rsatishi mumkin va boshqasiga umuman yordam bermasa ham, uning iste'dodi (va uning narxining bir qismi) ikkinchi xaridorga sarflanadi. Bundan tashqari, samaradorlik faoliyati uchun imkoniyatlarni cheklash orqali yaxshilanishi mumkin. Barcha xaridorlarga yuqori darajadagi yordamni doimiy ravishda taqdim etib, individual sotuvchi tez-tez o'qitish va ko'lam jihatidan (shuningdek, butun savdo jarayoni) samaraliroq bo'lishi mumkin.

Nihoyat, murosaga kelish zarurati ichki muvofiqlashtirish va nazorat etishmasligidan kelib chiqishi mumkin. Faqat bitta raqobat usuli foydasiga aniq belgilangan tanlovni amalga oshirish orqali kompaniya rahbariyati o'zining ustuvor yo'nalishlarini aniq belgilab beradi. Hamma uchun hamma narsa bo'lishga intilayotgan kompaniyalar, aksincha, kundalik qarorlarni aniq ustuvor sxemasiz qabul qilishga harakat qiladigan o'z xodimlarini chalkashtirib yuborish xavfi tug'diradi.

Joylashuvning o'zgarishi raqobat muhitida hamma joyda uchraydi va strategiya uchun muhimdir. Ular kompaniyaning takliflarini tanlashga va ataylab cheklashga ehtiyoj tug'diradi. Ular har qanday turga taqlid qilishga xalaqit berishadi, chunki o'z pozitsiyalarini o'zgartirishga yoki to'ldirishga urinayotgan raqobatchilar o'zlarining strategiyalariga putur etkazadilar va mavjud faoliyatning qiymatini yo'q qiladilar.

Kompromisiyalar oxir-oqibat Continental Lite-ni buzdi. Aviakompaniya yuz millionlab dollar yo'qotdi va uning bosh direktor o'z lavozimini yo'qotdi. Uning parvozlari ko'pincha katta aeroportlarda tirbandlik yoki yuk tashish muammolari tufayli kechiktirilardi. Bunday kechikishlar yoki bekor qilishlar kuniga minglab shikoyatlarni keltirib chiqardi. Continental Lite narxlar bo'yicha raqobatlasha olmaydi va agentlarga standart komissiyani to'lashni davom ettiradi va shu bilan birga ularsiz to'liq xizmatni taqdim eta olmaydi. Ushbu muammoni hal qilish

maqsadida kompaniya barcha kontinental xalqaro reyslar uchun to'lovlarni kamaytirdi. Xuddi shu tarzda, arzon Lite reyslarida yo'lovchilarga tez-tez uchish bo'yicha imtiyozlarni taqdim eta olmadi. Kontinental tez-tez uchadigan dasturning barcha mukofotlarini kamaytirish kerak edi. Natija? Noqulay transport agentlari va to'liq xizmat ko'rsatuvchi mijozlar.

Continental bir vaqtning o'zida ikkita jabhada raqobatlashishga urindi. Bu ba'zi yo'nalishlarda arzon transport vositasi bo'lishga va boshqalarda to'liq xizmat ko'rsatishga urinishlari uchun juda qimmatga tushdi. Agar u ikkita pozitsiya o'rtasida murosaga kelmasa, u muvaffaqiyatga erishgan bo'lar edi. Biroq, hech qanday kelishuv menejerlar o'rganmasligi kerak bo'lgan xavfli yarim haqiqatdir. Sifat har doim ham bepul emas. Southwest-ning foydalanuvchilar uchun qulayligi, yuqori sifat ko'rsatkichlaridan biri, chiptalarning arzonligi bilan mos edi, chunki tez-tez uchib ketishni arzon narxlardagi amaliyotlar qo'llab-quvvatladi, masalan, tez parvozlarni tayyorlash va avtomatik chiptalar. Shu bilan birga, reyslar sifatining boshqa o'lchamlari - o'rindiqli chiptalar, ovqatlanish, bagajni o'tkazish - qimmat.

Umuman olganda, narx va sifat o'rtasidagi soxta kelishmovchiliklar, asosan, ortiqcha yoki behuda sarf qilingan harakatlar, yomon nazorat va aniqlik yoki yomon muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi. Bir vaqtning o'zida xarajatlar va differentsiatsiya sohasida yaxshilanish kompaniya yoki mahsuldorlik chegarasidan uzoqroq ishlay boshlaganda yoki ushbu chegara kengayganda mumkin. Kompaniyalar bugungi kunga qadar eng yaxshi ko'rsatkichlarga erishgan chegarada narx va sifat o'rtasidagi o'zaro kelishuv juda kam uchraydi.

O'n yil davomida mahsuldorlikning to'liq afzalliklaridan bahramand bo'lgan Honda Motor Company va Toyota Motor Company nihoyat chegaraga etishdi. 1995 yilda iste'molchilarning avtoullov narxlarining oshishiga qarshilik kuchayib borayotgan Honda, arzonroq mashinalarni ishlab chiqarishning yagona usuli uskunalari narxini tejash ekanligini aniqladi. Qo'shma Shtatlarda u qimmat disk tormozlarini Civic-da poyabzal tormozlariga almashtirdi va xaridorlar buni e'tiborsiz qoldiradi deb umid qilib, arzonroq orqa o'rindiq qoplamasiga o'tdi. Yaponiyadagi Toyota o'zining eng mashhur modeli Corolla-ni bo'yalmagan bamperlari va arzonroq

o'rindiqlari bilan sotishga harakat qildi. Toyota xaridorlari isyon ko'tarishdi va kompaniya tezda yangilikdan voz kechdi.

So'nggi o'n yil ichida operatsion samaradorlik bilan menejerlar hech qanday murosaga kelish yaxshi emas degan fikrga kelishdi. Ammo murosasiz hech bir kompaniya barqaror ustunlikka erisha olmas edi. Ular o'zlarini tutish uchun tezroq va tezroq yugurishlari kerak edi.

Strategiya nima degan savolga qaytsak, kelishuvlar javobga yangi o'lchamlarni qo'shayotganini ko'ramiz. Strategiya raqobatdagi kelishmovchiliklar haqida. Strategiya - nima qilmaslik kerakligini tanlash. Agar murosaga kelish kerak bo'lmaganda, tanlashga hojat qolmaydi va shu sababli strategiyaga ehtiyoj qolmaydi. Har qanday yaxshi g'oyani tezda nusxalash mumkin (va bo'lar edi). Va keyin faoliyatning muvaffaqiyati faqat operatsion samaradorlikka bog'liq bo'ladi.

IV. Strategik ustunlik va barqarorlik uchun izchillik juda muhimdir. Lavozimni tanlash nafaqat kompaniya amalga oshirishi kerak bo'lgan tadbirlar majmuini va individual faoliyat konfiguratsiyasini, balki ushbu tadbirlarning bir-biri bilan qanday bog'liqligini ham belgilaydi. Agar operatsion samaradorlik muayyan faoliyat turlarida yuqori darajaga erishish bilan bog'liq bo'lsa, unda strategiya bu turlarning to'g'ri kombinatsiyasidir.

Raqobat strategiyasiga beshta asosiy yondashuvni ko'rsatadi, ularning har biri bozorda turli pozitsiyalarni egallaydi va biznesni boshqarishda mutlaqo boshqacha yondashuvlarni nazarda tutadi. 4.1-jadvalda ushbu raqobatbardosh strategiyalarning xususiyatlarini taqdim etadi (soddaligi uchun ikkita yo'naltirilgan strategiya bitta sarlavha bilan birlashtirilgan, chunki ularning yagona farq qiluvchi xususiyati raqobat ustunligining asosidir.

Odatiy rivojlanish strategiyalari. Mavjud ma'lumotnoma (standart) tashkilotni rivojlantirish strategiyasi:

- konsentratsiyali o'sish strategiyalari;
- integratsiyalashgan o'sish strategiyalari;
- diversifikatsiyalangan o'sish strategiyalari;
- kamaytirish strategiyalari.

Asosiy raqobatbardosh strategiyalarning o'ziga xos xususiyatlari

Xarakterli	Narxlar bo'yicha etakchilik	Keng farqlash	Optimal xarajatlar	Kam xarajatlarga va farqlashga yo'naltirilgan
<i>Strategik maqsad</i>	Butun bozorni nishonga olish	Butun bozorni nishonga olish	Qiymatni anglaydigan xaridor	Mijozlarning ehtiyojlari va afzalliklari bozorning qolgan qismidan sezilarli darajada farq qiladigan tor joy
<i>Raqobat ustunligining asoslari</i>	Ishlab chiqarish xarajatlari raqobatchilarnikidan past	Mijozlarga raqobatdan farqli narsalarni taklif qilish qobiliyati	Mijozlarga pullari uchun katta qiymat berish	Xizmat qilingan joydagi arzonroq xarajatlar yoki mijozlarga ularning ehtiyojlari va didlariga mos keladigan maxsus narsalarni taklif qilish qobiliyati
<i>Assortiment o'rnatilgan</i>	Hech qanday ma'nosiz sifatli asosiy mahsulot (qabul qilinadigan sifat va cheklangan tanlov)	Ko'p turdagi tovarlar, keng tanlov, turli xil xususiyatlar orasida tanlov imkoniyatiga katta e'tibor	Mahsulot xususiyatlari - yaxshidan zo'rga, o'ziga xos xususiyatlardan tortib to maxsusgacha	Maqsadli segmentning maxsus ehtiyojlarini qondirish
<i>Ishlab chiqarish</i>	Sifatni yo'qotmasdan va mahsulotning asosiy xususiyatlarini yomonlashtirmasdan xarajatlarni kamaytirish yo'llarini doimiy izlash	Xaridorlar uchun qiymat yaratish usullarini topish; ajoyib mahsulotlar yaratishga intilish	Maxsus sifat va xususiyatlarni arzon narxlarda amalga oshirish	Berilgan maydonga mos keladigan tovarlarni ishlab chiqarish
<i>Marketing</i>	Mahsulotning tannarxini pasaytirishga olib keladigan xususiyatlarini ajratish	Xaridor to'laydigan tovarlarning bunday sifatlarini yaratish, farqlanishning qo'shimcha xarajatlarni qoplaydigan yuqori narxni belgilash.	Raqobatchilarning mahsulotlariga o'xshash mahsulotlarni arzon narxlarda taklif qilish	Mijozlarning aniq talablarini qondirish uchun yo'naltirilgan noyob qobiliyatlarni moslashtirish
<i>Strategiyani qo'llab-quvvatlash</i>	O'rtacha narxlar / yaxshi qiymat	Bir nechta asosiy farqlovchilarga konsentratsiya qilish uchun to'lanadigan xususiyatlar farqini yaratish; ularni mustahkamlash va mahsulot obro'si va imidjini yaratish	Bir vaqtning o'zida xarajatlarni kamaytirish va mahsulot / xizmat sifatini yaxshilashni individual boshqarish	Raqobatchilardan yuqori darajadagi xizmat darajalarini saqlash; vazifa - kompaniyaning obro'sini pasaytirmaslik va sa'y-harakatlarni tarqatmaslik, boshqa segmentlarni o'zlashtirish yoki yangi mahsulotlarni qo'shib bozor ishtirokini kengaytirish.

1. Konsentratsiyali o'sish strategiyalari:

- O'zlashtirilgan bozorda o'zlashtirilgan mahsulot uchun pozitsiyani mustahkamlash strategiyasi (marketing harakatlari orqali);

- Ishlab chiqarilgan mahsulot uchun yangi bozorlarni izlash strategiyasi;

- Rivojlangan bozorda yangi mahsulotni ishlab chiqish strategiyasi.

2. Integratsiyalashgan o'sish strategiyalari:

- Strategiya *teskari vertikal integratsiya* (etkazib beruvchilar bilan integratsiya);

- Strategiya *oldinga integratsiya* (distribyutorlar va savdo tashkilotlari bilan integratsiya).

3. Turli xil o'sish strategiyalari:

- Strategiya *markazlashtirilgan diversifikatsiya* (mavjud bo'lgan eski ishlab chiqarish asosida yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun qo'shimcha imkoniyatlarni izlash; bu biznes markazida qoladi);

- Strategiya *gorizontal diversifikatsiya* (allaqachon o'zlashtirilgan bozorda ishlatilganidan farqli yangi texnologiyalarni qo'llagan holda yangi mahsulotlar ishlab chiqarish);

- Strategiya *konglomerat diversifikatsiyasi* (kompaniya ishlab chiqarilganlari bilan texnologik jihatdan bog'liq bo'lmagan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish hisobiga kengayadi; yangi mahsulotlar yangi bozorlarda sotiladi; bu eng murakkab rivojlanish strategiyasi).

4. Kamaytirish strategiyasi:

- Biznesni tugatish strategiyasi;

- "Yig'im-terim" strategiyasi (sotib olish va ish haqini pasaytirish, mavjud mahsulotni sotishdan qisqa vaqt ichida maksimal daromad olish);

- qisqartirish strategiyasi (boshqalarga yaxshi mos kelmaydigan bo'limlarni yoki korxonalarini yopish yoki sotish);

- Xarajatlarni kamaytirish strategiyasi (xarajatlarni kamaytirish bo'yicha bir qator tadbirlarni ishlab chiqish).

Porter modeli bir nechta fundamental xulosalar chiqarishga imkon beradi.

1) Bozordagi maydondagi harakatlarning kuchayishi bilan, bu bozor past rentabellikka ega bo'ladi.

2) Shunga ko'ra, raqobat kuchlarining ta'siri qanchalik zaif bo'lsa, bozor toifasi foydali va jozibador bo'ladi.

3) Biznesning daromadiga eng ta'sirli raqobat kuchlari eng katta ta'sir ko'rsatadi.

Raqobat o'sib bormoqda va bir qator omillar bilan biznes uchun tahdidga aylanmoqda.

1) *Bozorda yoki bozorda siqilgan.* Bozorda ko'plab o'yinchilar mavjud va ularning soni doimiy ravishda o'sib bormoqda. Bundan tashqari, aniq bozor rahbarlari yo'q. Bozordagi ishtirokchilar soni qanchalik ko'p bo'lsa, raqobat darajasi va bozor ulushini yo'qotish xavfi yuqori bo'ladi.

2) *Bozorning past o'sishi yoki bozorning pasayishi.* Bu bozorni doimiy ravishda qayta taqsimlashga, bir-biridan bozor ulushini tortib olishga olib keladi.

3) *Bozorda ko'p turdagi bir hil mahsulotlarning mavjudligi.* Bozorda mahsulotlarning kam farqlanishi iste'molchi uchun ko'plab xarid qilish imkoniyatlarini yaratadi, iste'molchining doimiy ravishda bitta biznesdan boshqasiga o'tishiga olib keladi va korxonalar daromadlari va foydalarida beqarorlikka olib keladi.

4) *Korxonani qayta yo'naltirish uchun katta xarajatlar.* Agar bozorning ushbu segmentida biznesni qayta yo'naltirish xarajatlari katta bo'lsa, o'yinchilar ushbu segmentni tark etmaydilar, hatto past rentabellikka ega bo'lsalar ham, bozorda mahsulotning ortiqcha miqdorini yaratadilar va raqobatni kuchaytiradilar.

Sanoat intensivligi. Model sohani tahlil qilishni va raqobat muammolarining orqasida qanday omillar turganini o'z ichiga oladi. M. Porter "kirish ostonasi" haqida gapiradi. Bunga havo transporti misol bo'la oladi. Uning nuqtai nazari bo'yicha, ushbu sohada biznes boshlash juda oson: Sizga bitta samolyot kerak. Siz birinchi rejalashtirilgan parvozni boshlashingiz mumkin. Biroq, xuddi shu xizmatlarni taqdim etadigan ko'plab aviakompaniyalar mavjud. Yo'lovchi o'zi tanlashi mumkin va agar chipta arzonroq bo'lsa, bir soatdan keyin boshqa reysni uchib chiqing. Yoki

transportning boshqa turidan foydalaning va hokazo. Bu biznesga kirishish va tartibga solinadigan raqobat ostonasida rentabellik darajasi juda past. Raqobat shiddati shuningdek quyidagilar bilan belgilanadi.

1. Xuddi shu turdagi faoliyatni amalga oshiradigan yoki bir xil turdagi xizmatlarni ko'rsatadigan o'xshash kompaniyalarning ko'pligi.

2. Ishlab chiqarilgan mahsulotlarning odatiy o'xshashligi.

3. Tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish xarajatlari darajasi (doimiy ravishda yuqori narx).

4. Kirishning yuqori to'sig'i (etuklik va bozorning to'yinganligi).

Daromadlilik, shuningdek, sohaning ichki tuzilishiga ham bog'liq. "Tashqi kuchlarning bo'ron ta'siriga" ta'sir qilish.

O'rinbosarlarning kelishi. Bozorda bir xil maqsadga mo'ljallangan yangi turdagi tovarlarning paydo bo'lishi har doim mavjud. Menejmentning vazifasi tovarni almashtirish imkoniyatini oldindan ko'rish va bunday dalillarga o'z vaqtida javob berishdir. Bozorda yangi mahsulot arzonga tushishi yoki boshqa talablarga javob berishi mumkin. Agar kompaniyaning narx belgilash va marketing siyosati to'g'ri tashkil etilgan bo'lsa, yangi mahsulot paydo bo'lishi xavfini oldini olish mumkin.

1. Narxlar raqobati mijozning e'tiborini sifatga emas, past narxlarga qaratishga qodir.

2. Reklama hujumlari mahsulotga e'tiborni qaratadi va uni almashtirish imkoniyatidan chalg'itadi.

3. Kompaniya ichida jozibali yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish tovarlarni almashtirish imkoniyatini kamaytiradi.

4. Tovarlarini sotish va taqsimlashda xizmat ko'rsatish sifatining yaxshilanishi almashtiriladigan mahsulotning raqobatbardoshligini pasaytiradi.

Yetkazib beruvchi bilan bog'liq muammolar. Yetkazib beruvchilar bir xil mezonlar bilan belgilanadigan bir xil raqobat muhitiga ega. Ularning kuchi quyidagilar bilan belgilanadi:

1. Yirik etkazib beruvchi kompaniyalarning mavjudligi. Monopoliya ehtimoli.

2. Yetkazib berilayotgan tovarlarning o'ziga xosligi.

3. Mahsulot etkazib beriladigan sohaning asosiy qismi etkazib beruvchi uchun mos kelmaydigan variant.

4. Doimiy ta'minot bo'lmasligi kompaniyaning tugatilishiga olib keladi.

5. Vertikal integratsiya orqali xaridor kompaniyasiga qo'shilish imkoniyati.

Y etkazib beruvchilar:

1. Sizning molingiz narxini ko'taring.

2. Taqdim etilayotgan mahsulotlar va xizmatlar sonini kamaytirish.

Iste'molchi omili. Xaridorlar raqobatbardoshlikka boshqa omillardan kam emas ta'sir qiladi. Ularning kuchi quyidagi omillarga bog'liq:

1. Iste'molchilarni birlashtirish. Ko'pincha - ularning jamiyat atrofida tashkil birlashishi.

2. Mahsulotning iste'molchi uchun ahamiyati darajasi.

3. Mahsulotdan foydalanishning kengligi.

4. Tovarlarni almashtirish va ularning hajmi haqida xabardorlik darajasi.

Kuchli iste'molchi:

1. Narxlarni pasaytirish maqsadida ularga bosim o'tkazish.

2. Yuqori sifatni talab qilish.

3. Yaxshiroq xizmatni talab qilish.

4. Ishlab chiqaruvchilarni bir-biri bilan taqqoslash.

Maykl Porterning beshta raqobat kuchlari nazariyasining asosiy jihatlari.

Maykl Porterning so'nggi ma'ruzalaridan uning fikriga ko'ra asosiysi quyidagicha xulosa qilishimiz mumkin:

- Raqobatning turli kuchlarining ahamiyati va ta'siri masalasini hal etishga kompleks yondashuv.

- Butun menejment jamoasini asosiy maqsadga yo'naltirish va unga erishish yo'llari.

- Kompaniyaning ochiqligi. Strategiya sir bo'lmasligi kerak. Doktor M.Porterning shaxsiy tajribasi shuni ko'rsatadiki, raqobatchilar qabul qilingan strategiyadan xabardorligi muhim emas. Ammo bu masalada ochiqlik boshqaruv yo'nalishidagi harakatlarni umumiy tartibga solishga yordam beradi.

- Intuitiv yondashuv. Porterning o'zi fikricha, raqobat kuchlariga qarshi kurash intuitiv va asosan o'z-o'zidan amalga oshirilishi kerak.

- Vaqt o'zgarishi. Ta'sir qiluvchi omillar o'zgaruvchan bo'lib, vaqtincha tuzatilishi kerak.

Raqobatning barcha darajalarida M.Porter ijobiy va salbiy raqobat tushunchalarini qo'llaydi. Ijobiy natijaga misol sifatida kompaniyaning xatti-harakatlari kiradi, natijada mahsulotlar yoki xizmatlar sifati yaxshilanadi.

Kompaniyani har qanday sohada etakchiga aylantirish uchun yondashuv umumiydir. Bu kompaniya va boshqa korxonalar o'rtasidagi farq, boshqaruvni asosiy maqsadga yo'naltirish va raqobatbardoshlik sohasida muvaffaqiyatli strategiyani qo'llashdir.

Nazorat savollari:

1. Maykl Porterning 5 raqobatdosh kuchlar modeli qanday ahamiyatga ega.
2. Raqobatga sifat omili qanday ta'sir qiladi.
3. Xaridorlarning kelishuv kuchi to'g'risida yoritng.
4. O'rnini bosuvchi tovarlar nimadan iborat.
5. Tarmoq ichidagi raqobat nimadan iborat.
6. Raqobatning barcha darajalariga ta'sir etuvchi omillar nimadan iborat.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. M.P.Afanasev. Korporativnoe upravlenie na rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.
2. V.P.Bagov. Korporativniy menedjment–M.: Izd-vo REA, 1999. – 246 s.
3. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
4. Porter M.E. Strategiyaning dinamik nazariyasi sari // Strategik boshqaruv jurnali 1991, 12 (Qishki maxsus son), b. 95-117.
5. Porter M.E. Strategiya nima? Garvard biznesining obzori, 1996 yil noyabr / dekabr.

6. Porter M.E., Kramer M.R. Strategiya va jamiyat: raqobatdosh ustunlik va korporativ ijtimoiy javobgarlik o'rtasidagi bog'liqlik. Garvard biznesining obzori. 2006 yil dekabr, pp. 78-92.

Mavzuga doir Keys-stadi:

Keys stadi

Hududda tashkil etilgan yangi korxonada ishlab chiqarishni tashkil etish maqsadida o'z faoliyatini boshladi. Biroq ishlab chiqarishni tashkil etganda imkon boricha raqobatda engish maqsadida xomashyoni tejab mahsulot ishlab chiqardi, xarajatlari tejaladi, biroq mahsulot sifati pasaydi. Ma'lum bir vaqt o'tishi bilan korxonada raqobatga bardosh bera olmay tanazzulga uchradi.

Keysni bajarish bosqichlari va topshiriqlar:

1. Matnni o'qing va muammoni keltirib chiqargan asosiy omillarlarini belgilang (kichik va individual guruhda).
2. Mazkur vaziyatdagi holat bo'yicha vaziyatni tahlil qiling va baholang.
3. Tasavvur qiling Siz mazkur vaziyatdan chiqish bo'yicha sizning takliflaringiz nimadan iborat bo'ladi.

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

Peter Drucker

5-BOB. RESURLAR VA IMKONIYATLARNI TAHLIL QILISH

REJA:

5.1. Strategiyada resurslar va imkoniyatlarning roli.

5.2. Resurslar va imkoniyatlarni aniqlash.

5.3. Strategik rejalashtirishda resurslar va imkoniyatlarni baholash.

Tayanch so'zlar: strategiya, resurslar, imkoniyatlar, tashqi muhit, interfeys, raqobat nazariyasi, xaridorlarning kelishuv kuchi, o'rnini bosuvchi tovarlar, tarmoq ichidagi raqobat, strategik muhit, firma resurslari.

5.1. Strategiyada resurslar va imkoniyatlarning roli

Strategiya firmaning resurslari va imkoniyatlarini imkoniyatlarga mos keltirish bilan bog'liq tashqi muhitda paydo bo'ladi. Ko'pincha o'zgarishlarga bo'lgan ehtiyoj, shuningdek ularni rejalashtirish va amalga oshirishning o'ziga xos xususiyatlari tashkilot tomonidan o'z maqsadlariga erishish uchun foydalanadigan resurslar bilan bog'liq muammolar bilan belgilanadi.

Tashqi (materiallar, texnologiyalar, axborot, ishchi kuchi va boshqalar) va ichki (foydalaniladigan texnologiyalar, tashkiliy ko'nikmalar, tashkiliy bilimlar, tashkilotdagi odamlar, uning asosiy manfaatdor tomonlari bilan munosabatlar va boshqalar) manbalarini ajratib ko'rsatish.

Resurslar (fransuscha ressource - yordamchi vosita) - pul mablag'lari, boyluk, zaxira, imkoniyatlar, davlat byudjetida daromad manbalari, tabiiy, iqtisodiy, mehnat, valyuta va boshqa resurslarga bo'lishi mumkin.

Keng ma'noda - jamiyat hayotida ishlab chiqarishni ta'minlash vositalari, manbalarini ifodalaydigan iqtisodiy resurslar muhim o'rinda turadi. Iqtisodiy resurslariga tabiiy (xomashyo, suv, o'rmon), mehnat ("inson kapitali"),

aylanma mablag'lar (materiallar), axborot, moliya (pul kapitali) resurslariga bo'linadi.

Top ma'noda - iqtisodiy resurslar xo'jalik faoliyatida foydalaniladigan, shu jumladan, yuqorida sanab o'tilgan resurslarni ham qamraydigan omillar majmuini bildiradi.

Resurslar tiklanadigan, yana qayta hosil qilish mumkin bo'lgan (ish kuchi, jihoz uskunalari) va tiklanmaydigan (masalan xomashyolar - neft, ko'mir, gaz, rudali konlar) resurslarga hamda ishlab chiqarish va mahsulot iste'moli chiqindilari bo'lgan ikkilamchi resurslarga (dastlabki ishlatishdan keyin ishlab chiqarishda asosiy xomayosh yoki mahsulot tarzida foydalaniladigan materiallar va buyumlar)ga bo'linadi. Bunday resurslar qo'shimcha moddiy texnika resurslar manbai hisoblanadi. Valyuta resurslari, ya'ni erkin almashtiriladigan chet el valyutasi zaxiralari va uning tushum manbalari ham resurslarga kiritiladi⁴⁸.

Resurslardan foydalanish deganda qiymat yaratish, tashkiliy maqsadlarga erishish uchun resurslarni iste'mol qilish tushuniladi. Tashqi resurslardan foydalanishning asosiy sababi shundaki, deyarli hech bir firma asosiy va yon faoliyatning barcha sohalarida raqobatbardosh ustunlikka ega bo'lish uchun zarur bo'lgan to'liq mahorat va imkoniyatlarga ega emas. Tashqi resurslarni iste'mol qilishda asosiy bilim va ko'nikmalarni rivojlantirish orqali firma barqaror raqobatbardosh ustunlikka ega bo'lish ehtimolini oshiradi.

Tashkiliy resurslarni tashxislash uchun hech bo'lmaganda quyidagi amallarni bajarish kerak:

- resurslarning strategik qiymatini baholash;
- resurslardan foydalanish samaradorligi va samaradorligi darajasini aniqlash;
- ayrim turdagi resurslar va imkoniyatlarning barqaror raqobatbardosh ustunlikni yaratishga qo'shgan hissasini aniqlash.

Resurslarning strategik qiymatini baholash. Tashkilotning resurslari va imkoniyatlari strategiyalarni shakllantirish va amalga oshirish uchun zarur bo'lgan

⁴⁸ <https://qomus.info/encyclopedia>

asosni yaratadi. Biroq, barcha resurslar va imkoniyatlar strategik ahamiyatga ega emas, ularning ba'zilar strategik maqsadlarga erishish uchun juda muhimdir, boshqalarning yo'qligi yoki etishmasligi strategiyaga sezilarli ta'sir ko'rsatmaydi.

Masalan, moliyaviy kapitali etarli bo'lmagan firmalar zarur uskunalarni sotib olishmasligi yoki yuqori sifatli tovarlarni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan tajribali xodimlarni yollashi mumkin emas. Bunday vaziyatda moliyaviy kapital (moddiy resurslar) zaiflik bo'ladi. Firmalarning resurslari va imkoniyatlarini chuqur anglash bilan qurollangan strateglar tashqi muhitda kuchsizlikni namoyon etadigan sohalarda raqobatni oldini olishga imkon beradigan imkoniyatlarni izlashlari kerak. Moliyaviy bo'shliqni yanada tubdan bartaraf etish moliya bo'limi tarkibida ham, funksiyalarida ham jiddiy o'zgarishlarni talab qilishi mumkin.

Firmaning asosiy ko'nikmalari va malakalarini ifodalovchi imkoniyatlarni tanlash, ya'ni uni barqaror raqobatbardosh ustunlik bilan ta'minlaydigan resurslar raqobatchilarni sinchkovlik bilan tahlil qilishni talab qiladi. Firma o'ziga xos mahsulot ishlab chiqarishni ta'minlaganda firma imkoniyatlari asosiy ko'nikmalarga aylanadi.

Maxsus mahsulotlar - bu iste'molchilar uchun zanjirli xususiyatlarga ega bo'lgan tovarlar yoki xizmatlar. Firmaning bunday tovarlarni ishlab chiqarishiga imkon beradigan imkoniyatlarga uning asosiy ko'nikmalari va qobiliyatlari hisoblanadi.

Firma imkoniyatlarining o'ziga xos ko'nikmasi va qobiliyatlari bo'lgan jozibali xususiyati shundaki, ular moddiy resurslardan farqli o'laroq, qo'shimcha foydalanish orqali qo'shimcha qiymat hosil qiladi. Buning asosiy sababi shundaki, ular asosan bilimga asoslangan. Odamlar, lavozimlar va tashkiliy funksiyalar o'rtasidagi bilim almashinuvi ko'pincha firmaning raqobatbardoshligini oshiradi. Biroq, ushbu ijobiy natijalarga erishish biroz harakat talab qiladi.

Asosiy ko'nikmalar va qobiliyatlar shunchaki sodir bo'lmaydi. O'z foydasini maksimal darajada oshirish uchun firma doimiy ravishda asosiy ko'nikma va

ko'nikmalarni rivojlantirish, shuningdek ularning sifatini oshirishga mablag' kiritishi kerak⁴⁹.

Tashkilot faoliyatida eng zarur bo'lgan asosiy manbalarga quyidagilar kiradi:

- 1) kadrlar;
- 2) pul;
- 3) xomashyo;
- 4) texnologiya;
- 5) axborot.

Inson resurslari - odamlar, aniqrog'i, odamlar tashkilotlarga ish haqi uchun sotadigan qobiliyatlari, ko'nikmalari va qobiliyatlari. Odamlar, tashkilotning eng muhim manbaidir. Darhaqiqat, juda katta maqsadlarga faqat ishchilarning ishtiyoqi evaziga erishilganligi barchaga ma'lum.

Shu bilan birga, inson resurslaridan foydalanish eng qiyin. Birinchidan, "kadrlar" atamasi menejment va boshqa fanlarda keng qo'llanilgan bo'lsada, bu atamani ishlatish ancha qiyin. Kengroq ma'noda odamlardan pul, moddiy resurslar, texnologiya va ma'lumotlardan foydalanishda bir xil tarzda foydalanish mumkin emas. Odamlarga hurmat ko'rsatishni belgilaydigan axloq qonunlari mavjud. Ushbu g'oyani nemis faylasufi Immanuel Kant shakllantirgan, u inson har doim maqsad, ammo vosita emasligini ta'kidlagan. Shu sababli, ba'zan inson resurslari "inson resurslari" deb nomlanadi.

Ikkinchidan, har bir inson o'ziga xosdir, u boshqa odamlardan ajralib turadigan psixologik xususiyatlarga ega. Vazifalarni taqsimlash sodir bo'lganda, bu xususiyatlar rahbariyat tomonidan hisobga olinishi kerak. Har qanday odamda o'zini "suvdagi baliq kabi" his qiladigan joylar, shuningdek, o'zlariga ishonchsiz his qiladigan joylar mavjud. Tashkilot ishini samaraliroq qilish uchun imkon qadar ushbu shaxsiyat xususiyatlarini hisobga olish kerak.

Mehnat resurslari tashkilotning muvaffaqiyati ko'p jihatdan bog'liq bo'lgan omil. Shuning uchun har qanday tashkilot yuqori sifatli ishlarga qodir

⁴⁹<https://www.gd.ru/articles/10254-resursy-redpriyatiyar=1&activityId=%7bbc28ac36-8007-4e71-9028-1c00b64854ae%7d>

mutaxassislarga muhtoj o'z vazifalarini bajarish va ularga munosib bo'lgan vazifalarni samarali hal qilish. Ko'pgina G'arb kompaniyalari mutaxassislarni izlashga katta e'tibor berishlari bejiz emas. Shu bilan birga, ularni nafaqat o'z mamlakatlarida, balki chet ellarda ham qidirmoqdalar.

***Ma'lumot uchun:** Tashkilot malakali kadrlar siyosatini olib borishi kerak: bu holda uning tirik qolishi shubhasiz va samaradorligi yomonlashadi. Shu sababli, tashkilotga iqtidorli, yaxshi o'qigan, tajribali ish stajiga ega odamlar kelishi uchun harakat qilish kerak. Siz tajribasiz ishchilaringizdan ham voz kechmasligingiz kerak, chunki tashkilotning ravnaqiga katta hissa qo'shadigan yaxshi mutaxassisni tayyorlash imkoniyatiga ega. Yaxshi odam o'zini tashkilotda ushlab turadigan muhit yaratishi kerak.*

2. Kapital bu aksiyadorlar va banklarning mablag'lari bo'lib, ular yordamida tashkilot o'z faoliyati uchun zarur bo'lgan boshqa manbalarni oladi. Tashkilot faoliyati uchun zarur bo'lgan mablag'larga ega bo'lish uchun tashkilot ularni tashqi muhitdan qarz olishga, masalan, aksiyalarni taqsimlashga, investorlarni topishga yoki banklardan kredit olishga murojaat qilishga majbur. Bunday holda zarur mablag'larni faqat tashkilot barqaror va yaxshi obro'ga ega bo'lgan taqdirda topish mumkin: agar tashkilot bankrotlik arafasida bo'lsa yoki yomon obro'ga ega bo'lsa deyarli hech kim pul berishni xohlamaydi.

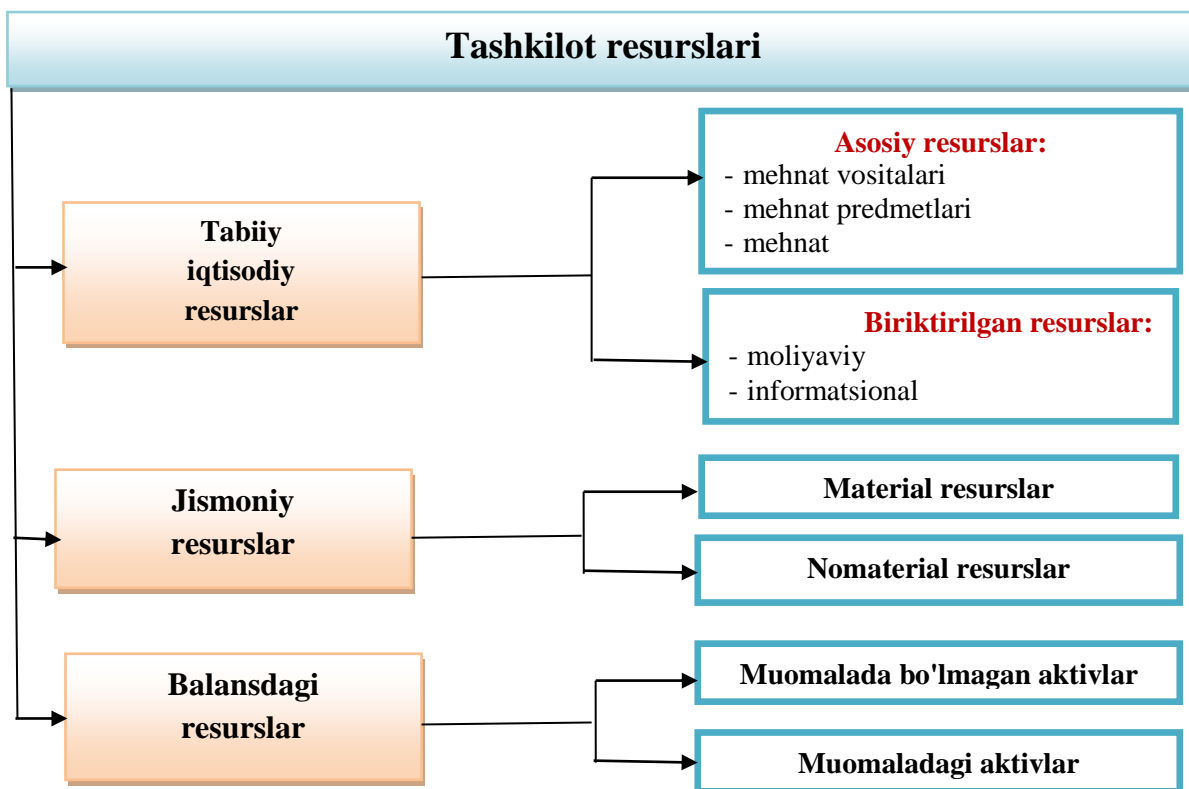
3. Resurslar asosan texnologiyalar bilan birga tovar ishlab chiqarish bilan shug'ullanadigan deyarli har qanday tashkilot faoliyatining asosidir. Kerakli miqdordagi moddiy resurslarning mavjudligi tashkilotning normal faoliyatining juda muhim tarkibiy qismidir. Faoliyat samarali bo'lishi uchun har qanday tashkilot odatda kerakli materiallarni zaxiraga oladi.

Texnologiya bir xil darajada muhim manba hisoblanadi. Tashkilotning asosiy vazifasi - bu resurslardan eng samarali foydalanish va minimal xarajatlar bilan yanada to'liq maqsadlarga erishishdir. Bunda texnologiya katta yordam berishi mumkin.

Ko'pgina xorijiy firma va korporasiyalar tadqiqot olib borish uchun mablag' ajratadilar, bu esa o'zlari ishlaydigan korxonaga uchun foydali bo'lishi mumkin.

Hozirgi vaqtda kuchli texnologik poydevor bu tashkilotning muhim omillaridan biridir. Agar korxonada ushbu masalaga etarlicha e'tibor bermasa, ma'lum bir vaqtdan keyin raqobatchilar ilg'or texnologiyalarga ega ekanligi hamda ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishi yoki mahsulot sifatini oshirish orqali raqobatda sezilarli ustunliklarga ega bo'lishlariga imkon tug'iladi.

Korxonada resurslari va ularning kompaniya uchun ahamiyati. Korxonada resurslari bu uning faoliyatining muhim qismini tashkil etadi. Aynan resurslar va ulardan foydalanish korxonaning ishlab chiqarish salohiyatini belgilaydi. Tashqi muhit korxonada ishiga ta'siri samaradorlikni tartibga solish masalasida ustun bo'lgan ichki resurslardan samarali foydalanishga imkon beradi. Tashkilotning ichki resurslari ulkan salohiyatni anglatadi, chunki, ular qo'shimcha sarmoyalarni talab qilmaydi, faqat ularning samaradorligi darajasi bilan farqlanadi. Tashkilot o'z imkoniyatlaridan qanchalik faol foydalansa, raqobat bozoridagi mavqei shunchalik mustahkamlanadi. Korxonaning ichki resurslarini ajratib turadigan muhim xususiyat shundaki, ularni nusxalash qiyin yoki aniqrog'i deyarli imkonsizdir, chunki har bir korxonada ma'lum omillarning o'ziga xos kombinatsiyasi mavjud.



5.1-rasm. Tashkilot resurslari klassifikatsiyasi

Umumiy ma'noda korxonalar resurslari bu barcha moddiy va nomoddiy boyliklar, shuningdek, mahsulot va xizmatlarni yaratish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan intellektual salohiyat va imkoniyatlardir. Zamonaviy tushunchada resurslarning klassik elementlari ishlab chiqarish omillari deb ham yuritiladi. Ushbu toifaga ishlab chiqarishda ishtirok etadigan, daromadning tegishli moddalarini shakllantirish manbai bo'lgan resurslar kiradi.

5.2. Resurslar va imkoniyatlarni aniqlash

Tashkilotlar, korxonalar va xo'jalik yurituvchi sub'ekt uchun barcha turdagi resurslar tekin emasligi hammaga ma'lum. Shu jihatdan korxonalar o'z maqsadlariga erishishda strategiya va taktikadan foydalanadilar. Bundan ko'zlangan maqsad, ishlab chiqarish uchun sarflanadigan xomashyo xarajatlarini kamaytirish va shu orqali foydani ko'paytirishdir. Izlanishlar qo'llanilgan strategiya va taktikaning xomashyo xarajatlarini kamaytirishdagi so'nggi bosqichi va muqobil yo'li resurslar tejamkorligi ekanligini ko'rsatmoqda.

Resurslarni tanlash muqobilligi undan foydalangan sohalarda quyidagi vazifalarni hal qiladi:

- xarajatlarning kamayishi va ishlab chiqarilgan mahsulot sifatining oshishi;
- alohida tovarlar va mahsulotlar assortimenti bilan bozorga kirib borish va o'z o'rnini egallash;
- mahsulot sifatida aniq ustunlikka erishish;
- iqtisodiyotdagi kabi texnologiyada ham peshqadamlik mavqeining o'sishiga intilish;
- dinamikani hisobga olgan holda mavjud resurslardan yaxshiroq foydalanish va xo'jalik faoliyatidan foyda olish.

Muqobil ravishda resurslardan foydalanish strategiyasi va taktikasining tarkibiy qismi hisoblanib, ishlab chiqarishda iqtisodiy tejamkorlik va samaradorlik oshishiga olib keladi.

Tashkilotlar uchun strategiya va taktika har qanday ishda, shuningdek, moddiy, moliyaviy va boshqa resurslardan foydalanishda birinchi navbatda, xodimlardan tegishli bilim va ish malakani, resurslardan foylanishda mas'ullikni, shiddatli raqobat

muhiti sharoitida innovatsiyalardan xabardorligi, ilmiy-tadqiqot va ularning echimlarini teran anglashni talab qiladi.

Hozirgi sharoitda qaysi mahsulotni, qancha va kimga ishlab chiqarishgina emas, shu bilan birga bu mahsulotni ishlab chiqarishga qancha resurs va mablag' talab qilinishi ham ko'pgina korxonalar uchun asosiy masalaga aylanmoqda. Bu har bir korxonani bir tomondan, talabni qondirish, ikkinchi tomondan esa, resurslar xarajatining kam chiqimli yo'llarini axtarishga undaydi. Bulardan tashqari, har bir korxonaga uchun xarakterli bo'lgan normalashtirish va resurslarning pulliligi ham aynan shuni taqazo etadi.

Xomashyodan rasional foydalanish - sanoatda xomashyo bazasini kengaytirish va mustahkamlashning muhim manbaidir. Iqtisodiy nuqtai nazardan xomashyodan maqsadga muvofiq va rasional foydalanishda ko'p jihatdan qayta ishlovchi sanoat tarmog'i yoki korxonaga uchun xomashyoni to'g'ri tanlash katta ahamiyatga ega.

Resurs sifatida xomashyo mahsulot xususiyatini va sifatli texnologik jarayonni tanlashga va uning progressivlik darajasiga, mashinalardan va vaqtdan foydalanish darajasiga, ishlab chiqarish siklining uzunligi va umuman ishlab chiqarishning barcha texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatadi.

Hozirgi paytda har bir sanoat tarmog'ida bir necha turdagi xomashyo qo'llaniladi. Ayrim tarmoq uchun qaysi xomashyoni tanlash maqsadga muvofiq ekanligini aniqlash uchun turli xomashyolarni quyidagi ko'rsatkichlar bo'yicha solishtirmoq zarur:

- + solishtirma kapital xarajatlari;
- + mehnat unumdorligi;
- + mahsulot tannarxi;
- + mahsulot sifati;
- + mahalliy xomashyodan maksimal foydalanish;
- + kamyob bo'lmagan xomashyodan foydalanish;
- + ishlatilmaydigan chiqindilardan foydalanish mumkinligi;
- + sun'iy materiallardan foydalanish mumkinligi;
- + xomashyoning progressiv texnologiya talablariga javob berishi;
- + xomashyoning bo'lg'usi tayyor mahsulot sifat ko'rsatkichlariga javob berishi;

✚ ma'lum davrda muayyan tarmoqda qo'llashning iqtisodiyot nuqtai nazaridan maqsadga muvofiqligi;

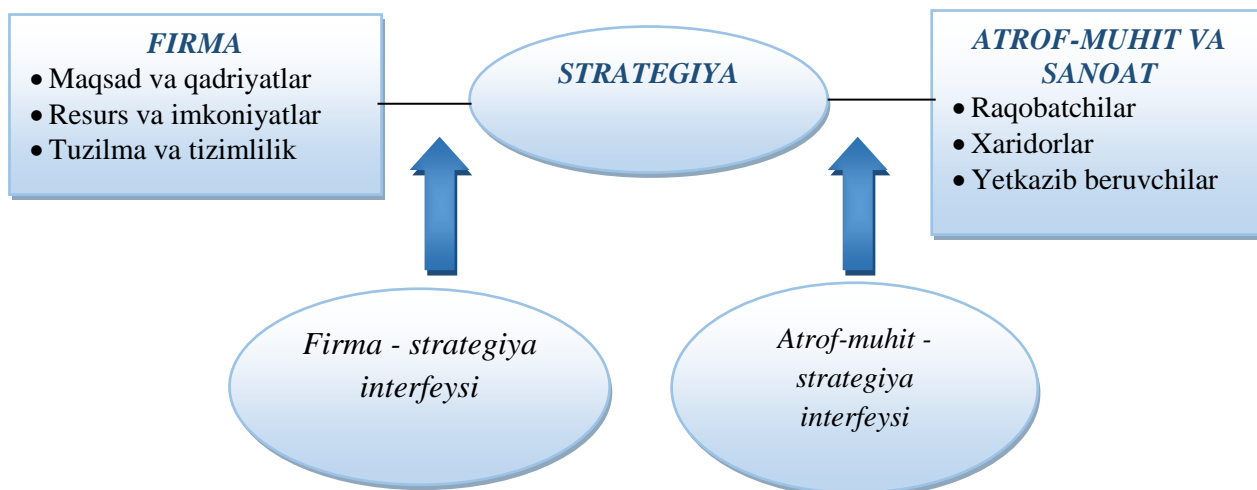
✚ ayrim hududlarning o'ziga xos xususiyatlari;

✚ ayrim tarmoqlardagi texnika taraqqiyoti va innovasion faoliyat.

Xomashyodan to'liq va har tomonlama foydalanib, uning turli qismlaridan turli xil mahsulotlar olish uchun undan kompleks foydalanmoq kerak.

Xomashyo resurslarini kengaytirish va tejashning yana bir yo'li - xomashyo va materailardan qayta foydalanishdir. Masalan, urilgan yoki eskirgan mashinalar, binolar va eski texnikalarning metall qismlari, qog'oz materiallari va boshqalardan sanoatda qayta foydalanish mumkin.

Iqtisodiyot tizimining raqobatbardoshligini yanada oshirish, aholi farovonligini yuksaltirish, birinchi navbatda, xomashyo, asosiy va yordamchi materiallar, elektr va energiya resurslaridan tejimli foydalanilishiga bog'liqdir.



5.2-рasm. Ресурслар ва имкониятларни таҳлил қилиш: стратегия ва фирма ўртасидаги интерфейс⁵⁰

Tashkilotlar resurslardan foydalanish orqali ichki va tashqi muhitida foyda olish imkoniyatlarini aniqlash. Tashkilotlar o'zining strategiyasini belgilashida bevosita tashqi va ichki muhit o'rtasidagi o'zaro integrasion munosabatlarni samarali

⁵⁰ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010. Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19. 8SQ, United Kingdom.

shakllantirish orqali korxonaning tashqi muhiti - aniqrog'i, korxonaning resurslari va imkoniyatlaridan samarali foydalanishga bog'liq (5.2-rasm).

Resurslar va imkoniyatlarni tahlil qilish: strategiya va firma o'rtasidagi interfeys shundan iboratki, firmaning strategiyasi maqsad va qadriyatlarni belgilashi, resurs va imkoniyatlardan oqilona foydalanish hamda o'z ishlab chiqarish tuzilmasini to'g'ri belgilashiga bog'liq.

Strategiyani belgilashda firma bevosita atrof-muhitga ta'sir ko'rsatmagan holda raqobatchilardan ustun holda xaridorlarga o'z vaqtida sanoat korxonalariga resurslarni etkazib berishda o'ziga xos munosabatlarni shakllantirishda ishtirok etadi.

Har bir tashkilot o'zining sifatida resurs va imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda strategiyasini belgilashda ikki omilga alohida ahamiyat qaratishi lozim:

birinchidan, tashkilotning sanoat ishlab chiqarish jarayoni beqarorligi yuzaga kelsa, ichki resurs va imkoniyatlarini qayta ko'rib chiqish yanada xavfsizroq tashqi bozor strategiyasini shakllantirishi lozim;

ikkinchidan, sanoatning jozibadorligi emas, balki uning raqobatbardoshlik jihatdan ustunligi tobora ortib bormoqda, bu esa sanoatning yuqori rentabelligini ta'minlashning asosiy manbai hisoblanadi.

Strategiyani istiqbolli bo'lishini ko'zlagan holda resurslardan samarali foydalanish masalalariga ahamiyat qaratish lozim. Bu borada quyidagi savollarga duch kelamiz: "Bizga qanday biznes muhim? An'anaviy ravishda, bu savolga bozor nuqtai nazaridan javob berishda yana ba'zi savollar paydo bo'ladi: "Bizning mijozlarimiz kimlar?", "Biz ularning qaysi ehtiyojlarini qondirmoqdamiz?".

Dunyoda mijozlar va ularga xizmat ko'rsatish texnologiyalari o'zgarib bormoqda, Biroq, mijozlarning o'zgaruvchan va o'ziga xosligi, bozorga yo'naltirilgan strategiya barqarorligini ta'minlamasligi ham mumkin. Tashqi muhit holatida esa firmaning resurslari va imkoniyatlarining o'ziga xosligini aniqlash muhim.

Sanoat jozibadorligi ko'pincha strategik resurslarga egalik qilishga bog'liq. Masalan, patentlar, brendlar, nou-xau yoki savdo kanallari yoki firmalar egalik qiladigan boshqa resurslar.

Turli tashkilotlar va kompaniyalar resurslarga asoslangan holda o'zining strategik yondashuvi shakllantirishadi. Tashkilot resurslari uning ichki salohiyati bo'lib, u tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish va sotishga qaratilgan. Resurslarni yaxshi boshqarish tashkilotning normal ishlashi uchun asos bo'libgina qolmay, raqobatdosh ustunlikka aylanishi mumkin.

Tashkilotlar faoliyati davomida doimiy ravishda turli xil vositachilar, kompaniyalar, etkazib beruvchilar va boshqalar bilan bir qator o'zaro aloqalarni shakllantiradi. Ushbu jarayonlarning har biri pirovardida moliyaviy aloqalarni yaratishga olib keladi, ishlab chiqarishni tashkil etish, etkazib berish, sotish, xizmatlar, investitsiyalar. Bularning barchasi bevosita korxonaning moliyaviy resurslarini shakllantiradigan pul bilan bog'liqdir. Ushbu turdagi resurslarni vakolatli boshqarish kompaniyaning moliyaviy barqarorligi uchun asosdir.

Tashkilotni moliyaviy mablag'siz tasavvur qilishning iloji yo'q, chunki har qanday harakat pul talab qiladi. Tashkilot moliyaviy mustaqillikka ega bo'lishi kerak, shunda barcha zarur xarajatlarni mustaqil ravishda to'lashi va o'z faoliyatini, birinchi navbatda, o'z mablag'lari hisobidan ta'minlashi mumkin.

Keyinchalik boshqa vaziyatlarda foydali bo'lishi mumkin bo'lgan sarmoyani yo'qotmaslik uchun moliyaviy mas'uliyatni tushunish va xavfli loyihalar bilan shug'ullanmaslik muhim. Vaziyatlarga munosabat bildirish va qiyin vaziyatlarda resurslarni boshqarish imkonini beradigan mablag'larning ma'lum bir zaxirasiga ega bo'lish ham yaxshi. Vakolatli moliyaviy rejalashtirish tashkilotning barcha aloqalarining asosidir, bu holda boshqa resurslardan eng samarali foydalanish yuzaga keladigan muammolarni hal qilishga yordam bermaydi.

Tashkilotning aylanma mablag'lari resurslari. Tashkilotning aylanma mablag'lari bu muomalada bo'lgan mablag'lar yig'indisidir. Ularni jalb qilingan sohalari bo'yicha shartli ravishda ishlab chiqarish fondlariga, ya'ni muomaladagi mablag'larga bo'lish mumkin. Birinchi toifaga bir sikl davomida ishlab chiqarish jarayonida ishlatiladigan, keyinchalik tayyor mahsulot narxiga qo'shiladigan mehnat omillari kiradi. Ikkinchi toifaga ishlab chiqarish jarayonining o'ziga xizmat qiladigan vositalar kiradi.

Shuningdek, tashkilotning asosiy resurslari tarkibiga zaxiralarni, omborda etarli miqdordagi xomashyo va materiallarni tashkil qilish, etkazib beruvchilar bilan aloqada bo'lish, ishchilarga ish haqi berish va hokazolarni tashkil qilish uchun zarur bo'lgan mablag'larning o'zi kiradi.

Tashkilotning resurslari va raqobatbardosh imkoniyatlarini tahlil qilishda quyidagilarga ahamiyat qaratish zarur:

1. Strategiya va raqobatbardosh ustunlik;
2. Globallashtirish davridagi raqobat strategiyasi;
3. Internet-iqtisodiyotning biznes modellari va strategiyalari;
3. Tarmoq va sohalardig vaziyatning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda strategiyani ishlab chiqish;
4. Ko'p tarmoqli kompaniyaning strategiyasi va raqobatdosh afzalliklari;
5. Tashkilotning diversifikasiyalangan strategiyasini baholash
6. Resurslarni tashkiliy imkoniyatlarni yaratish;
7. Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun tashkilotni boshqarish;
8. Korporativ madaniyatni shakllantirish asosida strategik etakchilikni samarali amalga oshirish.

Tashkilotning umumiy holatini tahlil qilish strategiyaning tashqi va ichki muhitga muvofiqligini aniqlashga imkon beradi, ya'ni tashqi bozor sharoitlari, ichki resurslar va raqobat imkoniyatlari. Tahlil paytida tashkilotning pozitsiyasi beshta parametr bo'yicha tekshiriladi:

- ❖ tashkilotning hozirgi strategiyasi samaradorligi;
- ❖ tashkilotning kuchli va zaif tomonlari, imkoniyatlari va tahdidlari;
- ❖ tashkilotning narxlar va xarajatlar bo'yicha raqobatdoshligi;
- ❖ tashkilotning asosiy raqobatchilariga nisbatan raqobatdosh pozitsiyasining barqarorligi;
- ❖ tashkilotning strategik muammolari.

Ushbu parametrlarni o'rganish uchun to'rt xil tahlil usuli qo'llaniladi:

- SWOT tahlili;
- qiymat zanjiri tahlili;

- strategik xarajatlarni tahlil qilish;
- tashkilotning raqobatdoshligini har tomonlama baholash.

5.3. Strategik rejalashtirishda resurslar va imkoniyatlarni baholash

Strategiyaga tashkilotning sohadagi raqobat doirasi ham ta'sir qiladi, ya'ni u ishlab chiqaradigan mahsulotlarning savdo kanllari orqali tarqatish zanjiri, faoliyat geografiyasi; mijozlarning hajmi va tarkibi. Bundan tashqari, tashkilotning raqobatdosh pozitsiyasini yaxshilashga qaratilgan vaqti-vaqti bilan olib boriladigan raqobatbardosh harakatlar (narxlarni pasaytirish, reklamani faollashtirish, yangi geografik bozorga kirish, raqib bilan birlashish) tashkilot strategiyasining muhim qismiga aylanmoqda.

Tashkilotning strategik va moliyaviy holatini empirik baholash uchun ikkita parametr o'rganilishi mumkin: tashkilotning e'lon qilingan strategik maqsadlariga erishishi va ko'rsatkichlarining tarmoq o'rtacha ko'rsatkichlariga muvofiqligi. Belgilangan maqsadlarga erishishdagi muammolar va past ko'rsatkichlar strategiyani ishlab chiqish yoki amalga oshirishda ehtimol, bir vaqtning o'zida ikkala bosqichda ham muhim kamchiliklarni ko'rsatadi. Tashkilotning maqsadlarini shakllantirishda uning aniq faoliyat natijalari bilan taqqoslash mumkin emas, shunga qaramay strategiyani deyarli har doim quyidagi ko'rsatkichlar bilan baholash mumkin:

- tashkilot sotuvlarining sanoatdagi o'sish bilan solishtirganda o'sishi, bozor ulushining o'sishi;
- etarli miqdorda yangi iste'molchilarni jalb qilish.

Tashkilot foydasining o'zgarishi va uni raqobatchilar foydasi bilan taqqoslash. Sof foyda, sarmoyalar rentabelligi, qo'shimcha iqtisodiy qiymat kabi ko'rsatkichlar dinamikasi, ularni asosiy raqobatchilarning o'xshash ko'rsatkichlari bilan taqqoslash va boshqalar.

Tashkilotning moliyaviy holatidagi o'zgarishlar va uning kredit reytingini baholash. Ichki ko'rsatkichlarning yaxshilanish qiymati, chiqindilar miqdori, chiqindilar koeffitsienti, xodimlarning motivatsiyasi va ma'naviy holati, mahsulotning qaytish soni, tovar-moddiy boyliklar aylanmasi va boshqalar.

Aksiyadorlarni baholashda kompaniya aksiyalari narxining dinamikasi va aksiyalarning bozor va nominal qiymatining nisbati (sohadagi boshqa kompaniyalarning ko'rsatkichlari bilan taqqoslaganda).

Iste'molchilar oldida kompaniyaning obro'si va imidji. Texnologiyalar, innovasiyalar, elektron tijorat, mahsulot sifati, buyurtmani bajarish tezligi, narx darajasi, yangi mahsulotlarni bozorga chiqarish tezligi va boshqa parametrlar bo'yicha kompaniyaning etakchiligidan kelib chiqib iste'molchilar brendni tanlaydilar.

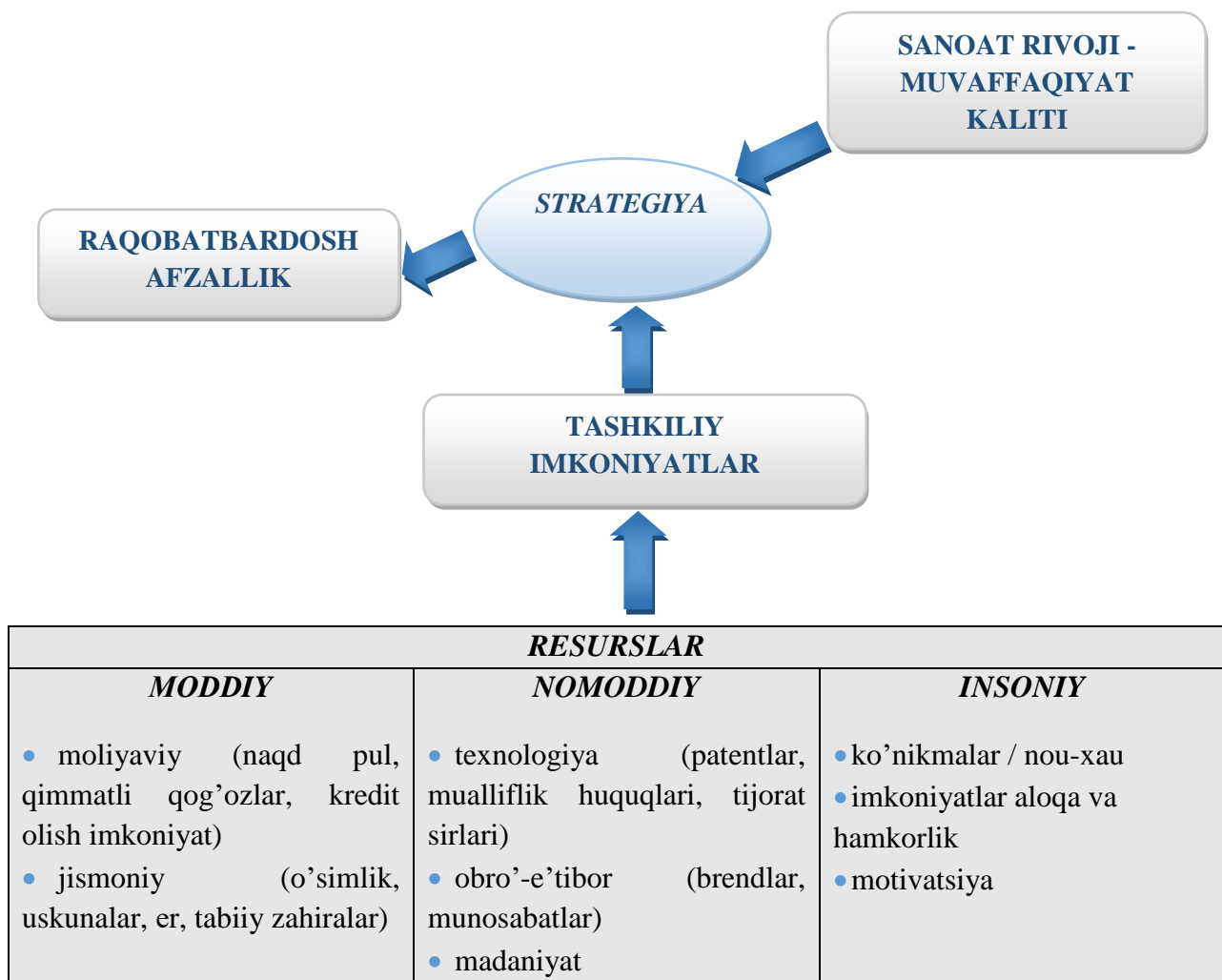
Kompaniyaning moliyaviy va bozordagi mavqei qanchalik zaif bo'lsa, strategiyani har tomonlama tahlil qilish shuncha muhim ahamiyatga ega. Oxirgi tahliliy vazifa kompaniyaning muvaffaqiyatga erishishiga to'sqinlik qilishi mumkin bo'lgan strategik masalalarni aniqlashdir.

Muammolarni o'z vaqtida aniqlash uchun tashkilot menejerlari tahlil natijalarini o'rganib chiqishi va uzoq muddatda moliyaviy va raqobatbardosh yutuqlarga erishish uchun nimalarga e'tibor qaratish kerakligini aniqlab olishlari kerak.

Muammolarni quyidagi omillarini o'rganish orqali aniqlash mumkin: raqobatning beshta omili va birinchi navbatda ularning ta'siri kuchayib borayotgan omillarning ta'sirini hisobga olgan holda kompaniyaning bozor mavqeini mustahkamlash va takomillashtirish maqsadlariga muvofiq kompaniyaning amaldagi strategiyasi muvofiqligini baholash.

Kompaniya pozitsiyasining bir yoki bir nechta raqobatchilar harakatlariga nisbatan zaifligi. Ushbu sohaning harakatlantiruvchi kuchlarini aks ettirish uchun kompaniyaning hozirgi strategiyasini o'zgartirish zarurati yuzaga keladi.

Kompaniyaning hozirgi strategiyasini kelajakdagi soha uchun muvaffaqiyatning asosiy omillariga moslashtirish. Bunda amaldagi kompaniya strategiyasi bilan kompaniyaning kuchli imkoniyatlaridan foydalanish qobiliyatini ishga solishdir. Kompaniyaning ustuvorligi asosan ikkilamchi imkoniyatlari, mavjud resurslari bilan ularni amalga oshirish istiqbollari qaratiladi.



5.3-rasm. Resurslar, imkoniyatlar va raqobatdoshlik o'rtasidagi aloqalar afzalligi⁵¹

Firma resurslari ro'yxatini tuzish biroz qiyin darajada bo'lishi mumkin. Biroq, buxgalteriya hisobi yoki boshqaruv axborot tizimlarida mavjud hujjatlar aksariyat tashkilotlarning resurslari aks etadi. Balansda firmaning resurslari sifatida moliyaviy va jismoniy resurslarni o'z ichiga oladi.

Tashkiliy qobiliyat - bu "kerakli resurslarni joylashtirish uchun firmaning imkoniyatlari". Garchi tashkilotlarning o'ziga xos vakolatlarga ega ekanligi g'oyasi azaldan qaror topgan bo'lsa ham, Prahalad va Xamel asosiy vakolatlar atamasini joriy qilgan paytgacha ushbu imkoniyatlarni firma strategiyasi va samaradorligi uchun

⁵¹ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

asoslab berishi, tashkiliy qobiliyat strategiyani tahlil qilishda markaziy tushunchaga aylanganligini keltirib o'tish kerak.

Firmaning tashkiliy imkoniyatlarini aniqlash uchun biz tasniflash uchun ba'zi asoslarga ega bo'lishimiz kerak. Odatda ikkita yondashuv qo'llaniladi:

- Funktsional tahlil har biridagi tashkiliy imkoniyatlarni aniqlaydi;

- Firmaning funktsional yo'nalishlari: firma funksiyalari odatda quyidagilarni o'z ichiga oladi: turli operatsiyalar, sotib olish, logistika / ta'minot zanjiri boshqaruvi, dizayn, muhandislik, yangi mahsulot ishlab chiqarish, marketing, sotish va tarqatish, mijozlarga xizmat ko'rsatish, moliya, inson resurslarini boshqarish, huquqiy, axborot tizimlari, hukumat aloqalar, jamoatchilik bilan aloqalar va sog'liqni saqlash, xavfsizlik, va atrof-muhit.

- Qiymat zanjiri tahlili asosiy faoliyatning ketma-ket zanjirini aniqlaydi;

Tashkilotning asosiy resurslari va imkoniyatlarini aniqlab, qanday qilib ularning qiymat yaratish uchun imkoniyatlarini baholaysiz? Ikkita asosiy masala mavjud:

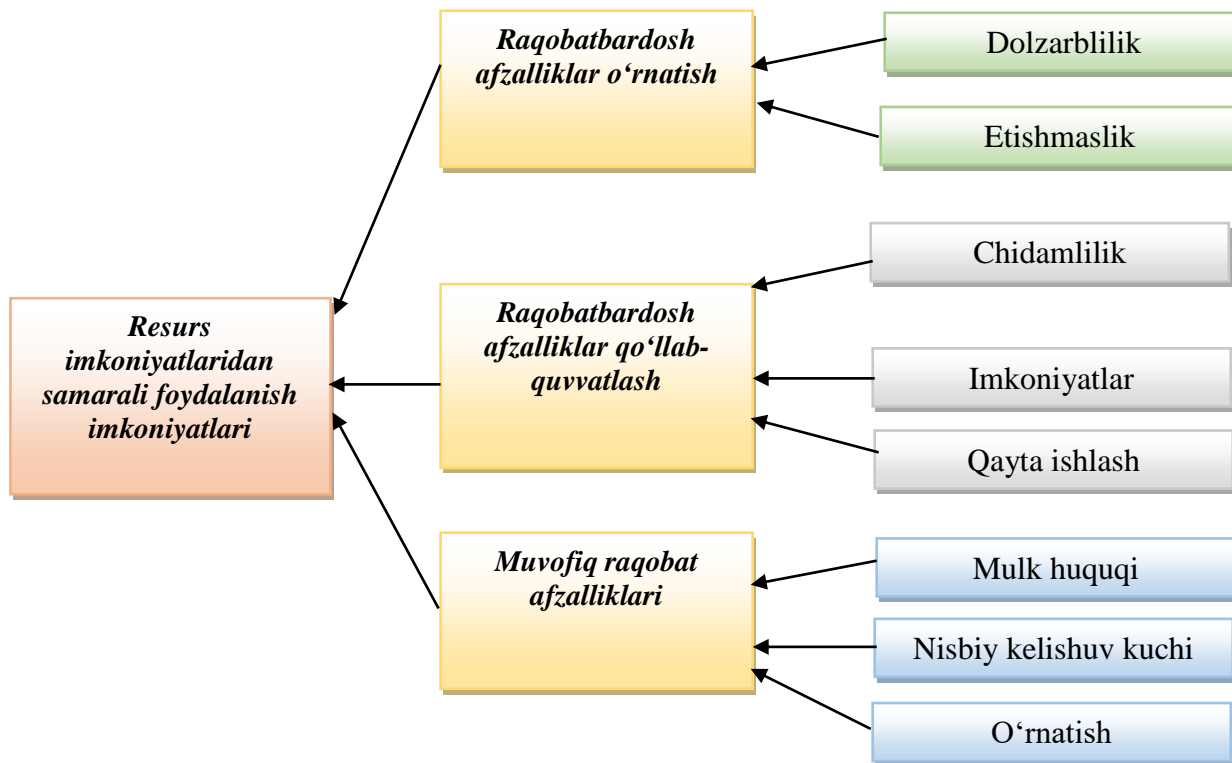
birinchidan, turli xil resurslar va imkoniyatlar qanchalik strategik ahamiyatga ega firma va ikkinchidan, firmaning resurslari va imkoniyatlari nisbatan qanchalik kuchli uning raqobatchilari. Firma resurslari va imkoniyatlarining strategik ahamiyatini baholashni ko'rib chiqamiz.

Resurslarning strategik ahamiyatini baholash va imkoniyatlar. Strategik jihatdan resurslarning mavjudligi potensial imkoniyatlarga egalik qiluvchi firmalar uchun katta miqdordagi foyda olish oqimlarini yaratishga xizmat qiladi.

Tarmoqlarda asosiy fondlar va ulardan foydalanish. Sanoat va uning tarmoqlari, korxonalari qanchalik ko'p resurslarga ega bo'lsa, u shunchalik qudratli va rivojlangan bo'ladi. Agar shu resurslardan to'la – to'kis, oqilona foydalana olsa, albatta, tarmoqlar ustivor darajada rivojlanadi.

Sanoat tarmoqlari ishlab chiqarishi faoliyatida asosiy fondlarning alohida o'rni bor. Chunki ularsiz birorta ishni bajarish, xizmat ko'rsatish va mahsulot ishlab chiqarish mumkin emas. Ma'lumki, har kanday ishlab chiqarish jarayonida mehnat buyumlari, mehnat qurollari (mehnat vositalari) va inson mehnati ishtirok etadi.

Mehnat buyumlariga xomashyo, asosiy va yordamchi materiallar, yarim tayyor mahsulotlar, yoqilg'i, elektr quvvati, ta'mirlash uchun ehtiyot qismlar va h.k.lar, mehnat vositalariga esa, mashina va mexanizmlar, asbob-uskunalar, yuk tashuvchi va uzatuvchi vositalar, kompyuter va laboratoriya anjomlari, bino va inshootlar kiradi.



5.4-rasm. Resurslar va imkoniyatlarning strategik ahamiyatini baholash⁵²

Mehnat buyumlari va vositalarining birgalikda qiymat shaklida ifodalanishi ishlab chiqarish fondlarini tashkil etadi. Ular ishlab chiqarish jarayonida qatnashish darajasiga ko'ra, asosiy va aylanma fondlarga ajratiladi. Mehnat qurollari asosiy fondlarni, mehnat buyumlari esa aylanma fondlarni tashkil etadi.

Asosiy ishlab chiqarish fondlari deb, ishlab chiqarish jarayonida uzoq davr bevosita va bilvosita qatnashadigan, moddiy boyliklar yaratishda ishtirok etadigan hamda tabiiy shaklini saqlagan holda o'z qiymatini tayyorlanayotgan mahsulotga asta-sekin, tuzishiga qarab o'tkazib boradigan mehnat vositalariga aytiladi. Ular ish bajarishda, xizmat ko'rsatishda va mahsulot ishlab chiqarishda qatnashadilar, ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish uchun sharoit yaratadilar, mehnat buyumlari va

⁵² Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

tayyor mahsulotlarni saqlash va ularni bir o'rindan ikkinchi o'ringa tashish kabi ishlarni bajarish uchun xizmat qiladi.

Asosiy fondlarni hisoblash, tahlil qilish va kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni prognoz qilish maqsadida ularni guruhlariga ajratish kerak bo'ladi. Asosiy fondlar turli tasnifga muvofiq va ishlab chiqarish vazifasining xilma-xilligi va tabiiy-moddiy belgilarga qarab quyidagi guruhlariga bo'linadi:

1. Zarur mehnat sharoitlarini ta'minlaydigan bino va me'morlik-qurilish ob'ektlari. Binolarga sexlarning ishlab chiqarish korpuslari, depolar, garajlar, omborxonalar, ishlab chiqarish xonalari va laboratoriyalar kiradi.

2. Inshootlar — ishlab chiqarish jarayoni uchun zarur va mehnat buyumlari o'zgarishi bilan bog'liq bo'lmagan birorta texnik vazifalarga belgilangan muhandislik-qurilish ob'ektlari (nasos stansiyalar, tunnellar, ko'priklar va x.k.)⁵³.

3. Har xil energiya, suyuq va gazsimon moddalar uzatadigan uzatuvchi uskunalar.

4. Mashinalar va asbob-uskunalar; shu jumladan:

- energiyani, suyuq va gazsimon moddalarni ishlash va almashtirishga mo'ljallangan kuch mashinalari va asbob-uskunalar (generatorlar va gazogeneratorlar, elektrogeneratorlar, bug' qozonlari, havo kompressorlari);

- ishchi mashinalari va asbob-uskunalar. Ular mehnat buyumlariga bevosita ta'sir o'tkazadilar. Bularga dastgohlar, presslar, konveyerlar va boshqa turli yordamchi asbob-uskunalar: o'lchov va to'g'rilash asbob-uskunalari, laboratoriya asboblari, hisoblash mashinalari, kompyuterlar kiritiladi.

5. Transport vositalari.

6. Xar xil asboblar.

7. Ishlab chiqarish inventarlari.

8. Xo'jalik inventarlari.

9. Boshqa asosiy fondlar.

⁵³ A.Ortiqov. Sanoat iqtisodiyoti. Darslik, T.: 2014 y.

Mehnat buyumlariga ta'sir etish darajasiga qarab asosiy ishlab chiqarish fondlari aktiv va passiv fondlarga bo'linadi.

Aktiv asosiy ishlab chiqarish fondlariga mehnat buyumlari shaklini o'zgartiruvchi, ya'ni bevosita ta'sir etuvchi fondlar (mashinalar, asbob-uskunalar, texnologik liniyalar, o'lchov va to'g'rilash asboblari, transport vositalari) kiradi.

Passiv asosiy ishlab chiqarish fondlariga mehnat buyumlariga bilvosita ta'sir etuvchi, ya'ni ishlab chiqarish jarayonining normal o'tishiga kerakli sharoit yaratuvchi ishlab chiqarish fondlari kiradi (bino va inshootlar, h.k.).

Asosiy fondlar tuzilmasi quyidagi turlarga ajratiladi:

1. Tarkibiy tuzilma
2. Texnologik tuzilma.
3. Tarmoq tuzilmasi.
4. Xududiy tuzilma.
5. Takror ishlab chiqarish tuzilmasi.

Tarkibiy tuzilma vaqt va fazoda o'zgarib turadi va uning bunday o'zgarishidan sanoatning texnik darajasini va asosiy fondlardagi kapital sarflashning samarasini tasavvur qilsa bo'ladi.

Asosiy fondlarning tuzilmasi ishlab chiqarishni mahalliyashtirish, konsentrasiyalash, ixtisoslashtirish, diversifikasiyalash, kooperativ-lashtirish va kombinatlashtirish, yangi korxonalar qurish va qayta qurishga kapital sarflashning texnologik tuzilishi, korxonalarining hududiy joylashishi, tayyorlanadigan mahsulotlarning hususiyati va hajmi bilan chambarchas bog'liqdir. Masalan, ishlab chiqarilgan mahsulotning hajmi qancha ko'p bo'lsa, ishchi mashinalar va asbob-uskunalarining tutgan o'rni shuncha yuqori bo'ladi.

Amaliyotda asosiy fondlarni baholashning quyidagi turlari ko'llaniladi:

- 1) dastlabki to'la qiymat orqali belgilangan baho;
- 2) qiymatini qaytadan tiklash orqali belgilangan baho;
- 3) qolgan qiymati orqali belgilangan baho;
- 4) ishlab chiqarishdan chiqarib tashlash bahosi.

Dastlabki to'la qiymat orqali belgilangan baho (Ob) asosiy fondlarning sotib olingan bahosi (Sb), asosiy fondlarni olib kelish uchun sarflangan transport xarajatlari (Xt) va montaj xarajatlari (Xm)ni o'z ichiga oladi:

$$Ob = Sb + Xt + Xm$$

Bu baho korxonalar (firma)ning asosiy ishlab chikarish fondlarini sotib olish va ishga tushirish uchun kilgan xaqiqiy xarajatlarini ifodalaydi. Bu ko'rsatkich korxonalar (firma) balansida xisobga olinadi. Ammo, asosiy fondlarning dastlabki to'la qiymat orqali belgilangan bahosi ularning hajmini va turli yillarda ko'rib ishga tushirilgan korxonalar (firma)lar asosiy fondlarini taqqoslash uchun etarli emas, shuning uchun asosiy fondlarni baholashda ularning qiymatini qaytadan tiklash orqali belgilangan bahodan foydalaniladi.

Baholashning bu usuli asosiy fondlarning har xil davrda ishlab chiqilgan va olingan baholarini hozirgi sharoitdagi bahoda ifodalash imkoniyatini beradi. Bu baho bir xil iste'mol qiymatiga ega bo'lgan asosiy fondlarni baholashda bir xil qiymatlarda ifodalash, korxonalar ko'rsatkichlarini taqqoslash va fondlar samaradorligini oshirish zaxiralarini aniqlash uchun imkoniyat yaratadi. Qiymatni qaytadan tiklash orqali belgilangan baho amaldagi asosiy fondlarning jismoniy holati va ma'naviy eskirishini xisobga olgan holda qayta baxo qo'yish orqali aniqlanadi.

Asosiy ishlab chiqarish fondlari ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etib, asta-sekin ishdan chiqib boradi. Shuning uchun bu fondlarga baxo belgilashda ularning ishdan chiqqan va eskirgan qismi xisobga olinadi. Bunda aynan shu sababli asosiy fondlarni qoldiq qiymati orqali baholash xam qo'llaniladi. Ularning qoldiq qiymati ikki yo'l bilan aniqlanadi:

a) asosiy fondlarning ishdan chiqqan (tuzilgan) qismini ularning dastlabki to'la qiymatidan ayirib tashlash orqali aniqlangan qiymat;

b) asosiy fondlarning ishdan chiqqan (tuzilgan) qismini qaytadan tiklangan qiymatidan ayirib tashlash orqali aniqlangan qiymat.

Asosiy fondlar juda eskirib, yaroqsiz holga kelgan, qaytadan tiklash, kapital ta'mirlash yoki modernizatsiya qilish natija bermaydigan xollarda ularni ishlab chiqarishdan olib tashlash zarur bo'lib qoladi. Bunday xollarda asosiy fondlarni ish-

lab chiqarishdan olib tashlash bahosi aniqlanadi. Bu baxo ishdan chiqqan, ishlab chiqarishdan chiqarib tashlanadigan asosiy fondlarni (temir-tersak narxida) realizasiya qilish bahosidir.

Sanoat sohasida turli mahsulotlarni tayyorlash jarayonida moddiy va moliyaviy mablag'larga bo'lgan ehtiyojlar doimo oshib boradi. Sanoat korxonalarida asosiy fondlar bilan bir vaqtda mehnat buyumlari ham harakatda bo'ladi. Shu sababli ularni aylanma fondlar deb aytiladi.

Aylanma fondlar - ishlab chiqarish jarayonida bir marta qatnashib, o'z qiymatini tayyor mahsulotga o'tkazib, o'z shaklini ham o'zgartiradigan, butunlay yo'qotib yuboradigan mehnat buyumlaridir.

Aylanma fondlarga ishlab chiqarish jamg'armalari va ishlab chiqarishdagi mablag'lar, tugallanmagan ishlab chiqarish va kelgusi davr xarajatlari kiradi.

Ishlab chiqarish jamg'armalari aylanma fondlarning asosiy qismini tashkil etadi. Ular korxonalarga keltirilgan, lekin ishlab chiqarish jarayonida hali foydalanilmagan mehnat buyumlari, xususan, xom ashyo, yarim tayyor mahsulotlar, yoqilg'i, asosiy va yordamchi materiallar, energiya, ta'mirlash uchun ehtiyot qismlar, xo'jalik jihozlari va tez emiriluvchi buyumlardan iborat.

Aylanma fondlarning yana bir qismini tugallanmagan ishlab chiqarish tashkil etadi. Ular ishlab chiqarish jarayoniga allaqachon tushgan, lekin ishlov berish tugamagan mehnat buyumlaridir. Bularga korxonalar o'zi yaratgan, lekin chala tayyor mahsulotlar va tugallanmagan ishlab chiqarishlar kiradi.

Aylanma fondlarning yana bir qismi kelgusi davr xarajatlari hisoblanadi. Ular yangi turdagi mahsulotlarni loyihalash, tayyorlash va o'zlashtirish, mutaxassislarni o'qitish va qayta tayyorlash xonalarini ijaraga olish, tog'-sanoat korxonalariga taaluqli xarajatlardan iboratdir. U xarajatlarning hammasi tayyor mahsulotning tannarxiga kiritish evaziga qoplanadi.

Aylanma fondlarning tarkibi turli tarmoqlarda turlicha bo'ladi. Ularni iqtisodiy tahlil etish va ularning tarkibiga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash hamda ularning ta'sir kuchi natijalarini topish sanoat taraqqiyotini belgilashga katta yordam beradi.

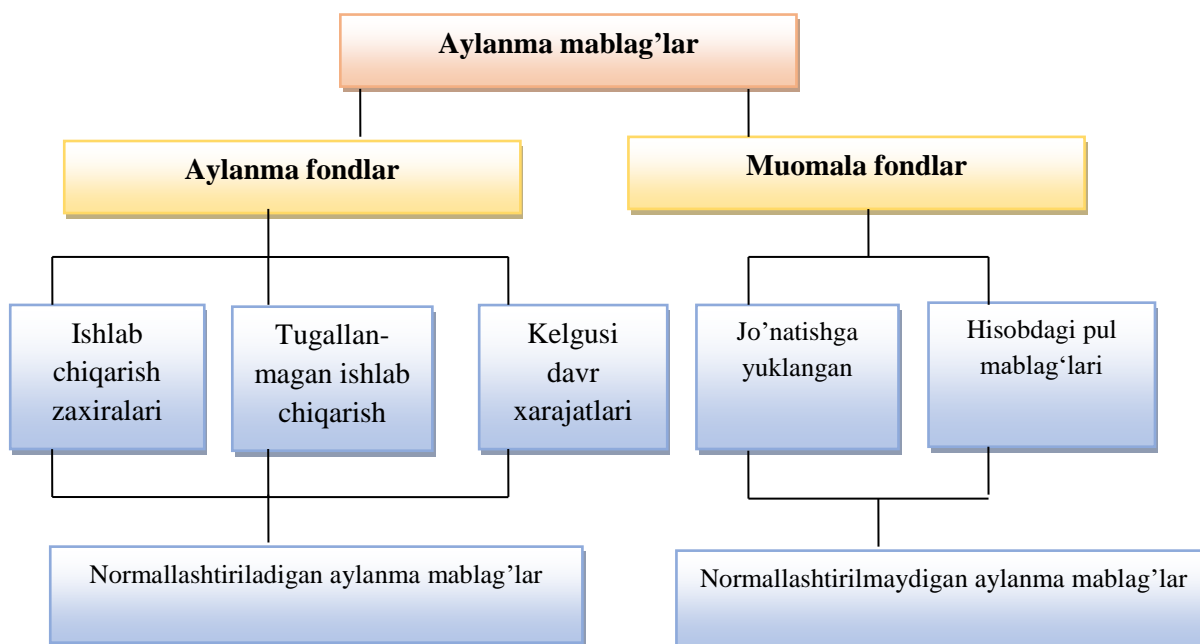
Aylanma mablag'lar va ularning aylanishi. Sanoat korxonalari faoliyatining asosiy va aylanma fondlar hamda aylanma mablag'lar bilan uzviy bog'liqligi alohida ahamiyat kasb etadi. Muomaladaga ishlab chiqarish fondlarining yig'indisi aylanma mablag'larni ifodalaydi. Aylanma mablag'lar 2 ta fondni o'z ichiga oladi:

- aylanma fondlar;
- muomala fondlari.

Aylanma fondlar, o'z navbatida ishlab chiqarish jamg'armasi, tugallanmagan ishlab chiqarish, kelgusi davr xarajatlari va omborlardagi tayyor mahmulotlardan iborat bo'ladi.

Muomala fondlariga jo'natishga yuklangan mahsulotlar va banklardagi pul mablag'lari kiritiladi.

Aylanma mablag'larning tarkibini 5.5-rasmda ko'rish mumkin.



5.5-rasm. Aylanma mablag'lar (sanoat ishlab chiqarishi bo'yicha)

Aylanma mablag'lar doimo harakatda bo'lib, pul va ishlab chiqarilgan tovar shaklida ro'y berishi mumkin. Korxonaning aylanma mablag'lari kengaytirilgan takror ishlab chiqarish jarayonida muhim rol o'ynaydi. Chunki ular ishlab chiqarish jarayoning uzluksizligiga sharoit yaratib beradilar. Agarda sanoat korxonalarining aylanma mablag'lari kamayib ketsa, ular bankrotlikka yuz tutadilar.

Nazorat savollari:

1. Strategik resurslarga nimalar kiradi.
2. Tashkilotning resurslardan foydalanish imkoniyatlari qanday.
3. Tashkilotning resurslardan foydalanish jarayonini tahlil qiling.
4. Tashkilotning resurslardan foydalanishda qanday ichki va tashqi to'siqlar mavjud.
5. Strategik rejalashtirishda resurslar va imkoniyatlarni baholash nimadan iborat.
6. Resurslar va imkoniyatlarga ta'sir etuvchi omillar nimadan iborat.
7. Korxonaning asosiy vositalari va aylanma mablag'lari nimadan iborat.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. M.P.Afanasev. Korporativnoe upravlenie na rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.
2. V.P.Bagov. Korporativniy menedjment–M.: Izd-vo REA, 1999. – 246 s.
3. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
4. Porter M.E. Strategiyaning dinamik nazariyasi sari // Strategik boshqaruv jurnali 1991, 12 (Qishki maxsus son), b. 95-117.
5. Porter M.E. Strategiya nima? Garvard biznesining obzori, 1996 yil noyabr / dekabr.
6. Porter M.E., Kramer M.R. Strategiya va jamiyat: raqobatdosh ustunlik va korporativ ijtimoiy javobgarlik o'rtasidagi bog'liqlik. Garvard biznesining obzori. 2006 yil dekabr, pp. 78-92.

Mavzuga doir Keys-stadi:

Keys stadi

Ishlab chiqarish korxonasining bozori chaqqon bo'lib turganda korxonah rahbarining buyrug'i bilan xomashyoni katta miqdorda sotib oldi, shuningdek boshqaturdagi xomashyo zahiralari qarzga olib omborxonalarni to'ldirdi. Biroq hech qancha vaqt o'tmasdan korxonah mahsulotiga bo'lgan talab tushib ketdi. Korxonah ishlab chiqarish faoliyati butunlay to'xtab qoldi. Asosiy muammolardan biri bu korxonahda aylanma mablag'ga katta ehtiyoj tug'ildi hamda ikkinchi muammo bu debitorlik qarzlari ortib ketishi korxonahga katta xavfni paydo qildi. Bu holatda korxonah muammosini qanday hal qiladi va bu holatdan qanday chiqib ketadi?

Keysni bajarish bosqichlari va topshiriqlar:

1. Matnni o'qing va muammoni keltirib chiqargan asosiy omillarlni belgilang (kichik va induvidual guruhda).
2. Mazkur vaziyatdagi holat bo'yicha vaziyatni tahlil qiling va baholang.
3. Tasavvur qiling Siz mazkur vaziyatdan chiqish bo'yicha sizning takliflaringiz nimadan iborat bo'ladi.

Tashkilotlar uzoq vaqt davomida muvaffaqiyat qozonishadi, chunki ular mijozlariga yoqadigan narsani raqobatchilardan ko'ra yaxshiroq bilishadi.

Robert Xeyz, Gari Pisano va Devid Apton

6-BOB. TASHKILOT TUZILMASI VA BOSHQARUV TIZIMLARI: STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH ASOSLARI

REJA:

6.1. Tashkiliy dizayn: tashkilot asoslari.

6.2. Hamkorlik muammosi.

6.3. Tashkilot dizayni: to'g'ri tuzilmani tanlash.

Tayanch so'zlar: tashkiliy dizayni, tashkiliy loyiha, tashkilotdagi o'zgarishlar, tashkiliy guruhlash, qamrovli dizayn jarayoni, qamrovli dizayn jarayoni, tashkiliy tuzilma, biznes strategiyasi, tashkiliy dizayn - umumiy shakllar.

6.1. Tashkiliy dizayn: tashkilot asoslari

Shiddatli raqobat muhiti sharoitida jahonning barcha rivojlangan mamlakatlaridagi ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalari bevosita dizaynga yuqori darajada e'tibor qaratmoqda. "Dizayn" tushunchasiga nazariy jihatdan to'xtaladigan bo'lsak, ushbu tushuncha har xil turdagi ob'ektlarni ishlab chiqish yoki loyihalashtirishni anglatadi. Dizayn ba'zida ob'ektni tavsiflash va modellashtirishga ishora beradi. "Dizayn" tushunchasiga bevosita "muhandislik" atamasi ma'lum darajada o'xshashdir. Keng ma'noda muhandislik deganda har xil turdagi ob'ektlarni yaratish yoki ishlash, tor ma'noda - ob'ektlarni loyihalash yoki tavsiflash va modellashtirish faoliyati tushuniladi.

Korporativ boshqaruv amaliyotida hozirda kompaniyalarning tashkiliy tuzilmasini ishlab chiqish yoki modellashtirish haqida gap borganda bevosita tashkiliy dizayn tushunchasini amaliyotga kiritish zaruriyati paydo bo'ldi. Tashkilotlar raqobat sharoitida ish jarayonlarini loyihalash yoki modellashtirishlari, biznes jarayonlari muhandisligini takomillash-tirishlari zarur. haqida gapirishadi.

Dizayn keng ma'noda kompaniya faoliyatini tashkil etish bo'yicha kompleks echimlarni loyihalashtirish, tashkiliy tuzilma va biznes jarayonlari, loyihalar va boshqaruv tizimlari faoliyatni tashkil qilishning boshqa tarkibiy qismlarini qamrab oladi. Bunday vazifalar kompaniyalarning korporativ tuzilmalarini loyihalashga tegishlidir.

Dizayn sohasi nafaqat faoliyatni tashkil qilish, balki kompaniyaning biznes faoliyatini rivojlantirishda, xususan, kompaniyaning bozorda joylashuvi, kompaniyaning mahsulotlari va xizmatlari bilan bog'liq bo'lgan yanada kengroq masalalarni qamrab olishi, kompaniyaning chegaralarini belgilaydigan va biznes jarayonlarini outsorsing qiladigan faoliyat samaradorligi hamda biznes modellarini loyihalashtirish yoki biznes dizaynini takomillashtirishga qaratilishi lozim.

Zamonaviy iqtisodiyotda kuzatilayotgan tendensiyalar doimiy ravishda bozor konyukturasiga moslashib borish, kompaniya faoliyatini tashkil etishni haqiqatan ham o'zgargan sharoitlarga moslashtirish, mutaxassislarning yangi vakolatlarini faoliyatli rivojlantirish zarurligini tug'diradi.

Kompaniyalar o'z faoliyatini tashkil etishda loyihalash, qayta qurish va rivojlantirishga, shuningdek, uchta omilga e'tibor qaratadilar:

1. Yangi kompaniyaning tashkil etilishini loyihalash. Ishni yakunlash uchun katta vaqt va katta mablag' sarflanishi mumkin. Ish loyiha shaklida amalga oshiriladi.

2. O'zgargan sharoitlarni ratsionalizatsiya qilish va moslashish maqsadida allaqachon faoliyat yuritayotgan kompaniya faoliyatini qayta tashkil etish va yangilash. Ish kamroq resurslarni talab qiladi va loyihaning bir martalik formatida ham doimiy takomillashtirish jarayoni shaklida ham amalga oshirilishi mumkin.

3. Innovasion echimlardan foydalanish orqali allaqachon faoliyat yuritayotgan kompaniya faoliyatini tashkil qilishni rivojlantirish. Ish kamroq resurslarni talab qiladi va loyihaning bir martalik formatida ham doimiy takomillashtirish jarayoni shaklida ham amalga oshirilishi mumkin.

Korporativ boshqaruv amaliyotida muntazam boshqaruv tizimini tashkiliy loyihalashning to'rtta asosiy vazifalari ko'rib chiqiladi:

1. Korporativ dizayn (tashkilot dizayni va umumiy muhandisligi, korxonalar jarayonlari).

2. Bo'limning tashkiliy tuzilishini loyihalash.

3. Biznes-jarayonlarning batafsil muhandisligi 1 va 2 vazifalarni hal qilish uchun zarur bo'lgan darajada.

4. Boshqarish tizimlarini loyihalash.

Loyihalash tizimni o'zgartirish jarayoni sifatida. Zamonaviy kompaniyalarning muhim qismiga xos bo'lgan tashqi va ichki muhitning jadal rivojlanishi, turli tadbirlarni tashkil etish uchun dizayn loyihalarini amalga oshirish uchun tayyorgarlik davrini qisqartirishga qaratish. Shu maqsadda ular yirik loyihalarni yanada ixcham loyihalar ketma-ketligi ko'rinishida namoyish etishga harakat qiladilar va loyiha dizayni ixcham holda ko'rsatib beradilar. Mutaxassislarning ta'kidlashicha, bunday transformasiya jarayoni, qoida tariqasida, umumiydan o'ziga xos tomonga qarab amalga oshiriladi va uslubiy jihatdan belgilangan bosqichlar doirasida amalga oshiriladi.

Dizayn va muhandislik muammolarini hal qilish uchun uch xil yondashuvdan foydalanish mumkin:

1. Yuqoridan pastga tahliliy (deduktiv) yondashuv, dizaynni butunligidan (kompaniya darajasidan) aniqligigacha (masalan, turli saytlar yoki turli tadbirlar) loyihalashga qaratiladi.

2. Sintetik (induktiv) pastdan yuqoriga yondoshish, xususan, umumiydan echimlarni loyihalash va to'plashga qaratilgan.

3. Ikkala yondashuvni ham vaziyatga tatbiq etish vertikal – takroriy loyihalash, bunda ishlab chiquvchilar umumiy vazifani qisman, ularning aniq joylashuvi va chegaralanishi bilan ob'ektni loyihalash usullarini bosqichma-bosqich tushunishga va murakkab tuzilishga erishishga intilishadi, orqaga qarab interfeyslar orqali bir-birlarini mahalliy integratsiyadan olingan dastlabki shartlarning bajarilishi bilan o'zaro munosabatlarni amalga oshiradi⁵⁴.

⁵⁴ <https://coderlessons.com/tutorials/upravlenie/izuchite-organizatsionnyi-dizain>.

Tashkiliy dizayn tushunchasi - bu tizimdagi ishlash jihatlari va majburiyatlarini kompaniyaning ehtiyojlariga mos ravishda qayta ishlab chiqilishi uchun masalan, hozirgi maqsadlar va yangi biznes o'zgarishlarini kiritish uchun belgilashning izchil usulidir.

Tashkiliy dizayndagi asosiy e'tibor ish joyining texnik va shaxslararo tomonlarini yaxshilashga qaratilgan. Samarali tashkiliy loyihalashni amalga oshirish natijasida tashkilotning ichki ishlari, idoralararo aloqalar, operasion samaradorlikni oshirish orqali yanada ishchi kuchini oqilona yo'naltirgan holda ish unumdorligi ortadi, bularning barchasi esa ish unumdorligi va mijozlar ehtiyojini oshirishga olib keladi.

Tashkiliy loyihani amalga oshirish davomida menejer kerakli natijalarga erishish uchun o'z strategiyasiga muvofiq ko'plab strategik o'zgarishlarni qo'llashi mumkin. Ushbu jarayonda ish oqimlari va tasodifiy kelishuvlar o'rtasida turli to'qnashuvlar yuzaga kelishi, ba'zida shunday vaziyatlar bo'lishi mumkinki kelajakda katta foyda olish uchun menejer ma'lum bor xarajatlar qilishi kerakligini tushunadi.

Tashkiliy dizayndagi o'zgarishlar har doim ham menejer istaganidek silliq bo'lmaydi. Shunga qaramay, muvaffaqiyatli kompaniyalar katta o'zgarishlarni kuzatib borish orqali bunday o'zgarishlarni amalga oshirishga muvaffaq bo'ladilar va o'zlarining strategiyalarini o'z xodimlari uchun shaffof bo'ladilar, bu esa o'zlarining korporativ tuzilmalaridagi salbiy yoki kelajakka yo'naltirilgan o'zgarishlarni amalga oshirishlariga yordam beradi. Har qanday tashkilotdagi o'zgarishlarni loyihalashtirish bosqichma-bosqich jarayon bo'lib, diqqatni rejalashtirishning quyidagi bosqichlarga qaratishni o'z ichiga oladi:

Birinchi bosqichda odamlar o'z kompaniyalari uchun kelajakka bo'lgan qarashlarini rivojlantiradilar. Bu amalga oshirilgandan so'ng, ular o'zlarining maqsadlarini va ushbu maqsadlarga erishish uchun qanday o'zgarishlar kiritish kerakligini aniqlaydilar.

Keyingi qadam aniq maqsadlar to'plamini va ushbu maqsadlarni amalga oshirish uchun amalga oshirilishi kerak bo'lgan o'zgarishlarni o'z ichiga oladi.

Buning ortidan “Tashkiliy guruhlash” deb nomlangan muhim bosqich boshlanadi, shu vaqt ichida menejment o‘z ishchi kuchini markazsizlantiradi va ularni o‘zaro qaror qabul qilish uchun etarli darajada mustaqil ega bo‘lgan turli bo‘limlar bilan ish olib boradigan alohida guruhlariga ajratadi, o‘zaro bog‘liq bo‘limlar bilan aniq va o‘z vaqtida aloqa o‘rnatadi.

Ikkinchi bosqichda odamlar o‘z kompaniyalari uchun kelajakka bo‘lgan qarashlarini rivojlantiradilar. Bu amalga oshirilgandan so‘ng, ular o‘zlarining maqsadlarini va ushbu maqsadlarga erishish uchun qaysi sohalarini o‘zgartirishlari kerakligini aniqlaydilar.

Keyingi qadam aniq maqsadlar to‘plamini va ushbu maqsadlarni amalga oshirish uchun amalga oshirilishi kerak bo‘lgan o‘zgarishlarni o‘z ichiga oladi.

Tashkiliy dizaynni aniqlash. Tashkiliy dizayn - bu faoliyat yuritadigan tashkilotning asosiy me‘moridir. U ishchi kuchini va menejmentni o‘z kompaniyasining vazifasini bajarish uchun eng samarali tarzda tuzadi.

6.2. Hamkorlik muammosi

Muvaffaqiyatli va keng qamrovli dizayn jarayoni tashkilotni takomillashtirishni ta‘minlaydigan yaxlit yondashuv bilan belgilanadi. Kompaniyaning barcha hayotiy sohalarini qamrab oladigan bazani ishlab chiqish uchun boshqaruvda quyidagilarni ta‘minlash uchun maqsadlarni qo‘yishi kerak:

- Biznesni rivojlantirish modeli joriy etiladi.
- Faoliyat va foyda yaxshilanadi.
- Mijozlarga mukammal xizmat ko‘rsatiladi.
- Jarayonni boshqarish yaxshilanadi.
- Mehnat unumdorligi yaxshilanadi.
- Operasion xarajatlar kamayadi.

Ushbu tuzilma asosida tashkilotda ish olib borishda turli jamoalar tuziladi, vazifalar topshiriladi va asosiy qadriyatlar amalga oshiriladi. Natijada mijozlarga yuqori sifatli mahsulotlar taklif etiladi. Ushbu operatsiyalar zanjiridan keyin har bir

loyiha uchun ishonch, sifat kafolati, vaqt samaradorligi va ko'proq biznes imkoniyatlari yanada ortadi.



6.1-rasm. Xodimlarni kasbiy faoliyatga jalb qilish asosida mehnat faoliyatini yaxshilash jarayoni tuzilmasi⁵⁵

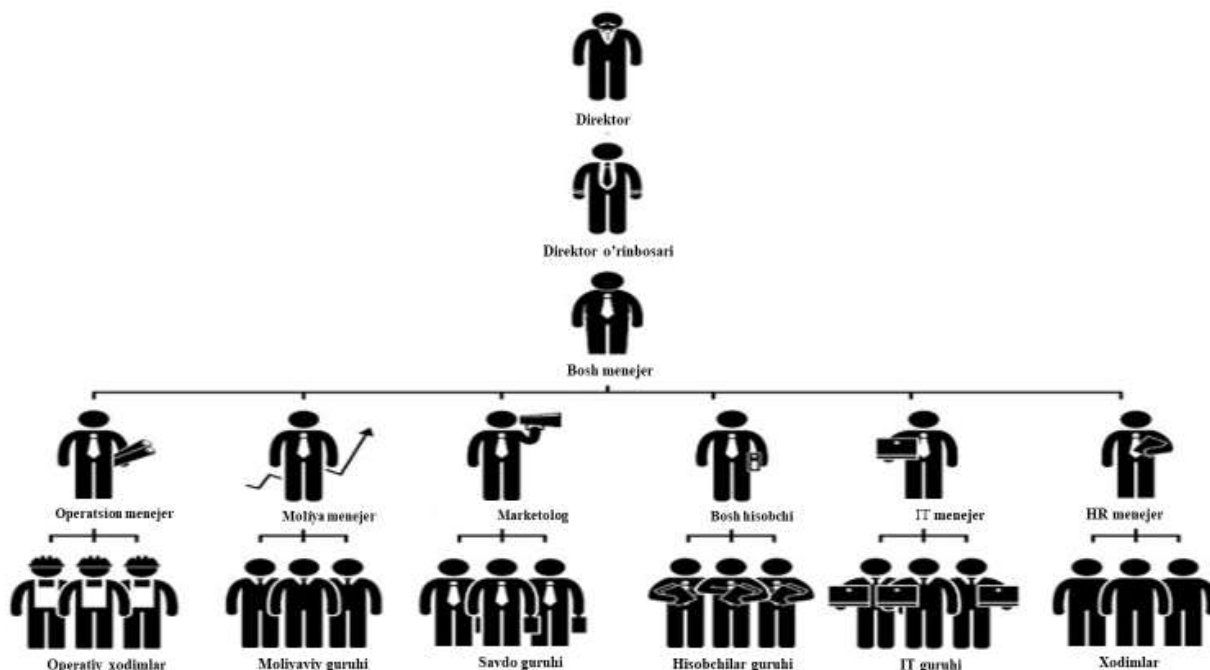
Biroq, ko'pchilik taxmin qilganidan farqli o'laroq, barchaga mos keladigan *super dizayn* yo'q. Darhaqiqat, ko'plab tashkilotlar o'z faoliyatini tartibga keltirish uchun ba'zida tushunarsiz mexanizmlarni izlab o'z boyliklarini yo'qotishadi hamda kattagina inqirozga sababchi bo'lishadi. Ular o'zlarining tashkilotlari tuzilmasiga bir necha bor o'zgartirishlar kiritishni davom ettirdilar, ammo oxir-oqibat ular o'z bizneslarini yo'qotishga sababchi bo'ladilar.

Tashkiliy dizayni – korporativ strategiyadagi evolyusiya. Ko'p odamlar tashkiliy dizayni bilan tashkilot tuzilishini chalkashtirishadi. Ushbu bobda biz ikkisinin farqini tushunib etamiz.

Tashkiliy tuzilma. Tashkiliy tuzilma tashkilotning turli bo'limlarini va har bir bo'limda ishlaydigan turli guruhlarini, ularning ierarxik tartibini, ularning maqsadlari va vazifalarini xaritaga tushirishni o'z ichiga oladi. Shuningdek, u turli

⁵⁵ <https://coderlessons.com/tutorials/upravlenie/izuchite-organizatsionnyi-dizain>.

mas'uliyatlarga yuklangan vazifa va javobgarlikni aks ettiradi. Tashkiliy tuzilmaning odatiy tasviri 6.2-rasmda keltirilgan.



6.2-rasm. Tashkilotni korporativ strategiyani ta'minlashdagi tashkiliy dizayni⁵⁶

Tashkiliy dizayn - kompaniya ishlab chiqaradigan turli xil jarayonlar va mahsulotlar sharoitida funksiyalar, jarayonlar, strategiyalar, mas'uliyat va rollarni turli guruh a'zolari va bo'limlari bilan moslashtirishdan iborat.

Tashkilotlar nima? Tashkilot vakili bo'lishni so'rashganda, odamlar zamonaviy talablarga javob beradigan katta talabalar shaharchasida joylashgan katta binolarni, jonli yo'laklarni va turli qavatlardagi odamlar guruhlari ishlaydigan jamoalarni tasvirlashadi. Biz bilamizki, turli tashkilotlar katta binolarda ishlaydigan odamlardan iborat. Biroq, binolar o'zlari tashkilotga tegishli bo'ladimi, hatto kompaniyaga tegishli bo'lsa ham ularni ko'rib chiqish lozim⁵⁷.

⁵⁶ <https://coderlessons.com/tutorials/upravlenie/izuchite-organizatsionnyi-dizain>.

⁵⁷ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.



6.3-rasm. Tashkilotdagi xodimlarning vazifalar taqsimoti⁵⁸

Tashkilot - bu individual yoki jamoaviy kutilayotgan natijalar bilan individual yoki jamoaviy maqsadga erishishda uyushgan yondashuvga ega bo'lgan shaxs yoki odamlar guruhidir. Har qanday tashkilotning vazifasi jamoa a'zolarini bitta korxonaga olib keladigan umumiy maqsadni aniqlash va konsepsiyalashdir. Ushbu vazifalar ko'pincha kompaniya a'zolari va manfaatdor tomonlar o'rtasida taqsimlanadi hamda tashkilotning maqsadi va vazifalarini belgilaydi.

6.3. Tashkilot dizayni: to'g'ri tuzilmani tanlash

Turli kompaniyalar o'zining biznes kelajagini aniq bashorat qilishga va shu vaqtdan boshlab tayyorlanishga qaratadi. Kompaniyalar ma'lum bir necha yil ichida erishishi kerak bo'lgan etalonni o'rnatishga harakat qiladi. O'z kelajagini ko'ra olmagan kompaniyalar o'zi o'ylagan holda vaqt o'tishi bilan barcha o'zgarishlarga qarshi turishadi.

⁵⁸ <https://coderlessons.com/tutorials/upravlenie/izuchite-organizatsionnyi-dizain>.

Strategiya uzoq muddatli rejalashtirish bo'lishi shart emas, u qisqa muddatli bo'lishi ham mumkin va kompaniyaning qarashlarini amalga oshirish usullarini ifodalaydi. Biznes strategiyalar tashkilot ishlab chiqaradigan mahsulotlar va xizmatlarni, ushbu mahsulotlar va xizmatlar uchun mo'ljallangan texnologiyalarni tanlashni, ushbu mahsulotlarning dizayni, ularning narxlari, marketing va tarqatilishini belgilab beradi. Bunga raqobatdosh kompaniyalarga qarshi kurashishning raqobatbardosh usullarini topish ham kiradi.

Har bir tashkilot o'z missiyasini ishlab chiqib, unga erishish strategiyasini tuzgandan so'ng menejerlar odamlarni qadrli manbalar sifatida barcha majburiyatlarni topshirish va ishga jalb qilishni boshlashadi hamda ularni o'z maqsadlariga erishishga o'rgatishadi.

Kompaniyalar resurslarni jalb qilgandan so'ng ular mahsulot va xizmatlar bo'yicha intensiv mashg'ulotlardan o'tadilar va o'z ishlarida qatnashadilar. Ularning faoliyati vaqti-vaqti bilan norasmiy tekshiruvdan o'tkaziladi, shu vaqt ichida ularning rahbari o'z uslubida muammolarni aniqlaydi va xodimlarni ushbu muammolarni hal qilishlari uchun boshqaradi.

Ko'rib chiqish va baholash. Yangi tayinlangan xodimlar ko'rsatmalar asosida nazorat ostida bo'lgan sinov muddatidan so'ng ular to'g'risidagi fikr-mulohazalar natijasida rasmiy tekshiruv jarayonidan o'tadilar va baholanadilar.

Tashqi muhit. Bugungi globallashtirilgan biznes dunyosida hech bir kompaniya qat'iy xavfsizlik tizimida ishlashga qodir emas. Har bir kompaniya o'z ish jarayonini kuzatishi kerak. U o'z ishchi kuchida qanday yaxshilanishlarni amalga oshirishi mumkinligini tekshirish uchun ish muhitida tekshiruvlar va tekshiruvlarni o'tkazishda davom etishi kerak.

Tashkiliy dizayn - umumiy shakllar. Tashkiliy guruhlashni amalga oshiradigan eng keng tarqalgan strategiyalarning ba'zilar xatti-harakatlar, funksiyalar, mahsulotlar, mijozlar, bozor va matritsadir. Odamlarga ushbu biznes yo'nalishlari asosida jamoalar ajratiladi, ko'rsatmalar va ularning maqsadlari beriladi va rahbarlarga muvaffaqiyatli amalga oshirishda ishononch bildiriladi.

Dizaynning eng muhimlaridan ba'zilari quyidacha keltirilgan:

- FunkSIONAL tashkiliy dizayn modeli.
- Geografik tashkiliy dizayn modeli.
- Mahsulotga yo'naltirilgan tashkiliy dizayn modeli.
- Tashkiliy dizayn bozori modeli.
- Matritsaviy tashkiliy dizayn modeli.

Ushbu dizayn modellarining har birini batafsil ko'rib chiqamiz va ular tashkilotning faoliyatiga qanday yordam berishiga e'tibor qaratamiz.

Funksional tashkiliy dizayn modeli. FunkSIONAL tashkiliy dizayn modelini amalga oshiradigan tashkilotlar o'z faoliyatini turli sohalarga ajratadilar. Masalan, marketing, moliya, savdo, huquqiy, ilmiy-tadqiqot va ishlanmalar, inson resurslari va boshqalar kabi turli bo'limlar uchun turli sohalar bo'ladi. Ushbu bo'limlarda kengash darajasida o'zlarining alohida bo'limlari bo'ladi. Ushbu tizimli tartib harbiy piramida ierarxiyasi va harakatlar zanjiri kuzatilgan harbiy bo'yruq qatoriga o'xshaydi.



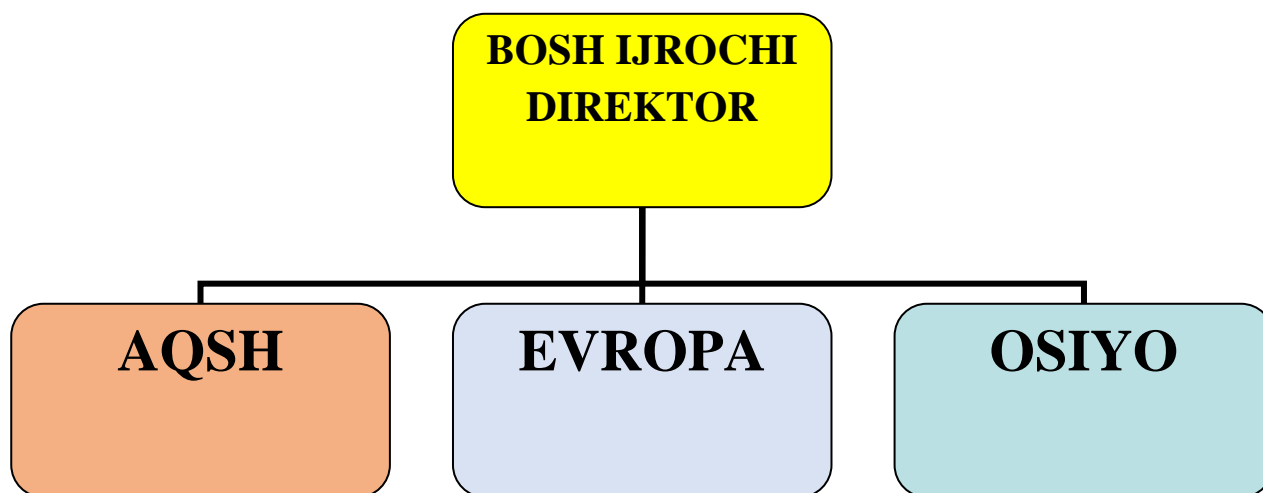
6.4-rasm. Geografik tashkiliy dizayn modeli⁵⁹

⁵⁹ <https://coderlessons.com/tutorials/upravlenie/izuchite-organizatsionnyi-dizain>.

Har bir bo'limning hajmi va bo'linmalari biznes ehtiyojlariga qarab o'zgaradi. Masalan, agar yuridik firma bo'lsa, ularning yuridik bo'limi ilmiy-tadqiqot bo'limiga qaraganda ko'proq bo'linishga ega bo'ladi. Ba'zi tashkilot menejrlari bir vaqtda ishlashini ta'minlaydigan g'oyalarni taklif qilishlari uchun o'zlarining savdo kuchlarini marketing bo'limi bilan birlashtiradilar.

Tashkilotlar mahalliydashib borganligi sababli, funksional dizayn biznesni yuritish uchun eng mos bo'lgan deb hisoblar edilar. Biroq, kompaniyalar kengayib, xalqaro chegaralardan tashqarida ishlay boshlagach, mahalliy festivallar, madaniyat, aloqa uslubi, biznes yuritish uslubi va boshqalar kabi barcha geografik omillarni hisobga oladigan globallashtirilgan modelga ehtiyoj paydo bo'ldi (6.4-rasm).

Geografik tashkiliy tuzilma turli mamlakatlarda biznes vakolatxonalarini bo'lgan mijozlarini yaxshiroq tushunish uchun ushbu joyning tabiiy madaniyatini tushunishni istagan tashkilotning o'ziga xos xususiyatlariga mos ravishda tuzilgan. Ushbu modelda yuqori menejment mahalliy qaror qabul qiluvchilarni mahalliy hissiyotlarga mos rejalarni amalga oshirish uchun yollaydi. Biroq, ushbu tashkiliy modelni global tovar identifikatoriga ega bo'lishni istagan kuchli asosiy qadriyatlarga ega bo'lgan kompaniya tomonidan ishlatilishi mumkin. Bunday vaziyatlarda ko'pincha mintaqaviy idoralar va bosh ofis o'rtasida ziddiyatlar yuzaga keladi (6.5-rasm).

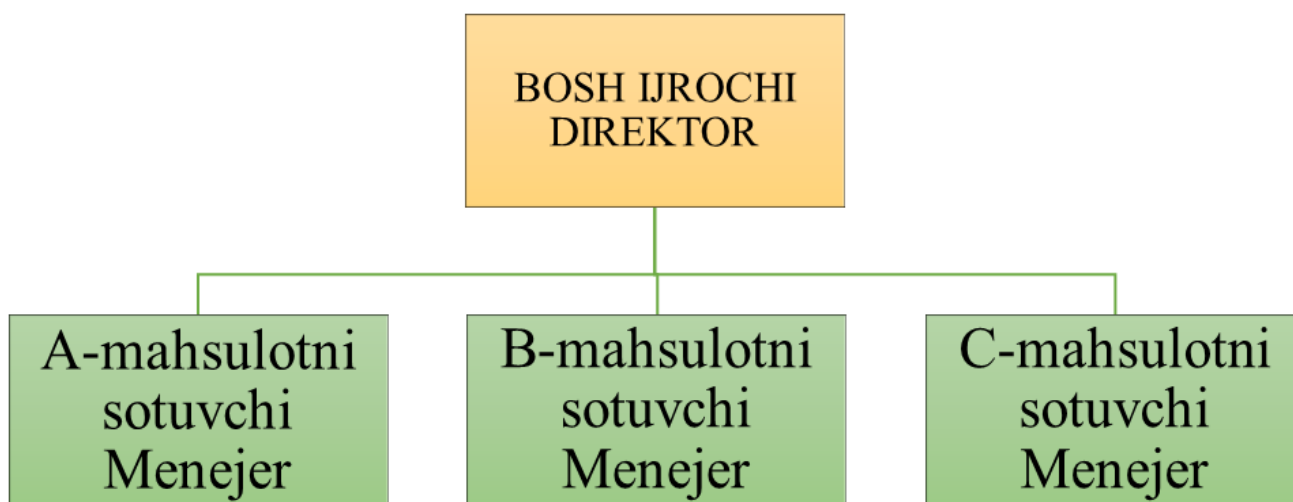


6.5-rasm. Mahsulotga yo'naltirilgan tashkiliy dizayn modeli⁶⁰

⁶⁰ <https://coderlessons.com/tutorials/upravlenie/izuchite-organizatsionnyi-dizain>.

Bunday modellarda tashkilot o'zi mahsulotlarini ishlab chiqadi. Masalan, maishiy elektr jihozlari ishlab chiqaruvchi kompaniya o'z biznes modelini suv nasoslari va boshqalar kabi eng ko'p sotiladigan mahsulotlarga ajratishi mumkin. Ushbu model yaxshi biznes g'oyalari bo'lgan odamlar uchun tadbirkorlik imkoniyatlarini taqdim etadigan tashkilotlarda yaxshi ishlaydi. Turli xil mahsulot turlarini alohida marketing, reklama va sotish guruhleri boshqaradigan bunday raqobat muhitida raqobat albatta rivojlanadi. Ushbu raqobat biznes uchun yaxshi.

Bozorga asoslangan tashkilot modelida kompaniyaning diqqat markazida mahsulot ishlab chiqarish va ular uchun bozor uchun yaratish emas, balki xaridorlarning ehtiyojlarini qondirish tashkil qiladi, bu esa oziq-ovqat sanoatida amalga oshiriladi (6.6-rasm). Ushbu modellar logistika atrofida aylanib, ularga foyda keltirishi kerak bo'lgan biznesni taqdim etishi mumkin bo'lgan oz sonli mijozlarga xizmat ko'rsatishni taklif qiladi. Bunday hollarda, faqat bitta mahsulot turini ishlab chiqarishga bag'ishlangan butun zavodni topish juda keng tarqalgan.



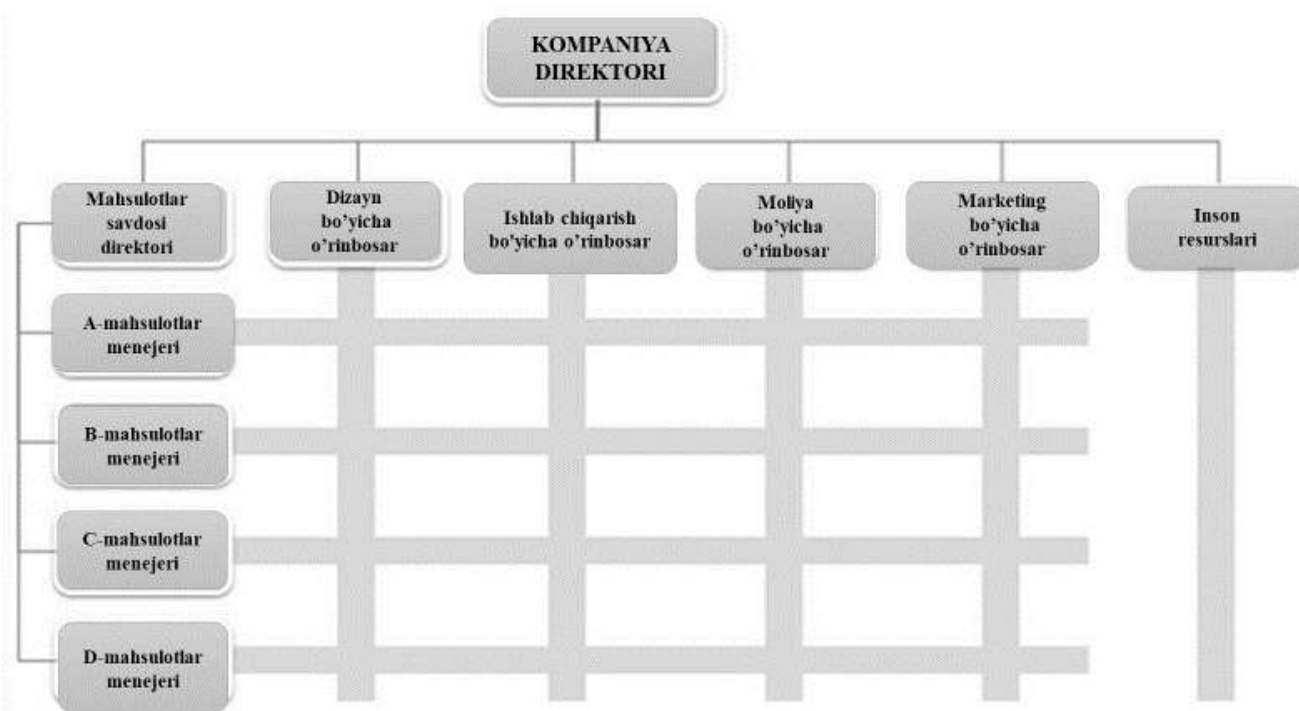
6.6-rasm. Tashkiliy dizayn bozori modeli⁶¹

Ushbu modelni qabul qiladigan tashkilotlarning ba'zi bir muhim misollari avtomobilsozlik sanoatiga tegishli. BMW, Ferrari, Bugatti va boshqalar kabi kompaniyalar o'zlarining mijozlariga ega. Ushbu kompaniyalar faqat ma'lum bir mijozlar doirasiga xizmat qiladi.

⁶¹ <https://coderlessons.com/tutorials/upravlenie/izuchite-organizatsionnyi-dizain>.

Kamroq mijozlar savdo menejerlariga o'z mijozlari bilan mustahkam ishbilarmonlik munosabatlarini o'rnatish uchun yaxshi imkoniyat beradi. Mijozlar shuningdek, shaxsiylashtirilgan va yaxshilangan xizmatlarni qadrlashadi. Ushbu modellar yuqori sifatni va biznesning o'sishini ta'minlanganda kuchli reklama va aksiyalarga emas, balki shaxslararo munosabatlarni o'rnatish qobiliyatiga bog'liq bo'lganda yaxshi ishlaydi.

Matritsali tuzilmalar mijozlar tomonidan yuqori talab mavjud bo'lganda va samaradorlik va buyruqbozlikka asosiy ehtiyoj mavjud bo'lganda qo'llaniladi. Ushbu tuzilma ko'plab odamlar ishtirok etadigan loyihalar amalga oshirilganda qo'llaniladi va mijozlar o'zlarining rejalarini muvaffaqiyatli bajarishlari uchun ishonishlari mumkin bo'lgan bitta tashkilotni xohlashadi. Bunday tarmoqlarga: qurilish, arxitektura, qurilish muhandisligi va boshqalar kiradi. Ushbu modelda xodim bir vaqtning o'zida ikkita menejerga hisobot beradi - biri yo'nalish menejeri, ikkinchisi esa jarayon menejeri. Bu rol to'qnashuvi va kuch bilan bog'liq muammolarga olib keladi. Agar rahbar va menejer qarama-qarshi yoki qarama-qarshi ikkita ko'rsatma berib qo'ysalar, u holda xodim ikki hokimiyat o'rtasida sarson bo'lib qoladi.



6.7-rasm. Matritsa tashkiliy tuzilmasi

Ushbu turli xil tashkiliy modellarga qaramay, kompaniyalar o'zlarining butun faoliyati uchun bitta tashkiliy modelga rioya qilishlari shart emas. Darhaqiqat, ko'plab transmilliy kompaniyalar boshqa mamlakatda matritsali modelda ishlash jarayonida bir mamlakatda mahsulotga yo'naltirilgan tashkiliy dizayn modellarini amalga oshirmoqdalar. Muvaffaqiyatli kompaniyalar ushbu modellarning barchasini turli joylarda va jarayonlarda ishlatish imkoniyatlarini topishga muvaffaq bo'lishadi.

Tashkiliy dizaynga ta'sir qiluvchi omillar. Boshqacha qilib aytganda, har qanday kompaniya aksincha emas, balki o'zining strategik maqsadiga xizmat qiladigan tashkiliy dizaynni qabul qilishi kerak. Masalan, agar velosiped ishlab chiqaradigan kompaniya o'z biznesini sport tovarlari va kiyim-kechaklar bilan kengaytirmoqchi bo'lsa, unda buning uchun zarur bo'lgan resurslar, albatta, kompaniyaning tashkiliy dizayniga ta'sir qiladi.

Agar kompaniya bozorga yo'naltirilgan tashkiliy loyihalash tizimida ishlagan bo'lsa, endi mahsulotga yo'naltirilgan tashkiliy dizayn modelini qabul qilishi kerak. Agar u offshor bo'linmalar ochishni rejalashtirsa, u geografik yo'naltirilgan tashkiliy biznes modelini qabul qilishi kerak.

Samarali tashkiliy dizaynni loyihalashtirish uchun menejerlar ko'plab omillarni hisobga olishlari kerak. Ular nafaqat mijozlar va biznesni, balki ularni amalga oshirishni ham ko'rib chiqishlari kerak. Eng muhim omil bu kompaniyaning qarashidir. Kompaniya nimaga erishishni xohlashiga qarab, menejerlar xodimlar ish paytida ularga rioya qiladigan maqsadlarni aniqlaydilar. Ushbu strategiya va bajarilish kombinasiyasi uzoq muddatli muvaffaqiyat va kompaniyalar biznesining o'sishi uchun juda muhimdir. Tashkiliy strategiyani "ko'rishni aniqlashtirish" deb ta'riflash mumkin. Ushbu strategiyalarni ishlab chiqishda kompaniyalar mavjud raqobatbardosh pozitsiyani hisobga olishadi.

Nazorat savollari:

1. Tashkiliy dizayn nima ma'noni anglatadi.
2. Tashkilotning dizayndan foydalanish imkoniyatlari qanday.
3. Tashkilotning dizaynni yaratish jarayonini tahlil qiling.

4. Tashkilotning dizayndan foydalanishda qanday ichki va tashqi to'siqlar mavjud.
5. Matritsa tashkiliy tuzilmasi nima maqsadda tuziladi.
6. Tashkiliy dizayn bozori modelini yoriting.
7. Mahsulotga yo'naltirilgan tashkiliy dizayn modelining maqsadi nimaga qaratilgan.
8. Qanday tashkilotlar dizaynga muhtojlik sezishadi.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. M.P.Afanasev. Korporativnoe upravlenie na rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.
2. V.P.Bagov. Korporativniy menedjment–M.: Izd-vo REA, 1999. – 246 s.
3. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
4. Porter M.E. Strategiyaning dinamik nazariyasi sari // Strategik boshqaruv jurnali 1991, 12 (Qishki maxsus son), b. 95-117.
5. Porter M.E. Strategiya nima? Garvard biznesining obzori, 1996 yil noyabr / dekabr.
6. Porter M.E., Kramer M.R. Strategiya va jamiyat: raqobatdosh ustunlik va korporativ ijtimoiy javobgarlik o'rtasidagi bog'liqlik. Garvard biznesining obzori. 2006 yil dekabr, pp. 78-92.
7. <https://coderlessons.com/tutorials/upravlenie/izuchite-organizatsionnyi-dizain>.

Mavzuga doir Keys-stadi:

1-Keys stadi

Yangi tashkil etilgan B-kompaniya u o'zining tashkiliy dizaynini yaratish paytida boshqa bir hududdagi kompaniyaning dizaynidan ko'chirma oldi. Ma'lum bir vaqt o'tish bilan kompaniyaning faoliyati rivojlanib daromadi ortdi. Biroq, ushbu B-kompaniya ustidan A-kompaniya uni dizaynni o'g'irlashda ayblab sudga berdi hamda A-kompaniya so'ngi olti oy mobaynida ko'rgan zararini qoplab berishni talab qildi. Bu holatda kim aybdor?

Keysni bajarish bosqichlari va topshiriqlar:

1. Matnni o'qing va muammoni keltirib chiqargan asosiy omillarlarni belgilang (kichik va individual guruhda).
2. Mazkur vaziyatdagi holatni tahlil qiling va vaziyatni baholang.
3. Tasavvur qiling Siz mazkur vaziyatda bo'lgan holatdasiz. Sizning hatti-harakatlaringiz nimadan iborat bo'ladi.

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

V.L.Kvint

7-MAVZU. RAQOBAT USTUNLIGINING MANBALARI VA O'LCHAMLARI

REJA:

7.1. Raqobat ustunligini o'rnatish.

7.2. Raqobat ustunligini ta'minlashda innovatsiyalar.

7.3. Raqobat afzalliklari turlari: sifat, narx va tafovut.

Tayanch so'zlar: sifat, raqobat, sifat tizimi, sifatni boshqarish, sifat ko'rsatkichlari.

7.1. Raqobat ustunligini o'rnatish

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

Sanoat tarmoqlariga resurslarni yetkazib beruvchilar o'rtasidagi raqobat, o'zlarining iqtisodiy resurslarni yuqori baholarda sotish uchun boradi. Ishlab chiqaruvchilar va resurslarni yetkazib beruvchilar o'rtasidagi raqobat bozor munosabatlarini rivojlangan, iqtisodiyot to'liq erkinlashgan sharoitda yuzaga keladi.

Raqobat iste'molchilar o'rtasida ham yuz beradi, ular tovarlarni qulay va arzon baholarda sotib olishga harakat qiladilar, ya'ni xaridor har bir sarflangan pul birligi evaziga ko'proq naflilikka ega bo'lishga harakat qiladi. Arzon va sifatli tovarni

tezroq sotib olish uchun kurashadi. Shunday qilib raqobat ko'p qirrali iqtisodiy hodisa bo'lib, u bozorning barcha sub'ektlari o'rtasidagi murakkab munosabatlarni ifodalaydi.

Raqobat – bir maqsad sari intilayotgan bozor sub'ektlari iqtisodiy manfaatlarining to'qnashishidan iborat bo'lib, ular o'rtasidagi yuqori foyda va ko'proq naflilikka ega bo'lish uchun kurashdan iboratdir⁶². Bunda ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi sarflangan xarajatlarining har bir birligi evaziga ko'proq foyda olish uchun kurash boradi. Foyda orqasidan quvish natijasida tovarlarni sotish doiralari, ya'ni qulay bozorlar uchun, arzon xomashyo, energiya va arzon ishchi kuchi manbaalari uchun ular orasidagi kurash bo'ladi.

Shiddatli raqobat muhiti sharoitida xaridorlar, ya'ni iste'molchilar sarflagan har bir so'm xarajati evaziga ko'proq naflilikka ega bo'lish uchun kurashadi, ularning xar biri arzon va sifatli tovar va xizmatlarga ega bo'lishga harakat qiladi. Turli tovarlar: iste'mol tovarlari, xomashyo, energiya, stanoklar, mashinalar, asbob-uskunlar, ishchi kuchi kabilar taklifi talabdan kam bo'lsa, iste'molchilar ulardan tezroq va ko'proq olish uchun harakat qiladilar va natijada bahoning ijtimoiy qiymatidan yuqorilanishiga sabab bo'ladi.

Raqobatning iqtisodiy asosini, avvalo ishlab chiqaruvchilarning mulk egasi sifatida alohidava mustaqil tashkil etadi. Chunki, har bir mulk egasining o'z manfaati bo'lib, ular shu manfaatga erishish uchun intiladi. Mulk egasining tovar ishlab chiqarish va barcha boshqa sohalardagi faoliyati shu manfaatga bo'ysundirilgan bo'ladi. Bir jihatdan qaraganda raqobat iqtisodiy munosabatlar sub'ektlar manfaatlarining to'qnashuvidan iborat bo'lishini aniq xarakterlaydi. Raqobat mavjud bo'lishining boshqa sharti - bu tovar pul munosabatlarining ma'lum darajada rivojlangan bozor tizimida amal qilishidir.

So'z o'rnida aytish joizki, mulk egalarining alohidalashuvi va mustaqil bo'lishi bilan birga tovar - pul munosabatlari yoki bozor xo'jaligi raqobatning iqtisodiy

⁶² Kalka Regina, Myossen Andrea. Marketing. Karmannoe posobie: Per. s nem.-M.: Finansi i statistika, 2003.-160 s.

asosini tashkil qiladi. Bozor iqtisodiyotining dastlabki belgilari paydo bo'lishi bilan birga unga xos bo'lgan raqobat ham yuzaga keladi.

Raqobatning asosiy sohasi bozor, chunki unda erkin iqtisodiy sub'ektlarning alohidalashgan manfaatlari to'qnashuvi ro'y beradi.

Tadqiq qilingan ayrim iqtisodiy adabiyotlarda raqobatchilik munosabatlarining rivojlanishi umumlashtirilib, uning ikki muhim bosqichi alohida ajratilib ko'rsatiladi. Bu erkin raqobat bosqichi va monopol raqobat bosqichi. Ba'zi iqtisodchilar bu bosqichlarni inkor qilmagan holda, raqobatchilik munosabatlari rivojini to'laroq tahlil qilib, uni to'rt bosqichga ajratadi:

1. Bozor iqtisodiyotining dastlabki shakllariga o'tishi davridagi mayda tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi raqobat bosqichi. Bu bosqichda raqobat bir turdagi tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida, mahalliy bozorlar doirasida boradi. Ishlab chiqaruvchilarning mehnat maxoratini oshirib borish raqobat kurashining asosiy usuli hisoblanadi. Raqobat rivojining bu bosqichi kapitalistik ishlab chiqarish usuli qaror topguncha bo'lgan davrni o'z ichiga oladi. Bu davrgacha raqobat rivojlana boshlagan bo'lsada, jamiyatning xo'jalik hayotida belgilovchi o'rinni egallagan. Jamiyatda turli xil g'ayri iqtisodiy cheklashlar, monopol tuzilmalar, raqobat uchun yopiq zonalar saqlanib qolgan.

2. Kapitalistik erkin raqobat bosqichi. Bu bosqich tovar munosabatlari hukmron munosabatlarga aylanishi, tovarlar, kapital va ish kuchining erkin xarakati yo'lidagi g'ayri iqtisodiy cheklashlar olib tashlanishi, yagona milliy va keyinchalik jahon bozori vujudga kelishi bilan xarakterlanadi. Bunday sharoitda raqobat iqtisodiyotni bozor yo'li bilan tartibga solishning asosiy vositasi bo'lib qoladi. Yangi texnika va texnologiyani joriy qilish, mehnat unumdorligini o'stirish, yangi turdagi tovarlarni ishlab chiqish raqobatda g'olib chiqishning asosiy shartlari hisoblanadi.

3. Monopolistik raqobat bosqichida monopoliyalarning baholarni belgilashdagi mutloq imkoniyati raqobatni cheklaydi, texnika taraqqiyotiga intilishni sundiradi va har qanday iqtisodiy tashabbusni bo'g'adi. Monopoliyalar raqobatni cheklasalarda, uni yo'qota olmaydi, faqat xarakterini tubdan o'zgartiradi. Tarmoqdagi mayda kapitallarning erkin raqobati o'rniga, tarmoqlararo, milliy iqtisodiyot va jahon

miqyosida ish yurituvchi yirik monopoliyalar o'rtasidagi raqobat vujudga keladi va u hal kiluvchi rol o'ynay boshlaydi.

Monopolistik raqobat bosqichida raqobat kurashi bir qator ko'rinishlarni oladi: bir tarmoq monopoliyalari o'rtasidagi raqobat, turli tarmoq monopoliyalari o'rtasidagi raqobat, monopoliyalalar bilan monopollashmagan korxonalar o'rtasidagi raqobat, monopollashmagan korxonalar o'rtasidagi raqobat va turli mamlakatlar monopoliyalari o'rtasidagi raqobat.

Monopolistik raqobat bosqichi iqtisodiyotga yirik monopol tuzilmalar xukmron mavqega ega bo'lishini xarakterlaydi. Bu bosqichda iqtisodiyot monopol raqobat va erkin raqobat sohalariga ajraladi. Iqtisodiyotda monopol raqobat yetakchi bo'lib, erkin raqobat iqtisodiy jarayonlarni tartibga solishda keyingi o'ringa suriladi. Raqobat iqtisodning monopollashgan va monopollashmagan sohalarida hamda bu sohalar o'rtasida boradi. Raqobat kurashida an'anaviy usullar bilan birga bozorni egallab olish, siyosiy hokimiyatdan foydalanish kabilar ham qo'llaniladi.

4. *Aralash iqtisodiyotga xos bo'lgan raqobat bosqichi.* Bu bosqichga kelib raqobat doirasi mislsiz kengayadi, u ishlab chiqarishdan tashqari xizmat ko'rsatish va faoliyatning barcha boshqa sohalarini qamrab oladi. Xalqaro bozorda raqobatlashishga intilish kuchayadi.

Yangi texnologiya joriy qilish, talabga javoban tovar turlarini tez o'zlashtirish, malakali ishchi kuchiga ega bo'lish va zamonaviy marketing xizmatidan foydalanish kabilar raqobat kurashida g'olib chiqish shartiga aylanadi.

O'zbekistonda shiddatli raqobat muhitining shakllanishi jarayonida korxonalar raqobatbardoshligini oshirish sohasidagi ishlarning holati bo'yicha asosiy masalalar ishlab chiqarish korxonalarini har tomonlama rag'batlantirish, iqtisodiy faoliyat yuritishlarida keng imkoniyatlarni ochish va iqtisodiy hamda ijtimoiy rivojlantirishdan iboratdir. Shunday ekan, mavjud ishlab chiqarish korxonalarini tashqi sarmoyadorlar va iqtisodiyotga zarur bulgan xo'jalik faoliyatlarini sarmoyalar bilan investitsiyalashni shakllantirish orqali samarali natijalarga erishish imkonini beradi. Bu esa o'z navbatida, yuritilayotgan ijtimoiy – iqtisodiy islohotlarning ko'zguda aks ettirilishi, bozor iqtisodiyoti jarayonlari

barqarorligi hamda korxonalar raqobatbardoshligini oshirishga yaratiladigan imkoniyatlarning kafolati hisoblanadi.

Keyingi yillarda ishlab chiqilgan davlat dasturining belgilangan vazifalarini hal etishda eng muhim masalalardan biri, iqtisodiyotni modernizatsiya qilishning asosiy mezon sifatida korxonalar raqobatbardoshligini oshirish, shuningdek, iqtisodiy imkoniyatlarni rivojlantirish orqali erishish bilan bog'liqdir.

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

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

Tarmoq ichidagi raqobat tovarlarning ijtimoiy qiymatini, boshqacha aytganda, bozor qiymatini aniqlaydi va belgilaydi. Bu qiymat, odatda, o'rtacha sharoitda ishlab chiqarilgan va muayyan tarmoq tovarlarining anchagina qismini tashkil etadigan tovarlarning qiymatiga mos keladi⁶³.

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

Tarmoqlararo raqobat turli tarmoqlar korxonalari o'rtasida eng yuqori foyda normasi olish uchun olib boriladigan kurashdan iborat. Bunday raqobat foyda normasi kam bo'lgan tarmoqlardan foyda normasi yuqori tarmoqlarga kapitallarning oqib o'tishiga sabab bo'ladi. Yangi mablag'lar ko'proq foyda keltiruvchi sohalarga intilib, ishlab chiqarishning kengayishiga, taklif ko'payishiga olib keladi. Shu asosda,

⁶³ Ergashxujaeva Sh.J. "Marketing" fani (ma'ruza matnlari).-Toshkent: TDIU, 2005, 183 bet.

narxlar pasayadi. Shuningdek, foyda me'yori ham pasayadi. Kam foyda keltiruvchi tarmoqlardan kapitalning chiqib ketishi teskari natijaga olib keladi: bu yerda ishlab chiqarish hajmi o'zgaradi, tovarlarga bo'lgan talab ular taklif qilishidan oshib ketadi, buning oqibatida narxlar ko'tariladi, shu bilan birga foyda me'yori oshadi.

6.1 – jadval

Tarmoq ichidagi raqobat asosiy shakllarining hususiyatlari⁶⁴

O'ziga xos belgilari	Bozor modellari (raqobat shakllari)			
	Erkin raqobat	Monopolistik raqobat	Erkin monopoliya	Oligopoliya
Korxonalar soni	Juda ko'p	Ko'p	Bitta	Bir necha
Mahsulot turi	Bir xil	Tabaqalashgan	Noyob: yaqin o'rnini bosuvchi yo'q	Bir xil tabaqalashgan
Narx ustidan nazorat	Mavjud emas	Tor doirada	Sezilarli	Cheklangan, o'zaro bog'liqlik, yashirincha kelishganda ancha sezilarli
Tarmoqqa kirish sharoiti	Juda engil, to'siq mavjud emas	Nisbatan engil	Kuchli to'siq mavjud	Sezilarli to'siq mavjud
Narxsiz raqobat	Mavjud emas	Reklama, savdo belgilari, savdo markalari va shu kabilarga ancha e'tibor beriladi	Firmalarning ijtimoiy tashkilotlar bilan aloqasida reklama asosiy o'rin tutadi	Juda oddiy, asosan mahsulotni tabaqalashtirishda
Misollar	Qishloq xo'jaligi	Chakana savdo, kiyim va poyafzal ishlab chiqarish	Ijtimoiy foydalanishdagi mahalliy korxonalar	Po'lat, avtomobil, qishloq xo'jaligi mashinalari, ko'plab maishiy elektr uskunalari ishlab chiqarish

Natijada tarmoqlararo raqobat ob'ektiv ravishda qandaydir dinamik muvozanatni keltirib chiqaradi. Bu muvozanat kapital qaerga sarflanganligidan qat'iy nazar, teng kapital uchun teng foyda olinishiga intilishni ta'minlaydi. Demak, tarmoqlararo raqobat kapital qaysi tarmoqqa yo'naltirilmasin, xuddi shu tarmoq foyda me'yorlarini o'rtacha foyda me'yoriga yaqinlashtiradi. Ba'zi iqtisodiy adabiyotlarda bir tarmoq

⁶⁴ Egorov A.I. Marketing. Uchebnie posobie. – M: "Finans" 2006 g. 117 – str.

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

Erkin raqobat sharoitida tarmoqda bir xil maxsulot ishlab chiqaruvchi juda ko'p sonli korxonalar mavjud bo'ladi. Yuqori darajada tashkil qilingan bozorda ko'plab sotuvchilar o'zlarining mahsulotlarini taklif qiladi. Raqobatlashuvchi korxonalar bir xil yoki bir turdagi mahsulot ishlab chiqaradi. Narxlarning bir xil darajasida iste'molchiga qaysi sotuvchidan mahsulotni xarid qilish farqsiz bo'ladi.

Erkin raqobatli bozorda alohida korxonalar mahsulot narxi ustidan sezilarsiz nazoratni amalga oshiradi. Chunki, har bir korxonada umumiy ishlab chiqarishning uncha katta bo'lmagan xajmini beradi. Shu sababli alohida korxonada ishlab chiqarishning ko'payishi yoki kamayishi umumiy taklifga, demak mahsulot bahosiga sezilarli ta'sir ko'rsatmaydi.

Erkin raqobat sharoitida yangi korxonalar tarmoqqa erkin kirishi, tarmoqda mavjud bo'lganlari esa uni erkin tashlab chiqishi mumkin. Xususan yangi korxonalarining paydo bo'lishi va ularning raqobatli bozorda mahsulotlarini sotishga xuquqiy, texnologik, moliyaviy va boshqa jiddiy iqtisodiy to'siqlar bo'lmaydi.

Erkin raqobat hozirgi o'tish davri iqtisodiyoti amaliyotida juda kam uchraydi. Ammo bir qator holatlar bu raqobat turining amal qilishini o'rganishni taqazo qiladi.

- ayrim tarmoqlar mavjudki, ular erkin raqobatli vaziyatga juda o'xshash, masalan, iqtisodiyotning qishloq xo'jalik mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi shaxsiy sektori, mahalliy hunarmandchilik sohalari va shu kabilar.

- erkin raqobatli vaziyat narxlarning tashkil topishi hajmini belgilash haqidagi har qanday munozara uchun boshlang'ich nuqta hisoblanadi;

- erkin raqobatli iqtisodiyotning amal qilishi real iqtisodiyot samaradorligini baholashga namuna bo'lib xizmat qiladi.

Erkin raqobat ikki darajada namoyon bo'ladi: tarmoq ichida ya'ni bir xil tovarlar ishlab chiqaruvchi korxonalar o'rtasidagi raqobat va tarmoqlararo, ya'ni turli tarmokdagi korxonalar o'rtasidagi raqobat. Tarmoqlar ichidagi raqobat ishlab chiqarish va sotishning qulayroq sharoitiga ega bo'lish, qo'shimcha foyda olish uchun bir tarmoq korxonalarini o'rtasidan olib boriladi. Har bir tarmoqda texnika bilan

ta'minlanish darajasi va mehnat unumdorligi darajasi turlicha bo'lgan korxonalar borligi sababli shu korxonalarda ishlab chiqarilgan tovarlarning individual (alohida) qiymati bir xil bo'lmaydi. Biroq tovar qiymatlari alohida mehnat sarfi bilan emas, balki ijtimoiy zaruriy mehnat sarfi bilan belgilanadi.

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

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

Tarmoqlararo raqobat turli tarmoqlar korxonalari o'rtasida eng yuqori foyda normasi olish uchun olib boriladigan kurashdan iborat. U foyda normasi kam bo'lgan tarmoqlardan foyda normasi yuqori tarmoqlarga kapitallarning oqib o'tishida ifodalanadi. Yangi kapitallar ko'proq foyda keltiruvchi sohalarga intilib, ishlab chiqarishning kengayishiga, taklif ko'payishiga olib keladi. Shu asosda, narxlar pasaya boshlaydi. Tegishlicha foyda normasi ham pasayadi. Kam foyda keltiruvchi tarmoqlardan kapitalning chiqib ketishi teskari natijaga olib keladi: bu yerda ishlab chiqarish hajmi o'zgaradi, tovarlarga talab ularni taklif qilishdan oshib ketadi, buning oqibatida narxlar ko'tariladi, shu bilan birga foyda normasi ham ko'payadi.

Natijada tarmoqlararo raqobat ob'ektiv ravishda qandaydir dinamik muvozanatni keltirib chiqaradi. Bu muvozanat kapital qaerga sarflanganligidan qat'iy nazar, teng kapital uchun teng foyda olinishini ta'minlaydi. Tarmoqlararo raqobat kapital qaysi tarmoqqa yo'naltirilmasin, xuddi shu tarmoq foyda normalarini o'rtacha foyda normasiga "baravarlashtiradi". Bu kapital mablag'lar kam foyda keltiradigan tarmoqlardan oqib o'tishiga intilish natijasida sodir bo'ladi.

Tarmoqlararo raqobat tushunchasi boshqa hodisani, ya'ni bir xil o'xshash ehtiyojni qondira oladigan va shu sababli bozor iste'moli uchun raqobat qiladigan har

xil tarmoq ishlab chiqaruvchilari o'rtasidagi kurashni xarakterlash uchun ham ishlatiladi.

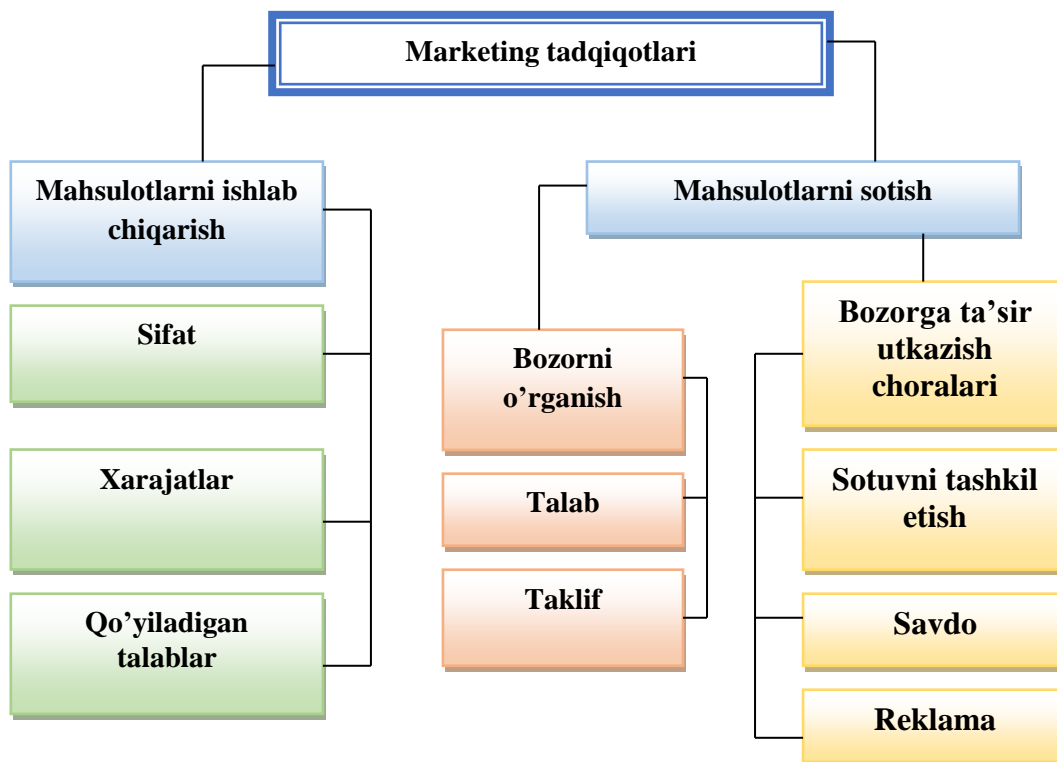
Tarmoqlararo raqobat iqtisodiy resurslarni tarmoqlar o'rtasida qayta taqsimlab, ularning mahsulotiga talab yuqori bo'lgan sohalarga o'tishini ta'minlaydi.

Iqtisodiyotda tarmoqlararo raqobat ikki asosiy vazifani bajaradi.

- iste'molchilar talabiga mos ishlab chiqarish tarkibi va tizimi vujudga keladi.

Bu shuning uchun sodir bo'ladiki, ishlab chiqaruvchilar talabning tarmoqlar o'rtasida qayta taqsimlanishiga tezda munosabat bildiradi;

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



6.1-rasm. Korxonalar raqobatbardoshni oshirishda marketing tadqiqotlarini o'tkazish uslubi

Samaradorlikning ushbu darajasi barcha ishlab chiqaruvchilarni ishlab chiqarishni tashkil etishni va mahsulot sotishni doimo takomillashtirishga majbur qiladi. Raqobat sharoitida tovarlarning, kapital va ishchi kuchining erkin harakati yo'lidagi to'siqlar bartaraf qilinadi, yagona milliy va keyinchalik esa jahon bozori

shakllanib boradi. Raqobat ishlab chiqarishga rag'bat beruvchi bosh dastakka aylanadi, iqtisodiy o'sish jadallashadi.

Bozor iqtisodiyotini rivojlantirishning asosiy mezon sifatida korxonalarining raqobardoshligini oshirish muhim masalalardan biri bo'lib hisoblanadi. Shunday ekan, korxonalarda marketing tadqiqotlarini o'tkazish muhim o'rin tutadi. (6.1-rasm)

Erkin yoki mutloq monopoliya bitta firma mahsulotning yagona ishlab chiqaruvchisi hisoblanib, bu mahsulotning yaqin o'rnini bosuvchilari bo'lmasa mavjud bo'ladi. Erkin monopoliyaning o'ziga xos belgilari quyidagilar:

1. Tarmoq bitta firmadan iborat bo'lishi sababli, u mavjud mahsulot (xizmat)ning yagona ishlab chiqaruvchisi hisoblanadi.

2. Mahsulotning yaqin o'rnini bosuvchilari yo'q bo'lishi sababli, iste'molchi monopolistdan mahsulotni sotib olishga majbur. Taklif qilinadigan mahsulot yoki xizmatning turiga qarab monopolist keng reklama bilan shug'ullanishi ham yoki shug'ullanmasligi ham mumkin. Masalan, brilliant kabi zebi-ziynat buyumlarini sotuvchi erkin monopolist o'z mahsulotiga talabni ko'paytirishga harakat qilib, keng reklamani amalga oshirishi mumkin. Boshqa tomondan, mahalliy kommunal xizmati idorasi reklamaga katta harajatlarni qilishining hojati yo'q. Suv, gaz va elektr energiyaga zaruriyat sezgan mahalliy aholi, bu xizmat turlarini kimdan sotib olishni reklamasiz ham biladi.

3. Erkin monopoliya sharoitida firma narx ustidan sezilarli nazoratni amalga oshiradi. Buning sababi oddiy. U mahsulot (xizmat)ning yagona ishlab chiqaruvchisi hisoblanadi, taklifning umumiy xajmi ustidan nazorat qiladi.

4. Monopoliyaning mavjud bo'lishi tarmoqqa kirish uchun to'siqlarning mavjud bo'lishiga sabab bo'ladi. Iqtisodiy, texnik, huquqiy yoki boshqa to'siqlar yangi raqobatchilarning tarmoqqa kirishiga yo'l qo'ymaydi. Tarmoqqa kirish uchun to'siqlar har xil ko'rinishlarni oladi. Bular quyidagilar:

a) Ishlab chiqarish miqyosi taqozo qiladigan to'siqlar, shu jumladan, moliyaviy to'siqlar ko'p holatlarda shunchalik katta bo'ladiki bu tarmoqqa kirishni ta'qiqlash bilan barobar. Masalan, yirik ishlab chiqaruvchi hisoblangan avtomobil sanoatiga

kirish, yangi texnologiyaga asoslangan zarur uskunalarni sotib olishga juda katta pul-kapital talab qiladi.

b) Tabiiy monopoliyalar tabiati taqozo qiladigan to'siqlar. Buning mazmuni shundan iboratki, bir qancha tarmoqlarda raqobat mavjud bo'lmaydi, uni amalga oshirish mumkin emas. Ijtimoiy foydalanishdagi bunday tarmoq korxonalari tabiiy monopoliyalar deyiladi. Tabiiy monopoliyalarga elektr, gaz va suv ta'minoti, kabelli televidenie va aloqa korxonalari misol bo'la oladi. Bu tarmoqlarga odatda davlat tomonidan cheksiz imtiyozlar beriladi. Shu sababli davlat bunday monopoliyalar faoliyatini tartibga solishda o'z huquqini saqlab koladi. Agar tarmoqlar davlat mulkchiligiga asoslangan bo'lsa, bunday ijtimoiy foydalanishdagi korxonalar tartibga solinadigan yoki davlat tomonidan tuzilgan monopoliyalar deyiladi.

v) Patent va litsenziyalar kabi qonuniy to'siklar. Davlat patent va litsenziyalar berib tarmoqqa kirish uchun qonuniy to'siqlar xam yaratadi. Patentlar tadqiqotchiga mahsulotini to'liq nazorat qilish huquqini beradi. Patentlar albatta tadqiqotchi uchun amal kilib turgan davrdagina monopol holatni ta'minlaydi. Tarmoqqa kirish yoki faoliyat turi bilan shug'ullanish davlat tomonidan litsenziya berish yo'li bilan cheklanishi mumkin. Masalan, davlat miqyosida radio va televizion eshittirishlarga tegishli vazirlik litsenziya beradi. Yirik shaharlarda shaxsiy avtomobilidan taksi sifatida foydalanish uchun mahalliy hokimiyatdan litsenziya olish zarur. Taksi taklifini shu orqali cheklash taksi egalari va shofyorlarga monopol daromadni ta'minlaydi.

g) Xomashyoning muhim turlariga, xususiy mulkchilik monopoliyalar tomonidan potensial raqobatchlar uchun samarali to'siq yaratish vositasi sifatida foydalanishi mumkin. Ishlab chiqarish jarayoni uchun zarur hisoblangan xomashyoga ega bo'lgan yoki uni nazorat qiluvchi firma, raqobatlashuvchi firmalarning paydo bo'lishiga to'sqinlik qilishi mumkin.

d) G'irrom raqobat. Firmalar o'z raqiblarining tarmoqqa kirib kelishini tajovuzkorona va shafqatsiz bartaraf qilishi mumkin. Bank va resurslarni yetkazib beruvchilarni material va kredit berishdan voz kechirish, yetakchi mutaxassislarni og'dirib olish orqali bahoni keskin tushirish g'irrom raqobatning oddiy usullaridir.

Real hayotda faqat erkin raqobat bo'lmagani kabi uning qarama-qarshisi faqat "erkin monopoliya" ham mavjud bo'lmaydi. Erkin raqobat va erkin monopoliya - bu bozorli vaziyatning ikki qutbini ifodalovchi nazariy abstrakt tushunchalar hisoblanadi.

Oligopoliyaning asosiy belgilarini to'laroq qarab chiqamiz:

1. Tarmoqda ko'p bo'lmagan korxonalarining mavjud bo'lishi oligopoliyaning eng muhim belgisi. Qachonki tovarlar va xizmatlar bozorida nisbatan ham sonli ishlab chiqaruvchilar hukmronlik qilsa, tarmoq oligopolistik hisoblanadi. Oligopolistik tarmoqdagi korxonalarining soni aniq belgilanmaydi. Chunki, bozorning oligopoliya modeli erkin monopoliya bilan monopolistik raqobat oralig'idagi katta sohani qamrab oladi.

2. Oligopolistik tarmoq bir xil yoki tabaqalashgan mahsulot ishlab chiqarishi mumkin. Ko'pchilik sanoat mahsulotlari: po'lat, mis, alyuminiy, ko'rg'oshin, temir va shu kabilar - fizik ma'noda bir turdagi mahsulotlar hisoblanadi va oligopoliya sharoitida ishlab chiqariladi. Iste'molchilik tovarlari: avtomobillar, yuvuvchi vositalar, sigaretlar, maishiy elektr buyumlari va shu kabilarni ishlab chiqaruvchi tarmoqlar tabaqalashgan oligopoliya hisoblanadi.

3. Oligopoliya qanday usul bilan rivojlanishidan qat'iy nazar, ko'p bo'lmagan firmalar o'rtasidagi raqobat o'zaro bog'liq bo'ladi. Oligopolistik tarmoqda hech qaysi firma o'zining baho siyosatini mustaqil o'zgartirishga botina olmaydi. Oligopolistik uchun narx o'rnatishda eng muhimi xarajatlar va talab haqidagi ma'lumotlar hisoblanadi.

4. Ko'p bo'lmagan firmalarning umumiy o'zaro bog'liqlikda joylashishi yashirincha kelishishga qulaylik tug'diradi. Yashirincha kelishish baholarni qayd qilish, bozorni bo'lish yoki taqsimlash va boshqacha yo'llar bilan o'zlari o'rtasidagi raqobatni cheklashdan iborat. Yashirincha kelishish bir qator shakllarda bo'lishi mumkin. Uning eng oddiy shakli kartel bitimi hisoblanadi. Kartel bitimiga kirgan firmalar narxlar va ishlab chiqarish hajmini kelishib oladi. Kelishilgan narxni ushlab turish mumkin bo'lishi uchun ishlab chiqarish xajmi tartibga solinishi, ya'ni bozorga bo'lingan bo'lishi zarur.

5. Bahodagi rahnamolik yashirincha kelishishda ham o'z o'rnini tutadigan norasmiy vosita hisoblanadi. Bunda tarmoqdagi katta yoki ancha samarali firma narxni o'zgartirishi, boshqa firmalar esa uning orqasidan ergashishi mumkin.

6. Oligopolistik tarmoqda bozor ulushi odatda narxsiz raqobat asosida aniqlanadi. Oligopolistlar narxsiz raqobatga asosiy o'rin beradi, chunki birinchidan, raqobatchilarga reklama va mahsulotni o'zgartirish ancha murakkab, ikkinchidan, oligopolistlar kamdan kam holda narxsiz raqobatni moliyalashtirish uchun yetarli moliyaviy resurslarga ega bo'ladi.

Biz qarab chikkan raqobatning to'rtta shaklining har biri milliy iqtisodiyotda alohida-alohida, ya'ni erkin holda uchramaydi. Iqtisodiyot sohalarini batafsil o'rganish, cheksiz ko'p har xil raqobatli vaziyatlar mavjudligi sharoitida, ikkita bir xil tarmoqni topish qiyinligini ko'rsatadi.

Shu sababli erkin raqobatli bozorning xarakterli belgilari bilan, erkin monopoliya, monopolistik raqobat va oligopoliyaning xususiyatlari o'rtasidagi farqlarni ko'rsatib berish foydali. Bunday taqqoslashni yengillashtirish uchun bozorning keyingi uchta modelini bildirish uchun "takomillashmagan" yoki "nomukammal" raqobat degan umumiy nomdan foydalaniladi.

7.2. Raqobat ustunligini ta'minlashda innovatsiyalar

Innovatsiya - mavjud tizimlar rivojlanishini boshqarish jarayoni bo'lib, unda innovatsiyaviy mahsulot amaliy qo'llanilish bosqichigacha olib kelinadi va bozor muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Mamlakatlar raqobatdoshligini baholashning ko'rsatishicha, sanoat korxonalarini innovatsion rivojlanishining asosiy strategiyasi bo'lib, quyidagi tamoyillarga asoslangan boshqaruv siyosatini amalga oshirish uchun xizmat qiladi⁶⁵.

Iqtisodiyotini rivojlantirishning hozirgi bosqichida, innovatsiyalarni joriy etish, milliy korxonalar raqobatdoshligini oshirish, ularning iqtisodiy mustaqilligini va bozordagi mavqeini mustahkamlashning asosiy omillaridan biri hisoblanadi.

⁶⁵ Y.E. Aliev. Innovatsion iqtisodiyot. O'quv qo'llanma. - Toshkent: Iqtisodiyot, 2019 yil, 236 bet.

Mamlakatimiz rivojlanishining hozirgi bosqichida innovatsion faoliyatni rivojlantirish insoniyat taraqqiyoti va iqtisodiy o'sishning muhim omiliga aylanmoqda. Innovatsion faoliyatni doimiy rivojlanib borishi insoniyat va ijtimoiy hayot o'zgarishiga jiddiy ta'sir ko'rsatmoqda.

Innovatsion faoliyatni rivojlantirish, intellektual mulk huquqini yaratish, ularni muhofaza qilish, huquqiy egalarining manfaatlarini himoya qilish, innovatsiya sohasiga oid xalqaro integratsiyalashuvini jadallashtirish, xalqaro shartnomalarga kirish orqali milliy mualliflarining huquqlarini butun dunyoda muhofaza qilish kabi muhim masalalar davlat ustuvor yo'nalishi sifatida belgilab olindi. Hozirgi globallashtirish jarayonlarida - Innovatsion iqtisodiyotning ahamiyati benihoya kattadir. Iqtisodiyotni rivojlantirishda intellektual mulk, ixtirolar, yangi kashfiyotlar hamda ularni patentlash, litsenziyalash va sertifikatsiyalashning o'rnini salmoqlidir. Chunki, dunyoning qaysi burchagida bo'lmasin bunyod etilgan ixtiro bu mulk hisoblanib, undan barcha xalqlar foydalanishi mumkin. Bu masala o'z navbatida patent olish va uni sotish orqali tartibga solinadi.

Innovatsion faoliyat ishlab chiqarish va inson hayotiy faoliyatining boshqa sohalari ehtiyojlarini qondirishning muhim uslublaridan biri hisoblanadi. U foydalaniladigan mahsulotlarning sifat o'zgarishlari, faoliyat vositalari va uslublarini yangilash yo'li bilan amalga oshiriladi. Ammo sifat o'zgarishlari faqatgina fundamental bilimlar asosida o'zgartirish mumkin bo'lib, ular texnik bosqichdan ishlab chiqarish sohasiga o'tgan holda, unda progressiv o'zgarishlarni keltirib chiqaradi. Ushbu sohadagi tadqiqotlarning ko'rsatishicha, sanoati rivojlangan mamlakatlarda innovatsion faoliyat mahsulotlarini sotish hisobiga milliy daromadning 20% gacha o'sishini ta'minlashi mumkin.

Innovatsion faoliyat O'zbekiston iqtisodiyoti uchun nisbatan yangi tushuncha bo'lib, fan-texnika taraqqiyotini boshqarish jarayonlari va ilmiy-texnik yutuqlarni ishlab chiqarishga joriy etishning asosiy jihatlarini qamrab oladi.

Innovatsiya - mavjud tizimlar rivojlanishini boshqarish jarayoni bo'lib, unda innovatsiyaviy mahsulot amaliy qo'llanilish bosqichigacha olib kelinadi va bozor muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Mamlakatlar raqobatdoshligini baholashning

ko'rsatishicha, korxonalar rivojlanishining asosiy strategiyasi bo'lib, quyidagi tamoyillarga asoslangan boshqaruv siyosatini amalga oshirish uchun xizmat qiladi:

- tabiiy va iqlim resurslardan oqilona foydalanish;
- jamg'arilgan boyliklardan o'z o'rnida foydalanish;
- investitsiyalarni faol jalb qilish;
- innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash⁶⁶.

Innovatsion faoliyatning eng muhim amaliy vazifalaridan biri - innovatsiyaviy jarayonlarni amalga oshirishning samarali tizimini shakllantirish va u quyidagilarni amalga oshirishni talab etadi:

- innovatsion faoliyatga tegishli nazariy bazasini ishlab chiqish;
- innovatsion faoliyat sohasida mavjud muammolarni echish uslublarini asoslash;
- innovatsion jarayonlar samaradorligini baholash uslubiyoti va ularga ta'sir ko'rsatish vositalarini ishlab chiqish.

Korxonada ro'y berayotgan innovatsion jarayonlarning samaradorligi, innovatsiyaviy strategiyani shakllantirishda qo'llaniladigan usul va uslublar, innovatsiyaviy mahsulot kategoriyasi, ishlab chiqilayotgan innovatsiya turlari, ilmiy-tadqiqot ishlari natijalarining ishlab chiqarishga jalb etish va uni qo'llanilishiga bog'liq bo'ladi. Ular orasida eng muhim elementlar bo'lib quyidagilar sanaladi:

- innovatsiyaviy xarakterdagi echimlarni ishlab chiqish va amalga oshirishning samarali strategiyalari;
- muayyan tashkiliy tuzilmada bunday strategiyani amalga oshirish jarayonini boshqaruv mexanizmi.

Innovatsion faoliyatning asosiy kategoriyalarini aniqlashga bo'lgan yondashuvlarning ko'pligi tufayli, innovatsiyaviy boshqaruv atamalarini izohlashga bo'lgan yagona yondashuvni shakllantirish lozim. Shudan kelib chiqqan holda

⁶⁶ Y.E. Aliev. Innovatsion iqtisodiyot. O'quv qo'llanma. - Toshkent: Iqtisodiyot, 2019 yil, 236 bet.

innovatsion faoliyat nazariyasiga berilgan turli xil fikrlarni hisobga olgan holda quyidagicha fikr bildirish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Yangilik bu - samaradorlikni oshirish bo'yicha faoliyatning biror sohasidagi fundamental va amaliy tadqiqotlar, ishlanma va tajribalar natijasidir. Yangiliklar quyidagi ko'rinishlarda bo'lishi mumkin:

- kashfiyotlar;
- tovar belgilari;
- ratsionalizatorlik takliflari;
- yangi takomillashtirilgan mahsulot yoki texnologiya hujjatlari;
- nou-xau;
- ilmiy yondashuvlar yoki turli xil tamoyillar;
- marketing tadqiqotlari natijalari va boshqalar.

Maqsad - yangilikni joriy etgan holda uni innovatsiya shakliga aylantirish, ya'ni innovatsion faoliyatni tugallash va ijobiy natijaga ega bo'lgan holda innovatsiyalar diffuziyasini muntazam davom ettirish jarayonidir.

Innovatsion faoliyat bu - boshqaruv ob'ektini o'zgartirish va iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik, ilmiy-texnik va boshqa yo'nalishlar bo'yicha innovatsion faoliyat ilmiy, ilmiy-texnik natija va intellektual salohiyatni, yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot (xizmat) olish maqsadida qo'llashga yo'naltirilgan bo'ladi. Bozor sharoitlarida innovatsion faoliyatning asosiy komponentlari bo'lib, innovatsion faoliyat sohasini tashkil etuvchi g'oya, yangiliklar, o'zlashtirilgan investitsiyalar xizmat qiladi.

Iqtisodiyot real sektoridagi ko'pchilik korxonalarda innovatsion faoliyatini boshqarish, bevosita innovatsiyaviy jarayon orqali kelajakdagi natijalarga erishishga qaratilgan bo'ladi.

Innovatsion jarayon - juda ham keng tushuncha bo'lib, uni turli nuqtai-nazardan turlicha talqin qilish maqsadga muvofiq bo'ladi. Birinchidan, bu ilmiy-tadqiqot, innovatsion ishlab chiqarish va marketing faoliyatini belgilangan talablar asosida amalga oshirilishidir. Ikkinchidan, uning yangilik darajasini hayotiy siklining vaqtinchalik bosqichlari sifatida ko'rish mumkin. Uchinchidan, mahsulot yoki

xizmatlarni yangi turlarini ishlab chiqish va tarqatishni moliyalashtirish va investitsiyalash jarayonlaridan iborat bo'ladi. Bunday holatda u innovatsion loyiha sifatida o'zini namoyon qiladi.

Innovatsion jarayon faqatgina innovatsiya joriy etilishi bilan tugamaydi balki yangilikni amaliyotga kirib borishi bilan olinadigan mahsulotlar takomillashtiriladi va natijada uning samarasini oshirishga olib keladi. Innovatsion faoliyat quyidagi tuzilmalar asosida ta'riflanishi mumkin bo'ladi. Fundamentam tadqiqotlar, amaliy tadqiqotlar, tajriba, konstruktorlik ishlari, birlamchi o'zlashtirish, tarqatish, yangilikdan foydalanish, yangilikni takomillashtirish va yangi fundamental natijalarga bo'lgan zaruriyati hisoblanadi.

Har bir bosqich, boshqaruvning turli xil shakli va uslublarini qo'llash zaruriyatini aniqlovchi o'ziga xos xususiyatlariga ega bo'ladi. Ammo bunda ushbu bosqichlarning integratsiyalashuvigina innovatsion jarayonlarni muvaffaqiyatini ta'minlashiga xizmat qiladi. Shuni ham hisobga olish lozimki, alohida bitta bosqichda boshqaruv mexanizmini takomillashtirish butun innovatsion faoliyat natijasini samardorligini oshirishga xizmat qilmasligi ham mumkin.

Innovatsion jarayonlar amalga oshirishining samardorligi ko'pgina omillarga bog'liq bo'ladi. Ya'ni, boshqaruv sifatini ta'minlanishi, boshqaruv tizimidagi har bir alohida bo'g'in ishining o'zaro bir biriga muvofiqligi, axborot-uslubiy ta'minotlar bilan ta'minlanganligi shular jumlasidandir. Innovatsion faoliyatni boshqarish tizimi yuqorida qayd etilgan barcha elementlar shakllantirilganda va ularni o'zaro muvofiqlashtirilganda, ma'lum bir ilmiy-texnik natijalarga ega bo'lishi va ularni o'zlashtirish muddatlarini qisqarishini ta'minlanishiga olib keladi⁶⁷.

Innovatsion faoliyatni tashkil etish, boshqaruv jarayonining barcha elementlarini yagona tizimga birlashtiradi va u innovatsiyani yaratish hamda amalga oshirishda innovatsiyaviy jarayonning o'zida shakllantiradi.

⁶⁷ Y.E. Aliev. Innovatsion iqtisodiyot. O'quv qo'llanma. - Toshkent: Iqtisodiyot, 2019 yil, 236 bet.

Korxonada innovatsion faoliyatni boshqarishning samarali tizimlarini yaratish va rivojlantirish imkoniyati ko'pgina omillarga bog'liq bo'lib, ishlab chiqarish jarayonlarini shakllanganlik darajasi, boshqaruv tizimi va mexanizmlarini holati, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining turlari va yo'naltirilganligi, xo'jalik va innovatsion siyosat tendensiyalari va boshqalar shular jumlasidan hisoblanadi.

Innovatsion jarayonning mohiyati shunda namoyon bo'ladiki u innovatsiyalar tashabbusi bilan chiqish, yangi mahsulot va operatsiyalar ishlab chiqish, ularni bozorda sotish va diffuziyalash bo'yicha maqsadli yo'naltirilgan harakatlar zanjirini ifodalaydi. Innovatsion jarayon ettita elementni o'z ichiga oladi, ularning umumiy bir ketma-ketlikdagi zanjirga birlashuvi innovatsion jarayon strukturasi tashkil etadi.

Vaqtinchalik monopol foydani qo'llab quvvatlanishi ustundir. Ortiqchalikni inkor etilishi ta'siri firmalarning investitsiyaviy qarorlarini keskinlik bilan qabul qilishiga olib keladi. Chunki, kutilgan daromad aslida yuqoriroq bo'ladi. Shu ortiqchalik samarasiga bog'liq holda bilimlar diffuziyasi dasturiy ta'minotlar texnologiyasi va transmilliy kompaniyalar tomonidan ko'paytirilgan bevosita investitsiyalar orqali sur'atlar tezlashtiriladi.

Fan-texnika taraqqiyotining asosiy tarkibiy qismlaridan biri innovatsion faoliyat, iqtisodiy rivojlanishning mazkur yo'nalishida faollikni ta'minlovchi omillarni, shuningdek, innovatsion jarayonlarni qo'llab-quvvatlovchi va tartibga soluvchi tashkiliy tuzilmalar xususiyatlari o'rganish va ulardan foydalanish hisoblanadi.

Shunday qilib, hozirgi paytda mamlakatda investitsion faoliyat amalga oshirilayotgan sharoitlar quyidagicha tavsiflanadi:

- qonunchilik tomonidan yaqin, o'rta va uzoq istiqbollarga belgilangan milliy maqsadlar va ularga erishish bo'yicha aniq ifodalangan mexanizmlarning yaratilganligi;

- makroiqtisodiy barqarorlik vazifalariga bo'ysundirilgan davlat strukturalari faoliyati natijalari doim ham texnologik rivojlanish va innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash maqsadlariga mos kelavermasligi, ayrim hollarda esa unga zid kelishi;

- mamlakatning milliy xavfsizligi, iqtisodiy barqarorligi va rivojlanishi manfaatlarini ta'minlash vositasi sifatida innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashni amalga oshirish ehtiyojlarining hozirgi siyosiy darajada aniq ifodalanmaganligidir.

Innovatsion asosga ega bo'lgan iqtisodiy rivojlanish masalasini echish jarayonida, korxonada innovatsion faoliyatning asosiy maqsadlar tizimini ifodalashi lozim. Bu ayniqsa, o'z rivojlanishining faol strategiyasini amalga oshirayotgan korxonalar uchun muhimdir. Bunday strategiyani amalga oshirish umumiy ko'rinishda bir nechta omillarga bog'liq bo'lib, ularning mazmuni va yo'nalishi quyidagilar bilan belgilanadi:

- ishlab chiqarish jarayonlarini rivojlanish darajasi;
- boshqaruv mexanizmi va tizimining holati;
- korxonaning moddiy-texnik salohiyati darajasi;
- tashkiliy tuzilmalarning turlari va yo'nalishlari;
- o'zgarishlarga ehtiyoj sezish va xodimlarning ularga tayyorgarlik darajasi.

Innovatsiyaviy jarayonni boshqarish zaruriyati va imkoniyatlarini aniqlash, uni amalga oshirish sharoitlarini ifodalash imkonini beradi. Bularga birinchi navbatda turli xil ehtiyojlar kiradi. Ularni ichki va tashqi muhit ehtiyojlari hamda shaxsiy ehtiyojlarga ajratish mumkin bo'ladi.

Birinchi guruhni biror yangi tovar ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan makrodarajadagi ehtiyojlarni shakllantiradi. Ular mazkur mahsulot bozorining shakllanishi va faoliyati xususiyatlari, raqobatbardoshlik darajasi, etkazib beruvchilar va iste'molchilar hatti-harakati, ushbu soha yoki tarmoqdagi davlat siyosati, umumjahon bozor tendensiyalari va hokazolar bilan aniqlanadi.

Ikkinchi guruh korxonada moliyaviy-xo'jalik faoliyatining turli jihatlarini, umumxo'jalik siyosatining istiqboli va tendensiyalarini, ilmiy-texnik va resurs salohiyatini aks ettiruvchi korxonada ehtiyojlaridan iborat.

Uchinchi guruh murakkab tizim sifatidagi innovatsion jarayonni rivojlanishini ta'minlovchi, ichki ehtiyojlar yig'indisidan iborat bo'lib, innovatsion jarayonlarni ayrim elementlarini (tashkiliy, texnik, texnologik, kadrlar va hokazo) holati va o'zaro

aloqalarini ko'rib chiqish lozim. Yangi mahsulotlarning o'ziga xosligini tadqiq etgan holda, innovatsion faoliyatni boshqarishni tashkil etish bo'yicha bir qator muammolarni mavjudligini ko'rishimiz mumkin:

✚ ilmiy-texnik taraqqiyot rivojlanishini tashkil etishning universal shaklini shakllantirishning murakkabliligi;

✚ innovatsion va kundalik ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirishda boshqaruv sifatini turli-tumanligi;

✚ innovatsion jarayonlarni amalga oshirish bosqichlarida turli xil boshqaruv tizimlariga bo'lgan talabi;

✚ bozor ehtiyojlarida kelib chiqqan holda innovatsion faoliyatni boshqarishning moslashuvchan tizimini barpo etish mexanizmini murakkabliligi.

Iqtisodiyotni rivojlantirishda innovatsion siyosatni amalga oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmiga quyidagilarni kiritish mumkin⁶⁸:

- innovatsion faoliyatni shakllantirish va rivojlantirish bo'yicha huquqiy-me'yoriy bazani yaratish;

- innovatsion tizimda sof raqobatli muhitni shakllantirish;

- xususiy korxonalar tomonidan amalga oshirilgan innovatsion-texnologik ishlanmalarni rag'batlantirish;

- raqobatbardosh mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish hamda sotishni ta'minlashga xizmat qiluvchi innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va ularni amaliyotga joriy etish;

- innovatsion sohadagi kadrlarni tayyorlash tizimini takomillashtirish va ularni malakasini nazoratini ta'minlash;

- innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan moliyaviy-iqtisodiy mexanizmlarini shakllantirish;

- ilmiy va ilmiy-texnik mahsulot uchun davlat buyurtmalar tizimini takomillashtirish;

⁶⁸ Y.E. Aliev. Innovatsion iqtisodiyot. O'quv qo'llanma. - Toshkent: Iqtisodiyot, 2019 yil, 236 bet.

- soliq, bojxona va boshqa imtiyozlarni joriy etish hisobiga mablag' kiritilayotgan investorlarni va yuqori texnologiyali ishlab chiqarishni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash;

- innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun qulay sharoitlarni yaratish maqsadida innovatsion loyihalarga investitsiyalar kiritish manbasi sifatida ammortizatsion jamg'armalarga ajratmalar miqdorlarini bozor talabidan kelib chiqqan holda o'zgartirish;

- chet ellik hamkorlar bilan birga ilm talab mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha qo'shma korxonalarini tashkil etish maqsadida qulay sharoitlarni yaratishni ko'zda tutuvchi chora-tadbirlarni amalga oshirish;

- rivojlangan turli mamlakatlar bilan hamkorlikda ko'rgazma va yarmarkalar faoliyatini muntazamligini ta'minlash;

- milliy innovatsion loyihalarni amalga oshirish bo'yicha turli mamlakatlar bilan axborot almashishi uchun xalqaro innovatsion axborot tizimiga kirish;

- ilmga oid texnika va tajriba-sinov parklarini shakllantirishda innovatsion uskunalarning lizingini rivojlantirish zarur.

Innovatsion faoliyat sub'ektlari quyidagilardan iborat:

✚ innovatsion faoliyat bilan shug'ullanadigan yuridik va jismoniy shaxslar;

✚ innovatsiyalarni amalga oshiruvchi turli mulkchilik shaklidagi innovatsion korxonalar;

✚ innovatsion faoliyat jarayonida amalga oshiriladigan intellektual mulk egalari, korxonalar loyihalari, qurilmalar, sanoat namunalari, texnologik jarayonlar, nou-xau, kashfiyot va ixtirolar mualliflari, dizaynerlar;

✚ innovatsiyalar amalga oshirishga kapital kirituvchi investorlar hisoblangan banklar, fondlar, korporatsiyalar, lizing firmalari;

✚ innovatsion jarayonga xizmat ko'rsatadigan va uning infratuzilmasini ta'minlaydigan vositachilar: konsalting va injiniring firmalari, texnologik inkubatorlar, texnoparklar, texnopolislar, axborot markazlari;

✚ innovatsion faoliyatni boshqarish, muvofiqlashtirish va tartibga solishda ishtirok etadigan davlat organlari va mahalliy o'zini-o'zi boshqarish organlari.

7.3. Raqobat afzalliklari turlari: sifat, narx va tafovut

Shiddatli raqobat muhiti sharoitida ishlab chiqariladigan mahsulot sifatiga qat'iy talablar qo'yadi. Chunki, hozirgi zamonda har qanday korxonaning omon qolishi, uning tovarlar va xizmatlar bozoridagi mustahkam mavqei raqobatbardoshlik darajasi bilan belgilanadi.

*Raqobatbardoshlik ikki ko'rsatkich - baho va mahsulot sifatining darajasi bilan bog'liqdir*⁶⁹.

Ishlab chiqarishni erkinlashtirish davrida ikkinchi omil birinchi o'ringa ko'tarilmoqda. Chunki sifat korxonaning obro'si va yanada gullashi hamda sifatni boshqarish - bu, barcha xodimlar, rahbardan tortib aniq ish bajaruvchi uchun ishning alfa va omegasi, ya'ni avvali va ohiridir. Shu tufayli davlatning iqtisodiy, shu jumladan, sanoat siyosatida sifat masalasi muhim o'rin egallaydi.

Mahsulot sifatini oshirish - bu, oqibat-natijada uning miqdori, resurslarni tejash, ijtimoiy va shaxsiy ehtiyojlarni to'laroq qondirish masalasi hisoblanadi. Ya'ni, har qanday mahsulot eng yuqori texnikaviy-iqtisodiy va estetik hamda boshqa bir qator talablarga muvofiq kelishi, jahon bozorida raqobat qilish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Agar sifat muammosi hal etilmasa, ijtimoiy ishlab chiqarish va aholining tovarlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirib bo'lmaydi.

Sifat nima? Mahsulot (ish, xizmat) sifati - muayyan shu mahsulotning har tomondan foydalanishga mukammal ekanligini belgilovchi xususiyatlar yig'indisidir.

Mahsulot sifati - bu, shu mahsulotdan ma'lum maqsadda foydalanish uchun uning yaroqlilik darajasi, mahsulotning xalq xo'jaligi ehtiyojlarini, iste'molchilarning talab va didlarini qondirish qobiliyatidir.

Sanoat mahsuloti sifati tarmoqning, korxonalar (firma)ning faoliyatini rejalashtirishda va uni aniqlashda qo'llaniladigan asosiy ko'rsatkichlardan biri hisoblanadi. Unda mehnatni tashkil qilish, uning jihozlanish darajasi, mutaxassislarning malakasi, ishlab chiqarishni boshqarishning holati ifodalanadi.

⁶⁹ A.Ortiqov. Sanoat iqtisodiyoti. Darslik, T.: 2014 y.

Mahsulot sifati iqtisodiy jihatdan iste'mol qiymatining o'lchovi va foydalanish darajasi ko'rinishida namoyon bo'ladi.

Mahsulot sifati iqtisodiy kategoriya bo'lib, ishlab chiqaruvchi va iste'molchilarning munosabatlarini, sifatli mahsulot ishlab chiqarish, reja topshiriqlarini bajarish hamda mahsulotga baho belgilash bo'yicha korxonaning davlat bilan munosabatlarini ifoda etadi. Undan tashqari, mahsulot sifati korxonalar o'rtasidagi sifatli mahsulot uchun moddiy rag'batlantirish va sifatsiz mahsulot ishlab chiqarilgani uchun moddiy javobgarlikka tortish buyyicha munosabatlarni ifodalaydi.

Mahsulot sifati texnika taraqqiyotining sur'atlarini, mehnat unumdorligini va shu orqali ijtimoiy ishlab chiqarish samaradorligini ta'riflovchi iqtisodiy kategoriyadir. Mahsulot sifatini muntazam ravishda yaxshilash iqtisodiyotni rivojlantirishning zarur sharti, ijtimoiy ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, xalq farovonligini o'stirishning asosiy omillaridan biri hisoblanadi.

Mahsulotning miqdori va sifati o'zaro dialektik bog'liqdir. Yuqori sifatli mahsulot sifatsiz tayyorlangan mahsulotga nisbatan jamiyat ehtiyojlarini yuqoriroq darajada qondirishga qodir. Demak, mahsulot sifatini yaxshilash ishlab chiqarish hajmini qo'shimcha xarajatlarsiz oshirish, demakdir. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifati va miqdorining o'zaro bog'liqligi mahsulot sifatini oshirish, jamiyat ehtiyojlarini to'la qondirishga imkon beradi, mamlakatimiz ishlab chiqaruvchi kuchlari o'sishining muhim omili bo'lib xizmat qiladi.

Sifatli mahsulot doimo o'z xaridorlariga ega. Hozirgi davrda mazkur talab qondirilgandagina mahsulotni dunyo bozoriga chiqarish mumkin. Bu esa, o'z navbatida, mamlakatga eksportdan keladigan valyuta tushumini ko'paytirish orqali yangi texnika va texnologiyalar sotib olish, ishlab chiqarish hajmini kengaytirish, samaradorligini oshirish imkonini beradi. Yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishga va uni sotishga erishgan korxonalar o'z ishlab chiqarish salohiyatini yanada yuksaltirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bunday sub'ektlarning ko'payishi esa mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishining asosiy omillaridan biri hisoblanadi.

Mamlakat iqtisodiyotining taraqqiy etishi esa, uning aholisini daromadlari va demak, turmush darajasining ham yuksalishiga olib keladi. Natijada sifatli mahsulot

va yuqori darajada ko'rsatilgan xizmatlarga talab ko'payadi. Ya'ni, sifatli mahsulot (taklif) o'zining sifatli iste'molchisi (talab)ni yaratadi. Pirovardida jamiyatda yanada yuqoriroq darajada iqtisodiy o'sish ta'minlanadi.

Sanoat korxonalari o'rtasida keskin raqobat muhitining shakllanganligi, aynan ishlab chiqarish korxonalari oldida turgan asosiy vazifa sifatida raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarish dolzarbligini belgilab berdi. Mahsulot va xizmatlar sifatini yaxshilash, sanoat tarmoqlari korxonalari oldidagi muhim masalalaridan hisoblanadi.

Mamlakatimiz iqtisodiyotining stabillashuvi va strategik muammolaridan biri bo'lib, ishlab chiqarish tarmoqlarida mahsulot va xizmatlar sifatini yaxshilashdagi muammolarni tubdan hal etishiga bog'liqdir. Sanoat korxonalari ishlab chiqarishida sifatni yaxshilash jarayoni mahsulotni ishlab chiqarishdan tortib, sotish yoki xizmatlar ko'rsatish, hamda is'temolchiga sifatli tarzda yetkazib berish, sifatli servis xizmatlarini ko'rsatish orqali faqatgina foyda olish uchungina emas, balki aholining ehtiyojlarini imkon qadar qondirish, shuningdek, jamiyat va uning ravnaqi uchun ham zarur masalalardan biridir.

Xaridor biror-bir mahsulotni xarid qilishda uning aynan o'zi uchun naf keltirishi bilan birga doimiy foydalikka ega bo'lishini ham hisobga olgan holda mahsulotni sotish bahosiga qiziqishi tabiiy. Biroq, xaridor mahsulotni sotib olar ekan, uni faqatgina zarur bo'lgani uchungina emas, balki o'ziga yoqqani uchun ham sotib oladi va kelishilgan holda haqini to'laydi.

Xaridor mahsulotlarning tashqi ko'rinishi, undan foydalanishning qulayligi, xizmat ko'rsatish muddati, mahsulotning texnikaviy tavsifi, kafolatli xizmat ko'rsatish shartlari kabilar tovarning bahosini belgilashda muhim omil hisoblanib, xaridor tovarni "o'zining ma'lum ehtiyojlarni qondiradi", degan yaxshi bir niyat bilan xarid qiladi. Bozor iqtisodiyotining muhim talablaridan biri ishlab chiqarilgan tovar sotilishining muhim shartlari sifatida xaridorga ishonchli va kafolatlangan sifatli mahsulotli taqdim etishdir.

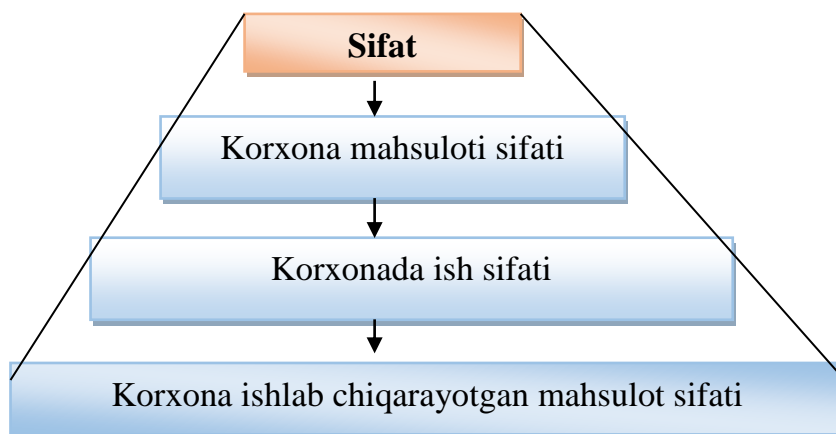
Dunyoning taraqqiy etgan ko'pgina mamlakatlari rivojlanishga to'rtki bo'layotgan omil asosan raqobatdir. Rivojlangan davlatlar xususan, AQSh, Yevropa davlatlari, Yaponiya, Koreya va Xitoy, Rossiya davlatlarida raqobatning kuchliligi

evaziga ishlab chiqaruvchi korxonalar o'rtasida yuqori natijaga erishilmoqda. Bozor iqtisodiyotining o'ziga xos qonuniyati aynan, raqobatbardosh tovarlar va xizmatlarni is'temolchiga taklif qilish orqali yuqori foyda olishga intilish hisoblanadi.

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash va diversifikatsiyalash sharoitida sanoat tarmoqlarida ishlab chiqarilayotgan tovarlar raqobatbardoshligini oshirish asosiy muammodir. Ushbu masalani hal etish bugungi kunda ichki va tashqi bozorda O'zbekiston tovarlarining mavqeini yanada oshiradi va milliy iqtisodiyotda paydo bo'lgan barcha muammolarni ijobiy hal etishga yo'l ochadi.

Hozirgi paytda aksariyat ko'p turdagi tovarlarimiz ichki bozorimizda xorijiy tovarlar bilan raqobatlasha olishi qiyin kechmoqda. Erkin iqtisodiyotga asoslangan sharoitda, sanoat korxonalarining asosiy e'tibori korxonada ishlab chiqarishida sifatni boshqarishga qaratilgan bo'lishi kerakligi, shu orqali ishlab chiqaruvchilar barcha raqobatchilarga qarshi kurasha oladilar va iste'molchilarning har qanday talablariga to'liq javob bera olish imkoniyatini qo'lga kiritadilar.

Raqobatning bugungi oltin qoidasiga aylangan *"sifat masalasi"* muhim vositalardan biri sifatida yuqori sifatli mahsulot va xizmatlarni taklif etish orqali raqobatbardoshlikni oshiruvchi eng asosiy ko'rsatkichlar biri hisoblanadi.



6.2-rasm. Korxonada sifatni ta'minlash uchburchagi

Yuqoridagi rasmdan ko'rinib turibdiki, korxonada sifatni ta'minlash uchburchagi keltirilgan bo'lib, unga ko'ra sifatni ta'minlash jarayoni, korxonada mahsulotni sifatli qilib tayyorlash uchun ish sifatini va ishlab chiqarayotgan mahsulot sifatini yaxshilashga uzviy bog'liq.

Rivojlangan mamlakatlarning tajribasidan ma'lumki, ishlab chiqaruvchi

korxonalar muayyan darajada sifatni ta'minlamay, iste'molchilar talablarini qondirmay turib iqtisodiyotda hech qanday yutuq va yuqori foydaga erisha olmasliklari amalda o'z isbotini topmoqda. Aytib o'tish joizki, xalqaro hamjamiyat taraqqiyotida integratsion jarayonlar shuni taqazo etadiki, bunda mahsulot va xizmatlar sifatini boshqarish, sanoat tarmoqlarida faoliyat yuritayotgan korxonalarining barcha maqsadlariga erishishida va obro'-e'tibor topishida eng asosiy yo'nalish bo'lib qolmoqda.

Sifat-korxonaning e'tiborli jihati yoki obrusi, daromadni oshiruvchi, korxonaning barqaror o'sishini ta'minlovchi muhim omil bo'lib, korxonada sifatli mahsulot ishlab chiqarishida xodimlardan samarali foydalanishni yo'lga quyishida hamda rahbardan tortib to aniq ishni bajaruvchi xodimgacha bog'liqdir.

Sifatni boshqarish muhim strategik masalalardan biridir, barcha turdagi iste'molchilar uchun naflidir bo'lib, bir tomondan ularni qiziqtirsa, ikkinchi tomondan barcha sifatni ahamiyati yanada yuqori. Barchaning birdek maqsadi sifat reytingini yanada oshirishdir⁷⁰.

Mahsulot sifati - korxonada faoliyatining muhim ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi. Mahsulot sifatini oshirish korxonaning tovar va xizmatlar bozorida yuqori ustivorligini ta'minlab berish bilan birga, ilmiy-texnik taraqqiyotning o'sish sur'atini, korxonada samaradorligi o'sishini, korxonada ishlab chiqarishida barcha turdagi resurslardan tejab foydalanishni yuzaga keltiradi.

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash va difersifikatsiyalash sharoitida mahsulot sifatini yaxshilash korxonada ishlab chiqarishi samaradorligini oshirishning asosiy omillaridan biridir. Chunki, bozor iqtisodiyoti sharoitida ijtimoiy mehnatning tejalishi, asosan, sifatli mahsulotni iste'mol qilish sohasida yuzaga keladi.

Sifatli mahsulotni ishlab chiqarish esa ishlab chiqaruvchi korxonalarining texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarida, shuningdek, ayrim ishchi-xizmatchilarning mehnat unumdorligida ham o'z aksini topadi. Mahsulot sifatini yaxshilanishi hisobiga

⁷⁰ David Hoyle. ISO 9000 Quality systems Handbook. Fourth Edition. Oxford. 2001. 11 page.

korxonada ijtimoiy mehnat unumdorligi ortadi. Ya'ni, bir xil hajmda ishlab chiqarilgan mahsulot sifat ko'rsatkichlari yaxshilanishi hisobiga shu mahsulot birligining bahosi ortib, tovar mahsuloti qiymati ko'payadi.

Korxonada sifatli mahsulot ishlab chiqarishi natijasida va ishchilar soni o'zgarmagan holda, tovar mahsuloti qiymatining ortishi har bir ishchiga to'g'ri keladigan o'rtacha tovar mahsuloti ko'payishiga va mehnat unumdorligi ko'tarilishiga olib keladi. Korxonada tomonidan taklif etilayotgan mahsulot va xizmatlar sifatini yaxshilash strategik muammo bo'lib, mamlakatimiz iqtisodiyotining stabillashuvi bu muammolarning hal etishiga bog'liqdir. Sifatni yaxshilash jarayoni mahsulotni sotish yoki xizmatlar ko'rsatishda faqatgina ko'proq foyda olish uchun emas, balki jamiyat uchun, uning ravnaqi uchun ham zarurdir.

Sifatga yana quyidagicha ta'rif berish mumkin, ya'ni sifat-keng sig'imli, murakkab va universal kategoriya bo'lib, u ko'plab xususiyat va jihatlarga egadir. Undan qaysi maqsadda foydalanishiga qarab sifat tushunchasini quyidagi jihatlari namoyon bo'ladi: falsafiy, ijtimoiy, texnikaviy, iqtisodiy va huquqiy.

Sifatga falsafiy nuqtai nazardan qaraganda sifat aniq mazmun va mohiyatiga ega bo'lib, boshqalardan farq qiladi. Avvalambor, uning ayrim xususiyatlari va boshqalardan farqi namoyon bo'lishiga qaramay ular o'zaro uzviy bog'liqlikda ekanligidir. Sifat ko'plab xususiyatlar majmuasidan tarkib topadi, ular cheksiz bo'lishlari ham mumkin. Bu esa moddiy manb'alarga va turlicha dunyoqarashlarga asos bo'la oladi.

Sifat tushunchasining ijtimoiy jihatlari muayyan sub'ekt bilan yoki jamiyat bilan bog'liq bo'lib, u iste'molchilar va mahsulot (xizmatlar) orasidagi munosabatdir. Bu yerda sifat aniq bir kategoriya ko'rinishida namoyon bo'lib xaridorlarning talab va taklif qonuniyatlariga javob bergan holda xaridorlarning ma'naviy dunyoqarashi, ijtimoiy madaniyati va iqtisodiy daromadlariga bevosita bog'liq bo'ladi.

Sifat tushunchasining texnik jihatlari o'rganilayotgan ob'ektning miqdor va sifat o'zgarishlari bilan bog'liqdir. Bu yerda fizikaviy, elektrokimyoviy va mexanik o'zgarishlar bir turdagi vazifani bajaruvchi mahsulot (moddalar) xususiyati xaqida so'z yuritiladi.

Sifat tushunchasiga muhandislik nuqtai-nazardan qaraganda o'rganilayotgan mahsulot sifati va xususiyatlari aniq mahsulot etalonlari bilan taqqoslab o'rganilishi nazarda tutiladi.

Sifat tushunchasiga iqtisodiy nuqtai nazardan olganda sifat-o'rganilayotgan manb'ani iste'mol xususiyatlarini va qiymatini namoyon etadi.

Sifat tizimini joriy etish bo'yicha ilmiy tadqiqotlar olib borgan yetakchi mutaxassis, Amerikalik olim D.Djuranni sifat - "foydalanish (iste'mol) uchun yaroqlik" degan tushunchani fanga kiritgan. Bu tushuncha o'ziga xos to'rtta elementdan tashkil topgan:

- ✚ Mahsulotni shakli, tuzilishini (dizayni) iste'molchilar o'zlarida idrok qilishlari;

- ✚ Mahsulotning loyihasiga va vazifasiga mosligi;

- ✚ Mahsulotni iste'molchilarga ma'qulligi, chidamligi va ta'mirlash mumkinligi;

- ✚ Maishiy xizmat korxonalarining mavjudligi.

Nemis tadqiqotchilari sifatga quyidagicha: "Sifat-mahsulot yoki xizmatlardagi barcha xususiyatlarining yig'indisi bo'lib, ular o'z vazifalarini bajara olishlarini kafolatlaydi" deb ta'rif beradilar.

Fan-texnika taraqqiyoti bilan birga barcha taraqqiyotlarning sifat xaqidagi fikrlari turli-tuman bo'lishiga qaramay, ular doimo bir-birlarini to'ldirib kelmoqda va hech qachon qarama-qarshi bo'lmagan. Bozor raqobatchiligi davrida tovar va xizmatlar turlari qanchalik ko'payib borar ekan sifat to'g'risidagi tasavvurimiz ham o'zgarib boraveradi.

Mahsulot sifatini boshqarish-mahsulot sifati darajasini joriy qilish, ta'minlash va zaruriy darajada ushlab turish maqsadida loyihalash, tayyorlash va foydalanish (yoki iste'mol qilish) paytida amalga oshiriladigan harakatlar majmuasidir.

Sifatning zaruriy darajasini joriy etish tadqiqot qilish va loyihalash bosqichida mamlakat hamda xorijdagi eng ilg'or ilmiy-texnikaviy yutuqlar tahlili asosida amalga oshiriladi. Mazkur bosqichda sifatni boshqarish muhim ahamiyatga ega, chunki shu yerda bo'lajak mahsulotning asosiy texnikaviy-iqtisodiy va foydalanish

ko'rsatkichlari hisoblanadi va ularga asos qo'yiladi. Bu ko'rsatkichlar iste'molchilarning zamonaviy talablaridan yuqoriroq bo'lishi kerak, chunki, yangi mahsulot savdo sohasiga chiqquncha uning sifat ko'rsatkichlari ma'naviy eskirib qolishi mumkin.

Iqtisodiyotda mahsulot ishlab chiqarish tannarxi kategoriyasidan ham keng foydalaniladi. Qiymat va ishlab chiqarish tannarxi o'rtasidagi tafovut ishlab chiqarish sub'ektining daromadi yoki foydasi hisoblanadi.

Mahsulot ishlab chiqarish tannarxi - mahsulotni ishlab chiqarish, ya'ni ishlab chiqarish texnologiyasi bilan boqlik bo'lgan xarajatlarning puldagi ifodasidir.

Sanoat oldida turgan asosiy vazifalardan biri - mahsulot ishlab chiqarish tannarxini pasaytirishdir. Bu vazifaning bajarilishi natijasida ishlab chiqarishni rivojlantirishga va aholining turmush darajasini oshirishga imkoniyat yaratiladi. Ayniqsa, bozor iqtisodiyoti sharoitida barcha resurslardan bekamu-ko'st foydalanish bu ko'rsatkichlarning rolini oshirishni taqozo etadi. Shu sababli "tannarx" atamasining mohiyati, ahamiyati, mazmuni va shakllarini yaxshi bilish hamda uni pasaytirish masalasiga katta e'tibor berish kerak.

Biron-bir mahsulot ishlab chiqarish uchun ma'lum miqdorda xomashyo va materiallar, mehnat va ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan boshqa yuklama xarajatlar sarflanadi. Mahsulot ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq bo'lgan xarajatlarning puldagi ifodasi mahsulot ishlab chiqarish tannarxi deb ataladi.

Mahsulot ishlab chiqarish tannarxi ko'rsatkichi ishlab chiqarishni rivojlantirishda va uni tashkil etishda muhim rol o'ynaydi.

Mahsulot ishlab chiqarish tannarxini pasaytirish ishlab chiqarish rentabelligini oshirish, ya'ni foydani ko'paytirishning, mavjud resurslar bilan ishlab chiqarish hajmini o'stirishning muhim omili hisoblanadi. Mahsulot ishlab chiqarish tannarxi ko'rsatkichi ishlab chiqarish sifat ko'rsatkichlari orasida alohida o'rin tutadi.

Ishlab chiqarishni va mehnatni tashkil etish, texnika va materiallardan foydalanish, moddiy-texnika ta'minotini takomillashtirish, mahsulot sifatini yaxshilash borasidagi hamma o'zgarishlar xarajatlar darajasida aks etadi. Shu sababli ham biz mahsulot tannarxi ishlab chiqarish samaradorligining sifat ko'rsatkichlari

tizimida muhim o'rin egallaydi, deya olamiz. Binobarin, shuning uchun ham mahsulot ishlab chiqarish tannarxini xosil qiluvchi xarajatlarni ularning iqtisodiy mazmuniga ko'ra guruhlash muhim ahamiyat kasb etadi.

Mahsulot (ishlar, xizmat)larning ishlab chiqarish tannarxini hosil qiluvchi xarajatlar ularning iqtisodiy mazmuniga ko'ra, quyidagi elementlar bilan guruhlarga ajratiladi:

- ishlab chiqarishning moddiy xarajatlari (qaytariladigan chiqitlar qiymati chiqarilib tashlangan holda);
- ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan mehnatga haq to'lash xarajatlari;
- ishlab chiqarishga tegishli bo'lgan ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar;
- asosiy fondlar va ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan nomoddiy aktivlar amortizatsiyasi;
- ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan boshqa xarajatlar.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. M.P.Afanasev. Korporativnoe upravlenie na rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.
2. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
3. Porter M.E. Strategiya nima? Garvard biznesining obzori, 1996 yil noyabr / dekabr.
4. Porter M.E., Kramer M.R. Strategiya va jamiyat: raqobatdosh ustunlik va korporativ ijtimoiy javobgarlik o'rtasidagi bog'liqlik. Garvard biznesining obzori. 2006 yil dekabr, pp. 78-92.
5. Egorov A.I. Marketing. Uchebnie posobie. – M: “Finans” 2006 g. 117 – str.
6. Ergashxujaeva Sh.J. “Marketing” fani (ma'ruza matnlari).-Toshkent: TDIU, 2005, 183 bet.
7. Kalka Regina, Myossen Andrea. Marketing. Karmannoe posobie: Per. s nem. - M.: Finansi i statistika, 2003.-160 s.

8. Y.E.Aliev. Innovatsion iqtisodiyot. O'quv qo'llanma. - Toshkent: Iqtisodiyot, 2019 yil, 236 bet.

9. David Hoyle. ISO 9000 Quality systems Handbook. Fourth Edition.Oxford. 2001. 11 page.

Mavzuga doir Keys-stadi:

1-Keys stadi

Sanoat tarmoqlari ishlab chiqarish korxonasi sifatni boshqarish tizimini joriy etdi. Mahsulot sifati ancha yaxshilanib bozorda korxonada mahsulotlariga bo'lgan talab ortdi va daromad yaxshilana boshladi. Ma'lum bir vaqt o'tib korxonada rahbari o'z daromadini oshirish maqsadida sifatga bo'lgan e'tiborni pasaytirib arzon xomashyoni ishlata boshladi. Kutilmaganda korxonada daromadi tushib ketdi va korxonada bozorda sindi.

Keysni bajarish bosqichlari va topshiriqlar:

1. Matnni o'qing va muammoni keltirib chiqargan asosiy omillarlarni belgilang (kichik va individual guruhda).
2. Mazkur vaziyatdagi holatni tahlil qiling va vaziyatni baholang.
3. Tasavvur qiling Siz mazkur vaziyatda bo'lgan holatdasiz. Sizning hatti-harakatlaringiz nimadan iborat bo'ladi.

Strateg kompaniya hukumat yoki strategiyalashning har qanday ob'ektini o'tmishdan kelajakka etaklovchi navigator sifatida amal qiladi, bunda prognozlardan foydalanadi, bashorat qilish va strategiyalashni amalga oshiradi, kelajakning salohiyatli tahdidlari va to'siqlariga javob qaytaradi, imkon qadar ulardan saqlanadi.

V.L.Kvint

8-BOB: SANOAT EVOLYUTSIYASI VA STRATEGIK O'ZGARISH

REJA:

8.1. Sanoatning hayotiy aylanishi.

8.2. Bilimni yaratish va diffuziya.

8.3. Avtomobil sanoatining rivojlanishi.

8.4. Tashkiliy moslashuv va sanoatning rivojlanishi.

Tayanch so'zlar: sanoat evolyusiyasi, sanoatning hayot aylanishi, internetning tovarni hayotiylik davriga ta'siri, bilimni yaratish va diffuziya, avtomobil sanoati.

8.1. Sanoatning hayotiy aylanishi

Sanoat strategiyasi shakllanishi katta evolyutsion ahamiyatga ega. Bu esa sanoatning investitsion jozibadorligini o'zgarishiga olib kelishi mumkin va ko'pincha ishtirokchilardan strategiyaga tuzatishlar kiritishni talab qiladi. Sanoat evolyusiyasi jarayonlarini tushunishning ahamiyati va o'zgarishlarni bashorat qilish qobiliyati xarajatlarning strategik harakatlarga javob berishi o'zgarishga bo'lgan ehtiyoj oshib borishi bilan ortib boradi va maqbul strategik harakatlarni qabul qilgan birinchi firma ko'proq daromad ko'radi.

Misol uchun, urushdan keyingi dastlabki yillarda qishloq xo'jaligi texnikasini ishlab chiqarishdagi tarkibiy o'zgarishlar ishlab chiqaruvchi kompaniyalar tomonidan tashkiliy va kredit yordami bilan kuchli eksklyuziv dilerlar tarmog'ini yaratish zarurligini ta'kidladi. Bu ehtiyojni birinchi bo'lib amalga oshirgan firmalarga eng samarali dilerlarni tanlash imkoniyati berildi.

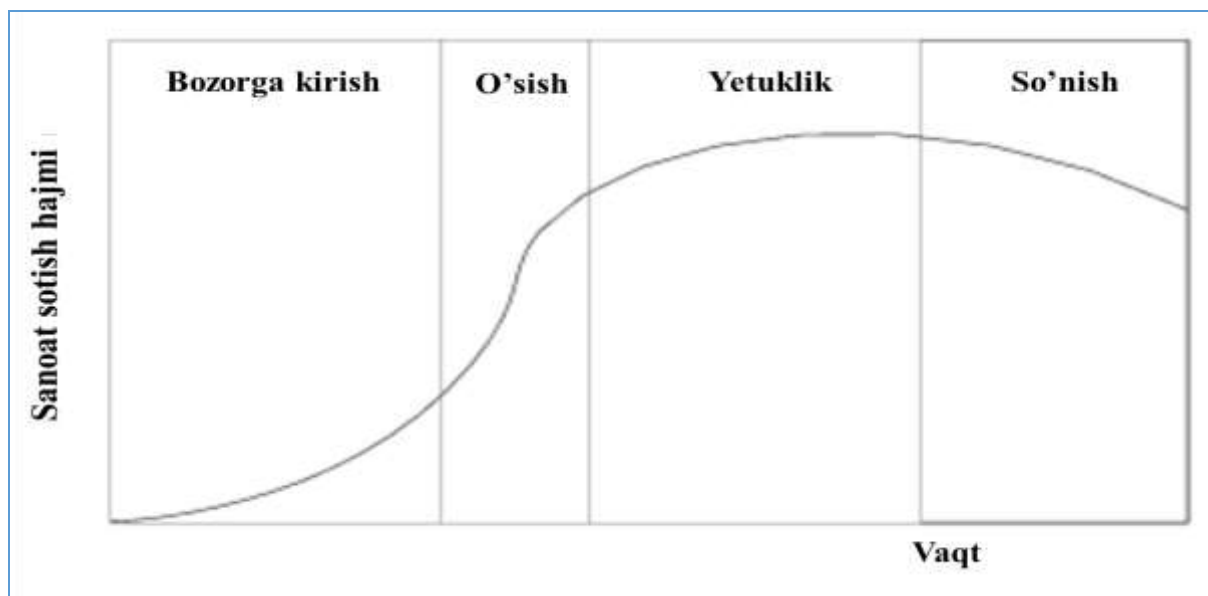
Eng taniqli va eng bardoshli marketing tushunchalaridan biri mahsulot hayotiylik davridir. Mahsulotlar ishlab chiqariladi, ularning savdosi o'sadi, ular

etuklikka erishadi, ular so'nib boradi va oxir-oqibatda ishlab chiqarish tugatiladi. Agar mahsulot hayot sikliga ega bo'lsa, demak ishlab chiqaradigan sanoat tarmoqlari ham sanoat hayot aylanish jarayonini boshdan kechiradi. Sanoat darajasida ishlab chiqaradigan mahsulotning bir necha avlodlari, bitta mahsulot davomiyligiga qaraganda sanoatning hayotiylik sikli uzoqroq bo'lishi mumkin. Hayot sikli to'rtta fazani o'z ichiga oladi: kirish (yoki paydo bo'lish), o'sish, etilish va pasayish.

Dastlabki sanoat evolutsiyasining ehtimollik yo'nalishlarini bashorat qilish usullaridan mahsulotning hayotiy aylanish kontsepsiyasi ekanligi ma'lum. Ushbu faraz, har qanday sanoat o'zining rivojlanish jarayonida bir qator bosqich yoki bosqichlardan o'tadi-bozorga kirish, o'sish, etuklik va pasayishi. Ushbu bosqichlar sanoatning sotish hajmining o'sish sur'ati o'zgaradigan vaqtlarni aniqlaydi. Sanoatning sotuvdagi o'sish grafigi S-shaklidagi egri chiziq shakliga ega bo'lib, u innovatsion jarayon va yangi mahsulotni tarqatish bilan izohlanadi.

Tekis egri chiziq sanoatning dastlabki o'sish bosqichi uchun xarakterlidir, xarid qilish inertsiyasini bartaraf etishdagi qiyinchiliklarni aks ettiradi va sinov muddatidagi yangi mahsulotlarni sotilishini rag'batlantiradi. Agarda mahsulot sinovdan muvaffaqiyatli o'tgan bo'lsa, xaridorlar bozorga shoshiladilar va tez ush sodir buladi. Oxir-oqibat potensial xaridorlar doirasini kengaytirish o'z chegarasiga etib boradi, bu esa uning tez o'sishi to'xtashiga va tegishli o'sish sur'atlariga mos keluvchi stavkalaridagi doirada xaridorlar guruhi tashkil etilishiga olib keladi. Nihoyat, yangi o'rnini bosuvchi mahsulotlar paydo bo'la boshlaydi va o'sish so'nishga aylanadi.

Sanoatning hayot sikli davomida unda raqobat xarakteri o'zgaradi. 8.1-rasmda sanoat o'zgarishi jarayonida hayot siklining ehtimoliy yo'nalishlari va ularning strategiyaga ta'siri keltirilgan. Hali hamon sanoatning hayot aylanishi konsepsiyasi faqatgina alohida mahsulotlarga nisbatan amaldami yoki butun sanoatga ham tegishliligi haqida bahs-munozaralar mavjud. Berilgan nuqtai nazarga ko'ra, uni sanoatlarga qo'llash imkoniyati mavjud.



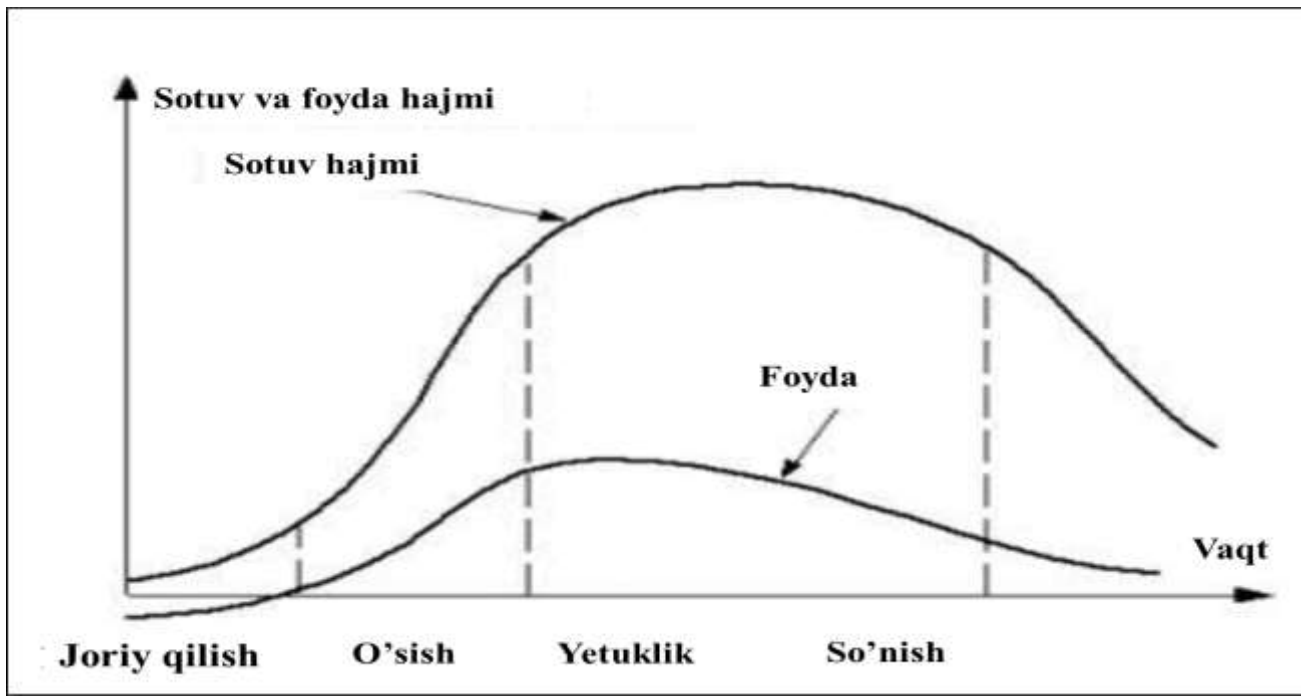
8.1-rasm. Sanoatning hayot aylanishi bosqichlari⁷¹

Internetning tovarni hayotiylik davriga ta'siri. Tovarining bozordagi raqobatbardoshlik dinamikasini aks ettiruvchi eng muhim konsepsiya tovarning haëtiylik davri hisoblanadi. Tovarining haëtiylik davri firmaning muayyan bozorda vaqt bo'yicha foyda va aylanmasining rivojlanish qonuniyatlarini, ya'ni raqobatbardosh tovarning bozordagi xulq-atvori dinamikasini tavsiflaydi. Bu holatda tovarning hayotiylik davri firmaning tovar taklifiga bozor reaksiyasining ideal modeli sifatida namoèn bo'ladi. Hayotiylik sikli modeli har qanday tovar mehnat mahsuli sifatida cheklangan haëtiylik davriga ega ekanligini ko'rsatadi, bu jaraènda ishlab chiqish, joriy qilish, o'sish, etuklik, to'yinish va pasayish kabi bir nechta bosqichlar bosib o'tiladi.

Hayotiylik davrining uzunligi turli tovarlar uchun turli darajada bo'ladi. Bu muddatni uzaytirish zaxiralari uchun bitta emas, bir nechta tovar ishlab chiqarish va sotish asos bo'lib xizmat qiladi. Bunda bu tovarlar turli birikuvda turli sotuv bozorlarida joylashishi mumkin. Bu holatda sotuv bozoriga bir dona tovar emas, balki hayotiylik davri bosqichlari o'zgarishi oldindan rejalashtirib qo'yilgan tovarlar

⁷¹ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

majmui bilan chiqish maqsadga muvofiq bo'lar edi. Kompaniyaning bunday mahsulot portfelini shakllantirish unga doimiy foyda olishni ta'minlovchi hamda innovatsion faoliyatni amalga oshirishda kapitaldan foydalanish manevrlari uchun sharoit yaratib beruvchi muvozanatlangan ishlab chiqarish-sotuv faoliyatini amalga oshirishga imkon beradi.

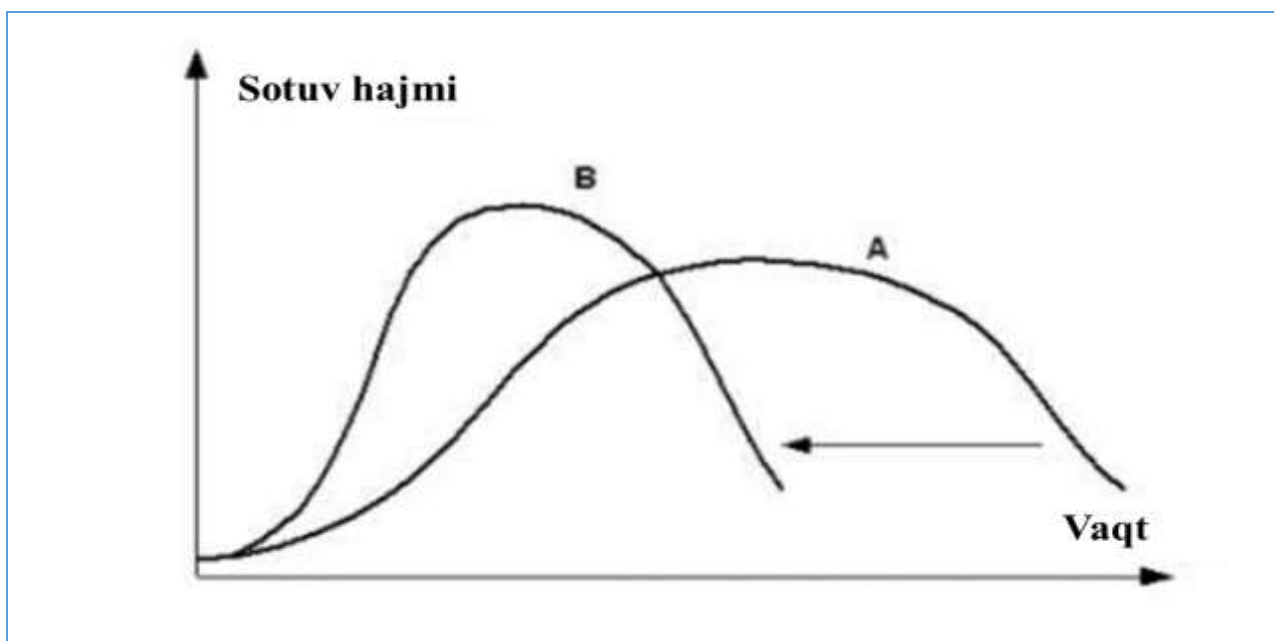


8.2-rasm. Tovarining butun hayotiylik davri mobaynida sotuv va foyda hajmi o'zgarishi⁷²

Tovarining butun hayotiylik davri va uning ayrim bosqichlari tovar turiga bog'liq bo'ladi. Biroq keng iste'mol tovarlari uchun ham, ishlab chiqarish-texnik yo'nalishdagi tovarlar uchun ham xos bo'lgan umumiy tendensiya haëtiylik davrining qisqarishi hisoblanadi. Bir bosqichdan boshqasiga o'tishni tezlashtirib, shu tariqa tovarning umumiy hayotiylik davrini qisqartiruvchi axborot texnologiyalari va Internet bu borada o'zining munosib hissasini qo'shmoqda. Rasmda bugungi kun (B) va o'n yil avvalgi davr (A) uchun xos bo'lgan tovarning haëtiylik davri grafiklari aks ettirilgan.

⁷² Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

Tovarni xarid qilish jarayonida tanlovni amalga oshirar ekan, xaridor bu tovarni mazkur bozordagi unga o'xshash bo'lgan boshqa tovarlardan ajratib turuvchi xislatlarini belgilab beradi. Aynan shu tovarni sotib olar ekan, xaridor shu tariqa uning jozibadorligini, o'zining muayyan ehtiëjini qondirish darajasini hamda bu tovarni sotib olish va undan foydalanish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarga tayorlik darajasini baholaydi.



8.3-rasm. Tovarining xayotiylik davri tezlashuvi⁷³

Xaridorning muayyan ehtiëjlarini qondirishda raqobatchi tovarlarga nisbatan uning ustunligini ta'minlovchi sifat va qiymat tavsifnomalari yig'indisi tovarning raqobatbardoshlik darajasini belgilab beradi.

8.2. Bilimni yaratish va diffuziya

Sanoat hayot siklining ikkinchi etakchisi bu bilimdir. Yangi bilimlar mahsulotni innovatsiyaviy shakli, sanoatning ishlab chiqarishi uchun javobgardir va bilimlarni yaratish va bilim tarqalishining ikki tomonlama jarayonlari sanoat evolyusiyasiga katta ta'sir ko'rsatadi. Kirish bosqichida mahsulot texnologiyasi tez rivojlanmoqda. Hech qanday dominant mahsulot texnologiyasi mavjud emas va raqib

⁷³ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

texnologiyalar e'tibor uchun raqobatlashadi. Musobaqa birinchi navbatda muqobil texnologiyalar va dizayn konfiguratsiyalari o'rtasida:

- Bug' kemalarining dastlabki 30 yilligida belkuraklar va pervaneler, yog'och korpuslar va temir korpuslar va oxir-oqibat ko'mir va neft.

- 1978-1982 yillarda shaxsiy kompyuter sanoatining boshlanishi turli xil ma'lumotlarni saqlash tizimlari o'rtasida raqobat paydo bo'ldi (audiokassetalar va floppi disklar), vizual displeylar (televizor signalini qabul qiluvchi maxsus monitorlar versiyasi), operatsion tizimlar (CPM versiya DOS versiya APPLE II) va mikroprotessorlar ishlamoqda.

Yetakchi dizaynlar va texnik standartlar raqib dizaynlari va texnologiyalari o'rtasida raqobat natijalari odatda, atrofdagi sanoat tomonidan yaqinlashish mavjud ya'ni dominant dizayn - tashqi ko'rinishini, funkcionalligini va mahsulot me'morchiligini belgilaydigan mahsulot uchun ishlab chiqarish usuli va sanoat tomonidan bir butun sifatida qabul qilinadi. Dominant dizaynlarga quyidagilar kiritilgan:

- 1899 yilda kiritilgan Underwood Model-5 20-asr uchun yozuv mashinalarining asosiy arxitekturasini va asosiy xususiyatlarini belgilab qo'ydi: harakatlanuvchi arava, yozilayotgan belgilarni ko'rish qobiliyati, katta harflar uchun siljish funksiyasi belgilar va almashtiriladigan siyoh lentalar.

- 1924 yilda Germaniyada ishlab chiqarilgan Leica-ning Ur-Leica kamerasi 35 mm kameraning asosiy xususiyatlarini o'rnatdi, ammo Canon Leica originaliga asoslangan kameralarni seriyali ishlab chiqarishni boshlaguniga qadar, bu dizayni 35 mm bo'lgan kamera fotografiyada ustunlik qildi.

- Rey Krok Illinoysda o'zining birinchi McDonald's Gamburger restoranini ochganida 1955 yilda u tez orada dominant dizaynga aylanadigan narsani yaratdi.

Fast-fud restoran sanoati: cheklangan menyu, ofitsiant xizmati yo'q, ovqatlanish va chiqib ketish imkoniyatlari, motorli mijozlar uchun yo'l bo'yidagi joylar va biznes tizimini litsenziyalashning franchayzing modeli.

Ustun dizayn va texnik standart tushunchalari bir-biriga bog'liq, ammo aniq. Dominant dizayn mahsulot yoki tizimning umumiy konfiguratsiyasiga ishora qiladi.

Texnik standart - bu moslik uchun muhim bo'lgan texnologiya yoki spesifikasiya. Texnik standartlar odatda intellektual mulkni o'z ichiga oladi patentlar yoki mualliflik huquqlari, dominant dizaynlar odatda bunday emas.

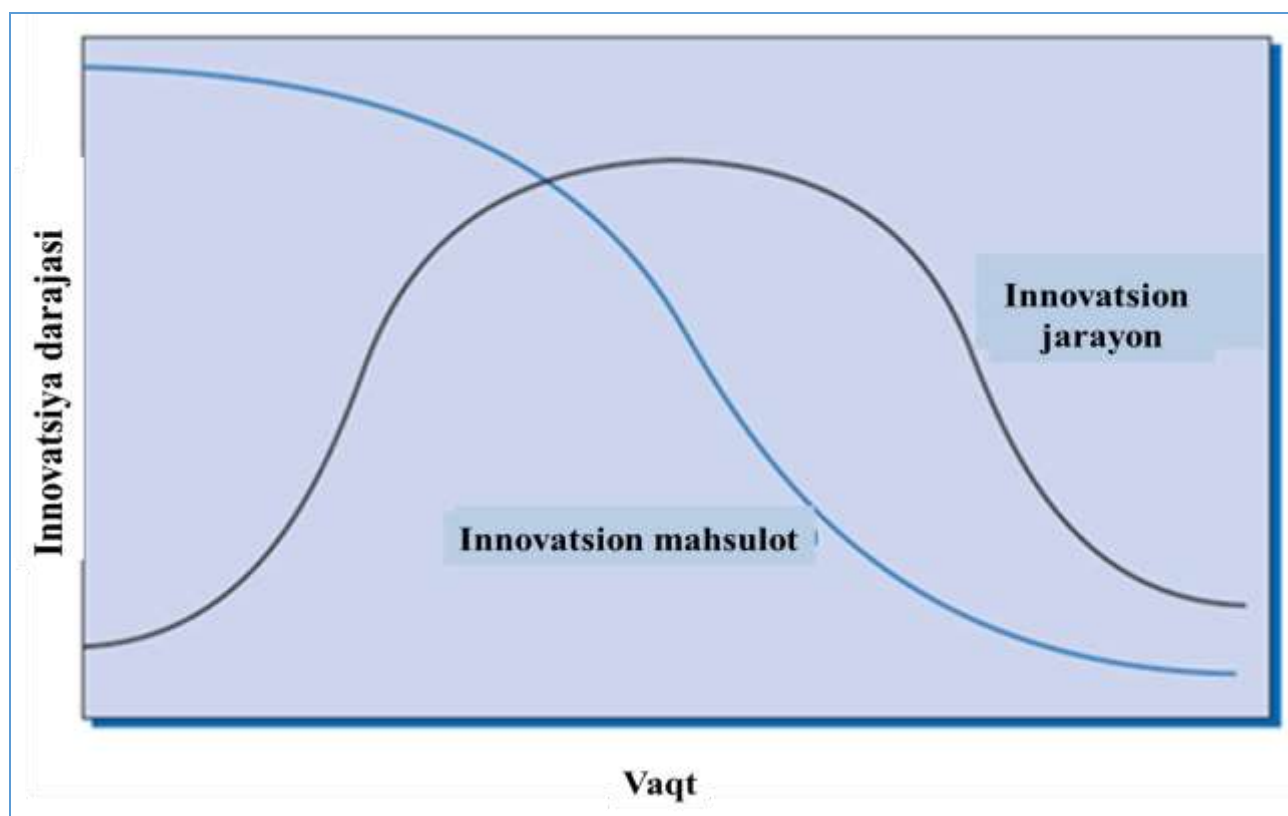
Dominant dizayn bo'lishi mumkin yoki mumkin texnik standartni o'z ichiga olmaydi. IBM shaxsiy kompyuterlari ikkalasini ham ustun dizaynni vashaxsiy kompyuterlar uchun "Wintel" standartini ham o'rnatdilar. Aksincha, katta yo'lovchi samolyotlari uchun ustun dizayn Boeing 707 edi, ammo sanoat samolyotlarning keyingi avlodlarida hukmronlik qiladigan aerokosmik texnologiya standartlarini o'rnatmagan.

Texnik standartlar tarmoq effektlari - foydalanuvchilarda bir-biriga qandaydir tarzda ulanishga ehtiyoj bo'lgan joyda paydo bo'ladi. Tarmoq effektlari har bir mijozga boshqalar kabi bir xil texnologiyani tanlashga majbur bo'lib qolmasligiga sabab bo'ladi. Odatda patentlarda yoki mualliflik huquqlarida mujassam bo'lgan xususiy texnik standartdan farqli o'laroq, dominant dizaynni o'rnatadigan firma ushbu dizayndagi intellektual mulkka ega emas. Demak, erta harakat qilishning biron bir ustunligi bundan mustasno, albatta, dominant dizaynni o'rnatishdan foyda olish afzalligiga erishish shart emas. Dominant dizaynlar jarayonlarda ham mavjud. Yassi shisha sanoati shisha silindr tekis shisha uchun uzluksiz tasmasi chizilgani uchun davomli dominant jarayon namunalari ketma-ketligi bor. Dominant dizaynlar biznes modellarida ham mavjud.

Ko'pgina yangi bozorlarda raqobat raqib biznes modellari o'rtasida bo'ladi. Uyga oziq-ovqat mahsulotlarini etkazib berishda Webvan va Peapod kabi elektron tijoratni tashkil etuvchilar tez orada raqobatga berilib ketishdi.

Mahsulotdan innovatsion jarayongacha. Dominant dizaynning paydo bo'lishi sanoat evolyusiyasining muhim davrini belgilaydi. Ammo etakchi mahsulot dizayni atrofida radikalidan qo'shimcha innovatsion mahsulotga o'tishda sanoat birlashadi. Ushbu o'tish sanoatning o'sish bosqichini ochishga yordam beradi: ko'proq standartlashtirish mijozlar uchun xavfni kamaytiradi va ishlab chiqarish quvvati firmalarga sarmoya kiritishga undaydi. Dizayndan tortib ishlab chiqaruvchilarning e'tiborni o'zgartirish jarayonlar innovatsiyasi, chunki firmalar katta hajmdagi ishlab

chiqarish usullari orqali xarajatlarni kamaytirish va mahsulot ishonchligini oshirishga intilmoqda (8.4-rasm).



8.4-rasm. Vaqt o'tishi bilan mahsulot va innovatsion jarayon⁷⁴

Jarayonning kombinatsiyasini takomillashtirish, dizayndagi o'zgartirishlar va keng miqyosli tejamkorlik va katta imkoniyatlar xarajatlarning pasayishiga olib keladi, bu esa o'z navbatida bozorga tez kirib borishni kuchaytiradi.

8.3. Avtomobil sanoatining rivojlanishi

Avtosanoatda 1890–1912 yillar mahsulotni tezkor yangilash davri bo'ldi. 1886 yilda Karl Benz uch g'ildirakli avtouloviga patent olganidan keyin Fransiya, AQSh, Buyuk Britaniya va Germaniyada ko'plab texnik yutuqlar yuz berdi. Rivojlanishlar quyidagicha:

- ◆ birinchi to'rt silindrli to'rt zarbli dvigatel (Karl Benz tomonidan 1890 yilda);
- ◆ ko'plab chuqurchalar radiatori (Daimler tomonidan 1890 yilda);

⁷⁴ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

- ◆ Gear mexanik uzatmalar qutisi (Panhard va Levassor 1895 yilda);
- ◆ avtomat uzatmalar qutisi (1904 yilda Packard tomonidan);
- ◆ elektr faralar (1908 yilda General Motors tomonidan);
- ◆ Butun po'latdan yasalgan korpus (1912 yil General Motors tomonidan qabul qilingan).

Fordning 1908 yilda taqdim etilgan T-Modelida old tomoni o'rnatilgan, suv bilan ishlaydigan dvigatel va uzatish qutisi nam debriyaj va orqa g'ildirak haydovchisi sanoat uchun ustun dizayn sifatida ishladi.

20-asrning qolgan qismida, avtomobil texnologiyasi va dizayn birlashtirildi. Buning asosiy ko'rsatkichi muqobil texnologiyalar va dizaynlarni bosqichma-bosqich bartaraf etish bo'ldi. Volkswagenning Beetle so'nggi ishlab chiqarilgan avtomobili havo sovutadigan orqaga o'rnatilgan dvigatelga ega avtomobil edi. Citroen o'ziga xos to'xtatib turish va tormozlanish tizimlaridan voz kechdi. To'rt zarbli dvigatellar to'rt yoki olti qatorli silindrlar dominant bo'lib qoldi. Maxsus milliy farqlar zaiflashdi, Amerika avtomobillari kichiklashib borgani sari Yaponiya va Italiya avtomobillar kattalashib boraverdi.

Temir pardaning qulashi mos kelmaslikning so'nggi postlarini o'chirdi. 1990-yillarning o'rtalariga kelib, Sharqiy Germaniya ikki zarbali Wartburgs va Trabans kolleksion buyumlari edi. Mahsulotning yangilanishi sekinlashganda, jarayonning yangilanishi ham susayadi. 1913 yil oktyabrda Ford o'zining Park yig'ish zavodi tog'li hududini ochdi, almashtiriladigan qismlar va harakatlanishga asoslangan usullar yig'ish liniyasi uning inqilobiy ishlab chiqarishi bo'ldi. Hosildorlikni tubdan yaxshilash natijasida T-Modelining narxi 628 dollardan tushib ketdi 1928 yilda 1908 yildan 260 dollargacha. 1927 yilga kelib 15 million ishlab chiqarilgan T-Modellar bor edi.

Avtomashinalardagi ikkinchi yirik innovatsion yangilikni o'z ichiga olgan Toyota kompaniyasining ozg'in ishlab chiqarish tizimi bo'lgan mahkam o'rnatilgan "tortish" tizimi o'z vaqtida rejalashtirish, jamoaviy ishlab chiqarish, moslashuvchan ishlab chiqarish va umumiy sifat menejmenti ishlab chiqarishni o'zida mujassam etgan.

1970-80-yillarda ozg'in ishlab chiqarish tarqaldi xuddi shu kabi butun dunyo bo'ylab avtomobilsozlik sanoatida Fordning ommaviy ishlab chiqarish sanoati tizimi yarim asr oldin o'zgargan edi. Biroq, 2015 yilga kelib ushbu texnologik barqarorlik davriga ikkita rivojlanish bilan tahdid qilingan: elektr mashinalar va haydovchisiz mashinalar.

Sanoat tarmoqlari ushbu hayot aylanish tizimiga qay darajada mos keladi? Boshlash uchun hayot siklining davomiyligi har bir sohada farq qiladi:

- AQSh temir yo'l sanoatini joriy etish bosqichi birinchi temir yo'l qurilishiga qadar davom etdi, 1827 yilda Baltimor va Ogayo, o'sish bosqichi 1870-yillarga to'g'ri keldi. Avtomobil transportining o'sishi bilan sanoat 50-yillarning oxirlarida pasayish bosqichiga kirib boshladi.

- Shaxsiy kompyuterlarda joriy etish bosqichi atigi to'rt yil davom etdi. 1978 yilda o'sish boshlandi. 1978 yildan 1983 yilgacha yangi va tashkil etilgan firmalar sanoatga kirishdi. 1990-yillar davomida o'sish sekinlashdi, to'liq quvvatlar yaratildi va tarmoq hududda kichik kompaniyalar birlasha boshladi. 2011 yilda jahon savdolari hajmi eng yuqoriga etdi va tarmoq bosqichga chiqarildi.

- Raqamli audio pleerlar (MP3 pleerlar) birinchi bo'lib 1997 yilda Seehan Axborot tizimlari va Diamond Multimedia tomonidan taqdim etilgan.

- 2001 yilda Apple-ning iPod-lari Ishga tushishi bilan sanoat o'sish bosqichiga o'tdi. 2009 yilda eng yuqori bosqichga erishilgandan so'ng MP3 pleyerlarning jahon savdosi, jumladan, iPod kamayish bosqichiga o'tdi. 2015 yilga kelib, keng tarqalgan MP-3 pleerlar eskirgan deb qaraldi.

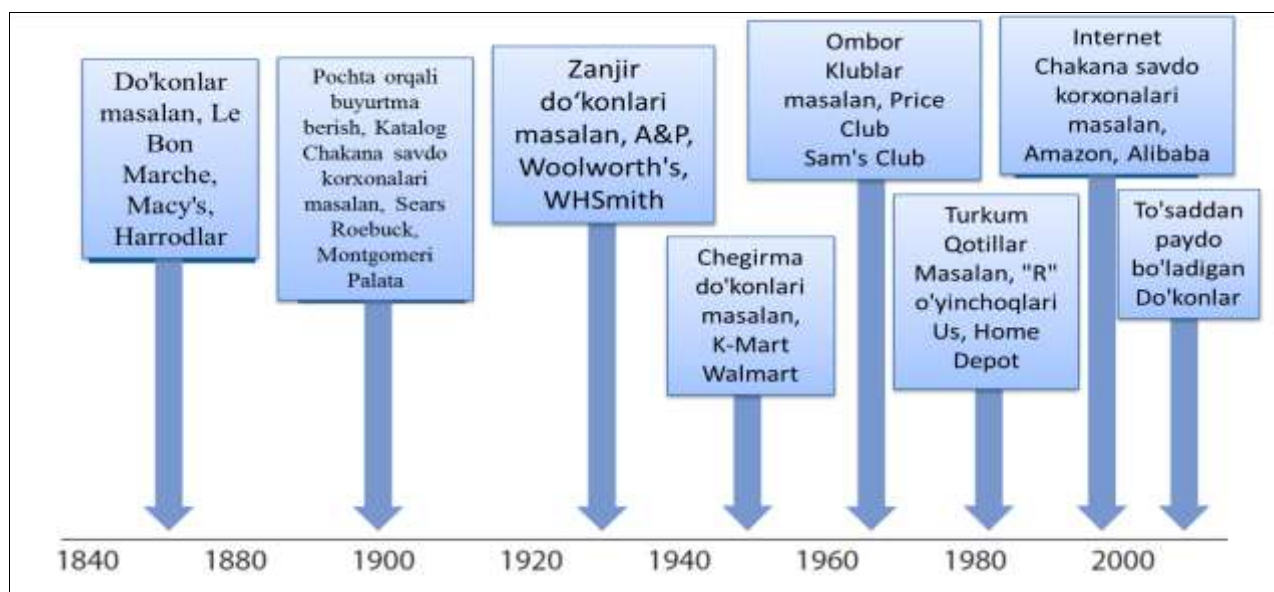
Vaqt o'tishi bilan sanoat hayot sikllari tobora siqilib bormoqda. Bu ayniqsa elektron tijoratda yaqqol namoyon bo'ladi. Onlaynda qimor o'yinlarining tarqalish tezligi taksi xizmatlari va ijtimoiy tarmoqlar dastlabki joriy etish vaqtini bir necha yilgacha qisqartirdi. Buning ma'nosi shundaki, "Internet vaqtidagi raqobat" strategiyalar va boshqaruv jarayonlarini tubdan qayta ko'rib chiqishni talab qiladi.

Evolyusiya ham bir-biridan farq qiladi. Uy-joy qurilishi, oziq-ovqat sanoati va kiyim-kechak kabi asoslarni etkazib beruvchi korxonalar hech qachon tushish bosqichiga o'tmasligi mumkin, Chunki eskirish tushunchasi bunday ehtiyojlar uchun

emas. Ba'zi sohalarda ularning hayot aylanish jarayonini yoshartirish tajriba bo'lishi mumkin. TV-qabul qiluvchilar bozori rangli televizorlar, portativ televizorlar, tekis ekranli televizorlar va HD TV kabi ko'plab yangilanishlardan omon qoldi. Bunday innovatsiya to'lqinlari cheklash savdosini jonladi (8.4-rasm).

Sanoat turli mamlakatlarda hayot siklining turli bosqichlarida bo'lishi mumkin. Yevropa Ittifoqi, Yaponiya va AQShning avtomobil bozorlarida pasayish kuzatilayotgan bo'lsada Osiyo, Lotin Amerikasi o'sish bosqichida. Transmilliy kompaniyalar yangi mahsulotlarni rivojlantirish va ularni ilg'or sanoat mamlakatlariga kiritish, shundan so'ng e'tiborni boshqa bir kunda voyaga etayotgan bozorlarning o'sishga qaratish mumkin.

Sanoat evolyusiyasining yana bir xususiyati sanoat chegaralarini o'zgartirishdir – ba'zilarida tarmoqlar birlashadi (uyali telefonlar, ko'chma o'yin pleyerlari, kameralar va kalkulyatorlar) boshqa tarmoqlar, (bank ishi, tibbiy xizmat ko'rsatish) bir bo'lagi. Dinamikani tushuntirish uchun sanoatga bog'liq klasterlarini ko'rib tarmoqdagi o'zgarishlarni ko'rib chiqishimiz zarur bo'lishi mumkin.



8.5-rasm. Sanoatning hayot siklida innovatsiyalar va yangilanish: chakana savdo⁷⁵

⁷⁵ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

Tarmoq tuzilmasining evolyusiyasi va hayotiy sikl davomida raqobat ta'siri⁷⁶

	Bozorga kirish	O'sish	Yetuklik	Pasayish
Talab	Erta o'zlashtirishga cheklangan: yuqori daromadli, avangard	Bozorga kirib borish tez sur'atda ortib bormoqda	Ommaviy bozor, almashtirish / takroriy sotib olish. bilimli xaridorlar va o'zgaruvchan narx	Eskirish
Texnologiya	Raqobatbardosh texnologiyalar, tezkor mahsulot yangilik	Ustuvor texnologiyalarni standartlashtirish, jarayonlarning jadal innovatsiyasi	Yaxshi tarqatilgan texnik nou-xau: texnologik takomillashtirishlarni qidirish	Kichik mahsulot yoki innovatsion jarayon
Mahsulot	Sifatsiz, turli xil xususiyatlar va texnologiyalar, dizayndagi tez-tez o'zgarishlar	Dizayn va sifat yaxshilanadi, dominant dizaynning paydo bo'lishi	Tovarlashtirish tendentsiyasi. Brendlash, sifat va to'plam bilan farqlashga urinishlar	Tovarlar normasi: farqlash qiyin va foydasiz
Ishlab chiqarish va yetkazib berish	Qisqa ishlab chiqarish proqonlari, yuqori malakali ishchi kuchi, ixtisoslashtirilgan yetkazi berish kanallari	Quvvatlar yetishmasligi, ommaviy ishlab chiqarish, yetkazib berish borasidagi raqobat	Ishlab chiqarish quvvati paydo bo'lishi, ishlab chiqarishni stollashtirish, uzoq muddatli ishlab chiqarish, distribyutorlar kamroq qatorni olib yurishadi	Surunkali ishlab chiqarish quvvati, maxsus kanallarni qayta tiklash
Savdo	Rivojlangan mamlakatlarda ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar	Rivojlangan mamlakatlardan butun dunyoga eksport	Yangi sanoatlashgan ishlab chiqarish rivojlanayotgan mamlakatlarga o'tadi	Mehnat xarajati kam bo'lgan mamlakatlardan eksport
Raqobat	Bir nechta kompaniyalar	Kirish, qo'shilish va chiqishlar	O'sish, baho raqobatining o'sishi	Narx urushlari, chiqishlar
Asosiy muvaffaqiyat omillari	Innovatsion mahsulot, firma va mahsulotning ishonchli imidjini yaratish	Ishlab chiqarish uchun loyihalashtirish, yetkazib berishga kirish, brend yaratish, mahsulotni tez ishlab chiqish, texnologik innovatsiyalar	Kapital intensivligi, miqyas samaradorligi va past sarf xarajatlari orqali iqtisodiy samaradorlik	Kam xarajatlar, xaridorni tanlash, signalizatsiya majburiyati, ratsionalizatsiya qilish qobiliyati

Joylashuv va xalqaro savdo. Sanoat hayotiy sikl davomida xalqaro miqyosda ko'chib yurgan. Sanoati rivojlangan mamlakatlarda badavlat iste'molchilar mavjudligi, texnika mavjudligi va ilmiy manbalar tufayli yangi sanoat tarmoqlari rivojlana boshladi. Boshqa mamlakatlarda talab o'sgan sari ularga dastlab eksport

⁷⁶ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

orqali xizmat ko'rsatiladi, lekin murakkab mehnat ko'nikmalariga bo'lgan ehtiyojning kamayishi yangi sanoatlashgan mamlakatlarda ishlab chiqarishni jozibador qiladi.

Sanoati rivojlangan mamlakatlar import qila boshlaydi. Voyaga etganlik, tovarlashtirish va ishlab chiqarishni stolsizlantirish bilan kechayotgan jarayonlar, ishlab chiqarish oxir-oqibat ish haqi eng past rivojlanayotgan mamlakatlarga o'tadi.

1990-yillarning boshlarida AQSh, Yaponiya, Finlyandiya va Germaniyada simsiz telefonlarni ishlab chiqarish konsentratsiyalangan edi. 1990-yillarning oxiriga kelib, Janubiy Koreya ushbu etakchi guruhga qo'shilgan edi. 2014 yilda dunyodagi mobil telefonlarning deyarli 75% Xitoyda ishlab chiqarilgan.

Mashinasozlik sanoati sifatida avtomobilsozlik 1880-1890-larda Fransiya va Germaniyada paydo bo'ldi va XIX asr oxirida - Angliya, Avstriya - Vengriya, Italiya, AQSh, Belgiya, Kanada, Shveysariya, Shvesiya va Rossiya imperiyasida XX asr boshlarida transport transportiga bo'lgan ehtiyoj va hayvonlar va odamlarning mushak kuchining bu sohasidan chiqib ketishi bilan bog'liq. XX asrning o'rtalaridan boshlab avtomobilsozlik yuqori darajadagi monopolizatsiyaga ega bo'lgan etuk sanoat tarmoqlariga tegishli.

1930-larda sanoat tipidagi avtomobilsozlik SSSRda yaratilgan. 1930-1950 - larda yog'ochni qayta ishlash sanoati mahsulotlarini ishlatish deyarli to'xtatildi, ularning tanasi qurilishi buyumlari po'lat qismlar bilan almashtirildi. 1950-60-yillarda avtomobil sanoati Yaponiyada jadal rivojlanib, Braziliya, Meksika, Argentina, Ispaniyada juda faol bo'lib, Hindiston, Xitoy va boshqa qator mamlakatlarda cheklangan. 1950-da Yaponiyaning Toyota kompaniyasi Kaizenga asoslangan, moslashuvchan ishlab chiqarishni tashkil qilish va "Toyota usuli" deb nomlanadigan sifatni yaxshilash tizimini qo'lladi.

1970-yillarning o'rtalaridan boshlab sanoat robot manipulyatorlari bilan avtomatlashtirilgan avtomatlashtirilgan (CNC) mashinalar va avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish liniyalari (ayniqsa zararli va mas'uliyatli joylarda) keng tarqalgan. 1980 tomonidan avtomobil ishlab chiqarishda tarqatish elektron axborot texnologiyalari va logistikaga ega bo'lib, ular mehnat unumdorligini oshirishga, "o'z

vaqtida (Kanban)" komponentlarni etkazib berish tizimini joriy etishga imkon berdi, shuningdek, shaxsiy avtomobillarni komplektlash variantlarini kengaytirishga imkon berdi.

1980-yillarning boshlarida Yaponiya AQShdan jahon avtomobil sanoati etakchisi nomini oldi va 1980-yillarning o'rtalarida Janubiy Koreyada avtomobil ishlab chiqarishning jadal rivojlanishi boshlandi. 1990-yillar erta 2000 yillar ba'zi post-sotsialistik Yevropa mamlakatlarida (Germaniya, Chexiya va Ruminiya) etakchi g'arbiy Yevropa avtomobil ishlab chiqaruvchilari yordamida, avtomobil ishlab chiqarish modernizatsiya qilindi (Skoda, Dacia) Osiyo mintaqasining ayrim mamlakatlarida, birinchi navbatda, Xitoyda, 2009 yilda avtomobilsozlik va avtomobil iste'molining yangi dunyo etakchisi bo'ldi. Shu bilan birga, 1980 yildan beri ko'plab Yevropa mamlakatlari (Germaniyadan tashqari) jahon avtomobilsozlik sohasida o'z pozitsiyalarini sezilarli darajada zaiflashtirdi.

1980-yillardan beri qo'shma Shtatlardan (General Motors, Ford, Chreysler) uchta yirik avtomobil ishlab chiqaruvchisi jahon gegemonyasi, shuningdek, monopolistik pozitsiyalarni (Shimoliy Amerika bozorida) yo'qotib, birinchi navbatda, Yaponiya konsernlariga, keyinchalik koreys va nemis tillarida qo'shildi. Eng katta va kamroq yirik avtomobil ishlab chiqaruvchilari boshqa konsorsiumlar va konsorsiumlar bilan bir necha marta birlashdilar (shuningdek, ajralib turishdi) va uchinchi mamlakatlarda (birinchi navbatda, Xitoyda) o'z mahsulotlarini yanada faol ravishda joylashtirdilar.

20-asrning oxirida birinchi Yevropa, so'ngra Yaponiya va Shimoliy Amerika bozorlari, shuningdek, jahon va xalqaro engil avtomobillar va turli sinflar, ishlab chiqaruvchilar va mamlakatlarning avtomobillari g'alaba qozongan yuk mashinalari. Shuningdek, Ford T (1908-1926) g'olib bo'lgan "asr avtomobili" tanlovi o'tkazildi.

1980 yillarning boshlanishi bilan elektron sanoat mahsulotlaridan tobora ortib borayotgan foydalanish qayd etildi - motorlar, Vites qutilari va transmissiya nazorat qilish tizimlari, passiv tizimlar (xavfsizlik kamarlaridan, havo yostig'i va xavfsizlik pardalari, faol boshcha, sun'iy yo'ldosh signalizatsiyasi tizimlari) va faol xavfsizlik (tormoz tormozlari, breikasisterlar, antipasetik tizimlar va boshqalar), faol yoritish

tizimlari, radar va sonar, shinalar havo bosimi sensori, "Hand-Free" mobil aloqa minigarnaturalari, shuningdek, bort kompyuterlari, diagnostika va navigatsiya tizimlari va yaqinda avtomobil shaxsiy kompyuterlari.

XXI asrning boshlarida jahon avtomobilsozlik sanoatining eng muhim tendensiyalari ICE (yangi avlod kataliaqtik Konverter va dizel dvigatellari, bioyoqilg'i, shu jumladan, yoqilg'i yangi turlari), gibrid tizimlar (ICE+elektr motor+batareya) yaratish, xavfsizlik darajasini oshirish (yuqorida qarang), haydash sifatini yaxshilash (to'liq haydovchi, elektron haydash yordam tizimlari), umuman avtomobilning "intellektualizatsiyasi".

XXI asrning ikkinchi o'n yilligida gibrid va to'liq elektr transport vositalarini, xususan, AQShda (Tesla va Big Troika kompaniyasi) va Xitoyda, masalan, BYD firmasini yaratish tendensiyasi kuchaygan. Xitoyda, duragaylar (HEV), qayta zaryadlanuvchi (tarmoq) duragaylar (PHEV) va elektr transport vositalari (EV) ishlab chiqarish hajmi 2014-2016 yillarda o'sdi. 2020 yilda Xitoy hukumati 3 million avtomobil ishlab chiqarish hajmining o'sishi bilan yiliga 30 million dollarlik muqobil energiya uchun avtomobil ishlab chiqarish darajasiga erishishni rejalashtirmoqda. 2025 yilgacha Xitoy butun jahon avtomobil bozorlarida etakchi o'rinni egallaydi.

Bugungi kunda jahon miqyosidagi muhim muammo-bu ishlatilgan avtomobillarni qayta ishlash muammosi. Bugungi kunda bir qator davlatlarda ishlab chiqaruvchilardan qayta ishlash jarayonlarini tartibga solish, ulardan foydalanadigan materiallarning bir qismi bo'yicha to'liq xabardorlikni talab etadigan normalar, ko'rsatmalar va qonunlar qabul qilindi. Ushbu qonun va normalarni amalga oshirishga qaratilgan muhim qadam hamda yagona xalqaro axborot tizimini yaratish edi. Bugungi kunda IMDS a'zolari jahon avtomobilsozlik sanoatining yigirmadan ziyod vakillaridir.

2019 yilda dunyo 11 yil davomida avtomobil savdosining pasayishi bilan to'qnashdi-bir vaqtning o'zida 4 foizga, avtomobil bozorining aksariyati Xitoyda 11% ga kamaydi.

2020 yilda yangi koronavirus pandemiyasi butun dunyo bo'ylab avtomobil zavodlarining ishlashiga ta'sir qildi. Shunday qilib, Xitoyda BMW kompaniyasi 30

yanvarni 10 fevraliga qadar uzaytirdi, butun dunyodagi eng yirik filialining yangi yil bayramlari - Shenyang metropolida 10 ming xodim bilan uchta zavod.

Volkswagen Shanxay Automotive Group va First Automotive Works bilan fevral oyida 10 gacha qo'shma ishlab chiqarishni to'xtatdi. Volvo o'zining barcha Xitoy fabrikalari uchun 9 fevralgacha dam olishni davom ettirdi. Konveyer mashinalari ishlab chiqarishda hech qanday nuqsonsiz ishlash deyarli mumkin emas. Muntazam ravishda, ishlab chiqaruvchilar muhim kamchiliklarni bartaraf etish uchun savdo-sotiqdan va iste'molchilardan avtomobillarni tekshirishlari kerak. Birinchi sharhlar Amerika kompaniyalari tomonidan amalga oshirildi. Yeng katta sharhlar:

- Ford Motor (2001, 22 million avtomobil tizimida nuqson);
- Toyota (2012, 7,43 million avtomobil, elektr oyna ko'taruvchi nuqson);
- Volkswagen (2015, 8,5 million avtomobil, "ekologik nuqson" bilan dasturiy ta'minot);

- nosoz havo yostig'i Takata (2015, 34 million avtomobil Honda, BMW, Fiat, Mazda, Misubishi, Nissan, Subaru, Toyota, Chrysler, General Motors). Bundan tashqari, Avto VAZ mahsulotlarni ko'rib chiqish.

- Volkswagen guruhi (Diesel Great, 2015)

O'zbekiston avtomobil sanoati. O'zbekiston iqtisodiyotida etakchi o'rinlardan birini egallaydi. Ushbu sohada mamlakat aholisining katta qismi band. Har yili 250 mingga yaqin avtomobil ishlab chiqariladi (2019 yilda ishlab chiqarish bir necha yil o'tgach, avtomobil ishlab chiqarish 270 mingga etdi). O'zbekiston avtomobil sanoati avtotransport vositalari ishlab chiqaruvchi davlatlar orasida 28-37-o'rinni egallaydi va bu ko'rsatkich Rossiyaning sovet hududida va Markaziy Osiyo mamlakatlari orasida birinchi o'rinni egallaganidan keyin ikkinchi o'rinda turadi. O'zbekiston 1998 yildan avtotransport ishlab chiqaruvchilar xalqaro tashkiloti a'zosi hisoblanadi.

Avtomobil zavodlarini qurish rejalari mustaqillikning dastlabki yillarida boshlangan. 1992 - yil iyun oyida O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti- Islom Karimov Janubiy Koreyaga rasmiy tashrifi chog'ida "Daewoo" zavodlariga tashrif buyurdi. 1993 yilda O'zbekiston mustaqillikka erishganidan ikki yil o'tib Janubiy Koreya Daewoo korporatsiyasi bilan hamkorlikda kelishuvga erishildi.

1994-yilda Janubiy Koreyaning Daewoo korporatsiyasi va UzAutoSanoat kompaniyasi o'rtasida "UzDaewooAuto" qo'shma avtomobilsozlik korxonasi tashkil etildi. Yerishilgan kelishuvlarga ko'ra, avtomobil ishlab chiqarish 1996 yilda O'zbekistonning Andijon viloyatida joylashgan Asaka shahridagi maxsus qurilgan zavodda boshlanishi kerak edi. Zavod ochilishidan oldin yangi zavod xodimlari "Daewoo" korporatsiyasi va dunyoning boshqa avtomobil kompaniyalarida amaliyot o'tadilar. Bugungi kunda O'zbekiston avtomobilsozlik sanoati O'z Auto Sanoat ishlab chiqaradi.

Uz Auto Sanoat - GM Uzbekistan, Samarqand avtomobil zavodi, MAN Auto-Uzbekistan, GM Powertrain Uzbekistan va mahalliyashtirish va komponentlar avtokorxonasi yirik tugunli avtomobil ishlab chiqarish korxonalarini (SKD) nazorat qiluvchi xolding kompaniyasi, O'zbekiston va MDH davlatlari bo'yicha dilerlik tarmog'i tashkil etildi.

Bosh-kompaniya-UzAutoSanoat. Kompaniyaning ishlab chiqarilishi Andijon viloyati Asaka shahrida, Toshkent shahrida, Xorazm viloyati Pitnak shahrida, post-sovet Markaziy Osiyodagi yirik avtomobil zavodida yiliga 250 ming dona loyiha quvvatiga ega "noldan" tashkil etilgan. Uzdaewooautoil 1993 yilda tashkil etilgan va 1996 yil 19 iyulda qurilgan avtomobil zavodida ishlab chiqarishni boshladi. Kompaniyaning mahsulotlari O'zbekistonda ushbu sinflarning avtomobillariga bo'lgan talabni to'liq qondirdi va MDH, Gruziya, Afg'oniston va Pokistonga eksport qilish bo'yicha keng tarqaldi. Kompaniya tarkibida Daewoo, General Motors va boshqa avtomobil kompaniyalari mavjud.

Loyihaga ko'ra, avtomobil zavodi 250-dan yiliga 2002 ming mashina ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lishi kerak edi, ammo bu faqat 2010 yillarning boshida erishildi, keyin keskin tushib ketdi. Ko'pgina sabablardan biri Janubiy Koreya hamkorining bankrotligi va "General Motors" ning Amerika konserniga qo'shilishiga qiziqishning pasayishi edi. Bundan tashqari, zavod mahsulotlarini sotish hajmi bo'yicha sezilarli iqtisodiy noto'g'ri hisob - kitoblar aniqlandi, bu aholining xarid qobiliyatining pastligi-mamlakatda ichki talab miqdori rejalashtirilgan darajaga etmadi.

Shu bilan birga, MDH mamlakatlariga eksport Rossiyada va Ukrainada yangi avtomobil yig'ish zavodlarini, shu jumladan, Daewooni bir xil modellar bilan yaratish va 2008 yilda boshlangan iqtisodiy inqirozni hisobga olgan holda raqobatbardosh ommaviy import tufayli tushib ketdi. Keyinchalik, Rossiya Federatsiyasi qarshi G'arb davlatlari bir qator qarshi iqtisodiy va siyosiy sanksiyalar, rubl qarshi dollar o'sish sabab, OAJ iqtisodiy barqarorlik ta'sir mumkin emas edi, qaysi Rossiya bozorida avtomobillar sotish ommaviy qulashi, olib keldi "Giem O'zbekiston". Haddan tashqari ishlab chiqarish inqirozi Farg'ona vodiysidagi mintaqaviy omborlarda eksport qilinadigan avtomobillarning katta zaxiralarini to'plashga, shuningdek, Asaka zavodining faoliyatini 2015 yilning avgust oyida bir oyga to'xtatib qo'yishga olib keldi.

2007 yilda Toshkent mexanika zavodining ishlab chiqarish maydonlarida (sobiq Toshkent aviatsiya ishlab chiqarish birlashmasi V.P.Chkalov nomidagi) "GM O'zbekiston" AJ Toshkent filiali tashkil etilib, unda Chevrolet Captiva, Tacuma va Yepica avtomobillarining yirik tugunli yig'ilishi, so'ngra 2012 yilda Chevrolet Malibu avtomobili tashkil etildi.

2008 yilda Uzavtosanoat AK va GM dat (GM Korea keyinchalik) 2002 yilda Daewoo konserni bankrot va qayta tashkil keyin so'riladi Amerika kompaniyasi General Motors o'rtasida, kompaniya UzDaewooAuto huquqiy vorisi bo'lgan "GM O'zbekiston", tashkil etilgan, va Daewoo avtomobillar Chevrolet brendi ostida ishlab chiqarilgan boshladi. MDH davlatlarida tovar va savdo tarmog'i UzDaewoo nomini saqlab qoldi, chunki MDH davlatlari kompaniyalari tomonidan tuzilgan shartnomada ko'rsatilgan mamlakatlar o'rtasida engil avtomobillarni uzluksiz olib kirish va savdo qilish bo'yicha ilgari tuzilgan uzoq muddatli kelishuvlar tufayli. Millioninchi avtomobil ishlab chiqarildi.

"Chevrolet Avto T 250 rebrending nomi", UzDaewooAuto dilerlik tarmog'i tomonidan amalga oshiriladi, deb-24 may, 2013 yil Moskvada yangi sedan C - sinf Daewoo Gentra (original Daewoo Gentra Koreya) ishlab chiqarish bilan adashtirmaslik kerak emas deb nomlangan taqdim etildi.

O'zbekistonda ushbu model eski Chevrolet Lacetti nomini qoldirdi. Daewoo Gentra rusumidagi xaridor asosiy uskunaga 399 000 rublga tushadi. Asosiy konfiguratsiyada allaqachon yangilik ikkita havo yostig'i, shlangi rulda, tuman chiroqlari, 4 elektr oyna ko'targichi va Konditsionerni oldi. Variantlar ro'yxatiga ABS, audio tizim, old O'rindiqlarni isitish va uyingizda Lyuk kiradi. 2014 yil aprel oyida ikki millioninchi UzDaewoo avtomobili chiqarildi.

2014 yil boshida Chevrolet Damas modeli Asaka shahridagi zavoddan olib tashlandi va GM Uzbekistan yangi Xorazm avtomobil zavodiga o'tkazildi. 2015-yilning sentyabr oyidan boshlab xuddi shu zavodda Chevrolet Labo avtomobili qayta ishga tushirildi va 2004 yilning oktyabr oyidan boshlab Chevrolet Spark, Daewoo Gentra va Chevrolet Matiz modellari Ravon milliy brendi ostida ishlab chiqarildi.

2016 yilda Ravon Nexia (Chevrolet Nexia ichki bozorida) ishlab chiqarish yo'lga qo'yildi, Chevrolet Cobalt esa Ravon R4ga o'zgartirildi. Daewoo brendini ishlab chiqarish butunlay to'xtatildi, bu avtomobilsozlik sanoatining chiqarilishiga keskin ta'sir ko'rsatdi.

Sam Auto. Samarqand avtomobil zavodi 1996 yilda o'rta sig'imli avtobuslar va kichik va o'rta og'irlikdagi yuk mashinalari ishlab chiqarish uchun tashkil etilgan. 1999 yil 19 martdan o'z faoliyatini boshlagan. 1999-2006 - dan avtoullov Otoyol markasi ostida Koch Holding bilan kelishilgan holda, 2006-dan hozirgi kungacha Isuzu markasi ostida ishlab chiqarilgan. Hozirgi vaqtda zavod 4 avtobus modeli va 5 yuk mashinalari modellarini ishlab chiqaradi.

MAN. "MAN" rusumli yuk mashinalari, maxsus texnika va pritseplar ishlab chiqarish bo'yicha O'zbekiston-Germaniya qo'shma korxonasi. Mahsulotlar va etkazib beruvchilarning lentasini yanada aniqroq qurish uchun zavod Samarqand shahrining chekkasida joylashgan.

Uzbekistanda avtomobillar ishlab chiqarish jarayoni

<i>Ishlab chiqarish yillari</i>	<i>Marka va modellar</i>
1996 - h. v.	Chevrolet Damas
1996 - 2004, 2015- h. v.	Chevrolet Labo
1996 - 2003	Daewoo Tico
2001 - h. v.	Ravon Matiz
1996 - 2008	Daewoo Nexia
2008 - 2016	Daewoo Nexia II
2003 - 2011	Chevrolet Lacetti
2007- h. v.	Chevrolet Captiva
2007- 2012	Chevrolet Epica
2008 - 2009	Chevrolet Tacuma
2010 - h. v.	Ravon R2
2012 - 2017	Chevrolet Malibu
2012 - h. v.	Ravon R4
2013 - h. v.	Ravon Gentra
2014 - 2018	Chevrolet Orlando
2016 - h. v.	Ravon Nexia
2017 - h. v.	Chevrolet Malibu 2
2019 - h. v.	Chevrolet Equinox
2019 - h. v.	Chevrolet Traverse
2019 - h. v.	Chevrolet Trailblazer
2019 - h. v.	Chevrolet Tahoe

UzAutoSanoat korxonolari va zavodlari:

1. SamAuto-Samarqandda Isuzu avtobuslari va yuk mashinalari;
2. MAN Auto-Uzbekistan-Samarqanddagi MAN yuk mashinalari;

3. GM Uzbekistan: Ravon: Matiz, Genra, R3 Nexia, R2 Spark, R4Cobalt Asaka GM Uzbekistan zavodida, Chevrolet: Captiva, Malibu, Malibu-2 GM Uzbekistan Toshkent zavodida,

4. Chevrolet: GM Uzbekistan Xorazm avtomobil zavodida Damas, Labo, Orlando;

5. GM Powertrain Uzbekistan Toshkentda;

6. UzKodji - Andijon viloyati;

7. Uz-Tong xong KO-Andijon viloyati;

8. Uz-Semyung ko-Andijon shahri;

9. Uz-Koram KO - Andijon shahri;

10. Uz Dong-won - Asaka shahri;

11. Uz Dong-Yang kompani - Andijon shahri;

12. Avtomobil- Farg'ona shahri;

13. O'zEraeCable-Navoiy shahri;

14. UzXanvu-Andijon viloyati;

15. Toshafus - Toshkent shahri;

16. Avtokomponent - Asaka shahri;

17. Idas Yelectronics System-Andijon shahri;

18. UzAuto Treiler - Toshkent shahri;

19. Sandwich Panel-Toshkent shahri;

20. Avtosanoat-Sepla Toshkent shahri;

21. O'zMinda-Navoiy shahri;

22. O'zAuto Austem-Andijon shahri;

23. Auto Fortis-Andijon shahri;

24. Jizzax akkumulyator zavodi - Jizzax shahri;

25. AvtoSanoat kompleksi-Qo'qon shahri;

26. Kvangjin Ausistems - Takshent shahri;

27. O'zEraeAlternator-Navoiy shahri;

28. O'zERAe Climate Control -Andijon shahri;

29. Uzungwoo - Farg'ona shahri;

30. Uz-Dongju KO -Andijon shahri;

31. Uzchasis -Namangan shahri.

8.4. Tashkiliy moslashuv va sanoatning rivojlanishi

Evolyutsion o'zgarish, tanlash va saqlashni o'z ichiga oladigan jarayon moslashuvchan deb qaraladi. Asosiy masala-bu evolyusion jarayonlarning qaysi darajada sodir bo'lganligidir:

- o'zgarishlar bilan bog'liq ravishda vaqt o'tishi bilan sanoatdagi firmalar soni tashkiliy ekologiya muhokama qilindi. Biroq tashkiliy ekologiya – iqtisodiy o'zgarishlarning tashkiliy inersiya farmoniga asoslangan keng nazariydir. Natijada, firmalarning o'zlarini moslashtirish orqali emas, balki firmalarning aholisi orqali sanoat evolyusiyasi o'zgarishi sodir bo'ladi. Dastlabki muvaffaqiyatli imitatsiya qilish bilan rag'batlantirilgan abituriyentlar yangi ishga tushirish natijasida tarmoqlar rivojlantirilgan. Tanlov jarayoni tanlash mexanizmidan iborat bo'lib, uning doirasida xususiyatlari o'z muhiti talablariga mos keladigan tashkilotlar resurslarni jalb etishi mumkin; ba'zilar bartaraf etilmagan.

- Evolyusiyaviy iqtisodiyot alohida tashkilotlarga o'zgarishlarning asosiy o'tkazuvchilari sifatida yo'naltiriladi. Variatsiya, tanlash va saqlash jarayoni tashkiliy kichik dastur darajasida amalga oshiriladi – muvaffaqiyatsiz kichik dasturlar rad etiladi; muvaffaqiyatli tartib-taomillar tashkilotda saqlanib qolinadi. Ushbu muvofiqlashtirilgan faoliyat turlari tashkiliy qobiliyat uchun asosdir. Evolyusion nazariyotchilar yangi tartiblarni izlash orqali firmalarga tashqi o'zgarishlarga moslashish sifatida qarash, muvaffaqiyatli tartiblarni takrorlash va muvaffaqiyatsizlardan muntazam ravishda voz kechish, chunki bunday adaptatsiya tez va qiymatli bo'lmaydi.

O'zgarishlar katalizatori sifatida tashkiliy tashabbuslar Bosh menejerlarning tashkilot miqyosidagi o'zgarishlarni boshlash va amalga oshirish imkoniyatlari cheklangan. Biroq, nufuzli va xarizmatik etakchilikning kombinatsiyasi bilan ular hayratlanarli darajada keng ta'sirga ega bo'lgan aniq tashabbuslarni boshlashlari mumkin. Bosh direktor tomonidan homiylik qilingan korporativ tashabbuslar

strategik o'zgarishlar, ilg'or tajribalar va boshqaruv yangiliklarini tarqatishda samarali hisoblanadi.

General Yelectric-da Jek Uelch tashkilot o'zgarishini rag'batlantirish uchun korporativ tashabbuslardan foydalanishning ayniqsa samarali namoyandasi edi. Ular "O'z sohangizda birinchi yoki ikkinchi bo'ling", "GE ning o'sish dvigateli", "chegarasizlik", "oltita sigma sifati" va "sizning biznesingizni yo'q qiling-nuqta-com" kabi ta'sirchan va jozibali shiorlar atrofida qurilgan. . ” Ramziy harakatlar orqali etakchilar ham chuqur ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Sindao muzlatgich zavodini dunyodagi eng yirik maishiy texnika ishlab chiqaradigan kompaniyalardan biri bo'lgan Haierga aylantirishdagi asosiy voqea bosh direktor Chjan Ruimin yig'ilgan ishchi kuchi oldida nuqsonli muzlatgichlarga balyoz olib borishi edi. Kompaniya tarkibini qayta tashkil etish orqali yuqori menejment hokimiyatni qayta taqsimlashi, yuqori boshqaruvni almashtirish va yangi qonunni kiritishi mumkin.

General Yelectric kompaniyasida Jeff Immeltning yanada moslashuvchan va hamkorlikdagi kompaniyani izlashi 2002 yildan 2014 yilgacha bo'lgan davrda beshta yirik bo'limni qayta tashkil etish bilan qo'llab-quvvatlandi. Tashkiliy tuzilishdagi davriy o'zgarishlar markazlashmagan qidiruv va mahalliy tashabbuslarni rag'batlantirishi mumkin, shu bilan birga ushbu qidiruv natijalaridan yanada samarali foydalanishni rag'batlantiradi. Integratsiya va moslashuvchanlikning afzalliklarini taqqoslash tashkilotlardan markazsizlashtirish davrlari va markazlashtirish davrlari o'rtasida tebranishini talab qilishi mumkin.

Yangi etakchilik Agar strategik o'zgarishlarga rahbariyatning eskirgan e'tiqodlarga rioya qilishi to'sqinlik qilsa yoki mavjud jamoada yangi strategik fikrlash nuqtai nazarlari va dunyoqarashining xilma-xilligi etishmasa, o'zgarishlarga rahbarlik qilish uchun begona odam kerak bo'lishi mumkin. Ichki va tashqi bosh direktorlarning nisbiy ko'rsatkichlari haqida dalillar bir-biriga aralashmaydi. Ammo, agar tashkilot yomon ishlayotgan bo'lsa, tashqi bosh direktor o'zgarishlarni ichki tayinlashdan ko'ra samaraliroq qiladi. Shubhasiz, bu Lou Gerstner boshchiligidagi IBM va Jim Mc Nerney boshchiligidagi 3M ga tegishli. Tashkilot o'zgarishi,

shuningdek, tashkilot tashqarisidan yangi menejerlarni jalb qilish orqali rag'batlantiriladi.

Ssenariy tahlili o'zgarishga moslashish o'zgarishni kutishni talab qiladi. Ammo kelajakni bashorat qilish xavfli, hatto imkonsizdir. "Aqlsiz odamgina kelajak haqida bashorat qilar edi" - deya ta'kidladi kinomagnat Semyuel Goldvin. Ammo bashorat qilishning iloji yo'qligi o'zgarishga tayyorgarlik ko'rishga to'sqinlik qilmaydi. Ssenariyni tahlil qilish - bu kelajak qanday rivojlanishi mumkinligi haqida o'ylashning tizimli usuli. Ssenariyni tahlil qilish prognozlash texnikasi emas, balki keng ko'lamlı ma'lumot va tajribaga tayanib kelajak haqida o'ylash va tahlil qilish jarayonidir.

Rand korporatsiyasida birinchi bo'lib ulardan foydalanishni boshlagan Herman Kan, senariylarni "diqqatni sabab jarayoni va qarorlar qabul qilish punktlariga yo'naltirish uchun qurilgan voqealarning taxminiy ketma-ketliklari" deb ta'rifladi. Ko'p ssenariyli yondashuv bir nechta aniq, ichki izchil qarashlarni yaratadi. kelajak qanday qilib besh yildan 50 yilgacha ko'rinishi mumkin. Uning asosiy qiymati turli xil iqtisodiy, texnologik, demografik va siyosiy omillarning o'zaro bog'liq ta'sirini kelajak qanday rivojlanishi mumkinligi to'g'risida bir nechta aniq muqobil hikoyalarga birlashtirishdan iborat. Ssenariyni tahlil qilish sifatli yoki miqdoriy yoki ikkalasining kombinatsiyasi bo'lishi mumkin.

Miqdoriy ssenariy tahlili ehtimoliy natijalarni aniqlash uchun simulyatsiya modellarini yaratadi. Sifatli ssenariylar odatda rivoyat shaklida bo'ladi va qaror qabul qiluvchilarning idrok va tasavvurlarini jalb qilishda ayniqsa foydali bo'lishi mumkin. Ssenariy tahlili sanoat evolyusiyasi yo'llarini, ma'lum bir mamlakatlarning rivojlanishini va yangi texnologiyalarning ta'sirini o'rganish uchun ishlatiladi. Ammo, aksariyat strategiya texnikalarida bo'lgani kabi, senariy tahlilining qiymati natijalarda emas, balki jarayonda.

Ssenariyni tahlil qilish turli xil g'oyalar va tushunchalarni etkazish, chuqur e'tiqod va taxminlarni yuzaga chiqarish, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan tahdid va imkoniyatlarni aniqlash, muqobil strategiyalarni yaratish va baholash, moslashuvchan fikrlashni rag'batlantirish va konsensusni yaratish uchun kuchli vositadir. Turli xil

ssenariylar bo'yicha turli xil strategiyalarni baholash qaysi strategiyalarni eng kuchli ekanligini aniqlashga yordam beradi va menejerlarni "nima bo'lsa?" savollar. Strategy Capsule 8.3-da Shell-da ssenariylardan foydalanish ko'rsatilgan.

Yangi imkoniyatlarni rivojlantirish Oxir oqibat o'zgaruvchan dunyoga moslashish raqobatdosh ustunlikni yangilash uchun zarur bo'lgan qobiliyatlarni rivojlantirishni talab qiladi. Ushbu qiyinchiliklarni anglash uchun biz: "Qaerda qobiliyatlar mavjud?" Tashkiliy salohiyatning kelib chiqishi: dastlabki tajribalar va yo'lga bog'liqlik ajratib turadigan qobiliyatlarni ko'pincha kompaniyalar tashkil topishi va rivojlanishining dastlabki davrlarida hukm surgan vaziyatlardan izlash mumkin. Ular yo'lga bog'liq tarix - bugungi kunda kompaniyaning imkoniyatlari uning natijasidir.

Masalan:

- Walmart ta'minot zanjiri logistikasida o'zining ajoyib qobiliyatini qanday rivojlantirdi? Saqlash, tarqatish va sotuvchilar bilan aloqalarning ushbu o'ta samarali tizimi ehtiyotkorlik bilan rejalashtirish va loyihalash natijasi emas edi; u Walmart o'zining mavjudligining dastlabki yillarida duch kelgan vaziyatlardan kelib chiqqan holda rivojlandi. Uning Arkanzas va Oklaxomadagi kichik shaharchalari, etkazib beruvchilar tomonidan ishonchsiz etkazib berishga olib keldi; Binobarin, Walmart o'zining tarqatish tizimini yaratdi. Walmart-ning ajoyib iqtisodiy samaradorligiga hissa qo'shadigan boshqa imkoniyatlar haqida nima deyish mumkin? Bular ham Walmartning Arkanzas shtatidagi kelib chiqishi va uning asoschisi Sem Uoltonning qadriyatlari bilan bog'liq.

- Umumiy raqobat muhitiga va shunga o'xshash strategiyalarga qaramay, dunyodagi etakchi neft va gaz sohalari turli xil imkoniyatlar profilini namoyish etadi. Yexxon Mobil va Royal Dutch Shell sanoatining etakchilari ushbu farqlarga misol bo'ladilar. YexxonMobil o'zining ajoyib moliyaviy menejmenti bilan tanilgan va bu uning roli (Standard Oil New Jersey singari) Rockefeller's Standard Oil Trust uchun umumiy moliyaviy boshqaruvni ta'minlashdan kelib chiqqan.

1967 yildan beri Royal Dutch Shell ssenariylarni uzoq muddatli strategik rejalashtirish uchun asos qilib oldi, deydi Shellning sobiq raisi Mayk Pokok: "Biz

rejalashtirishni birgina prognozlarga emas, balki iqtisodiy, siyosiy, va ijtimoiy taraqqiyot” mavzusida suhbatlashdi. Shell-ning ssenariylari uning rejalashtirish funksiyasini rejalarni ishlab chiqarishdan dialog va o’rganish jarayoniga rahbarlik qilishiga o’tish uchun juda muhimdir, natijada menejerlar tomonidan qarorlar qabul qilish yaxshilanadi. Bunga doimiy ravishda guruh ichidagi zamonaviy fikrlash, biznesga tashqi ta’sirlarni kengroq qarashni rag’batlantirish va Shell kompaniyasining 200 ta tobe filiallari o’rtasida muvofiqlashtirishni kuchaytirish kiradi. Shell-ning global ssenariylari har to’rt yoki besh yilda bir marta korporativ rejalashtirish xodimlari, rahbarlar va tashqi ekspertlardan tashkil topgan guruh tomonidan tayyorlanadi. Iqtisodiy, siyosiy, texnologik va demografik tendensiyalar kelajakdagi 50 yilgacha tahlil qilinadi. 2014 yilda Shell 2060 yilgacha bo’lgan davr uchun ikkita global ssenariyni aniqladi:

◆ Tog’lar: hozirgi elita o’z kuchlarini saqlab qoladigan, barqarorlikni boshqaradigan va "zudlik bilan bozor kuchlari buyrug’i bilan emas, balki resurslarni barqaror va ehtiyotkorlik bilan ochadigan dunyo. Natijada yuzaga keladigan qat’iylik iqtisodiy dinamikani susaytiradi va ijtimoiy harakatchanlikni to’xtatadi ».

◆ Okeanlar: "raqobatdosh manfaatlarni hisobga olgan holda va murosaga kelish - bu qirol". Iqtisodiy mahsuldorlik ulkan islohotlar to’lqini bilan o’sib bormoqda, ammo ba’zida ijtimoiy birdamlik buzilib, siyosat beqarorlashmoqda ... darhol bozor kuchlariga katta e’tibor beradi.

Yuqori menejment tomonidan tasdiqlanganidan so’ng, ssenariylar ma’ruzalar, taqdimotlar va seminarlar orqali tarqatiladi, bu erda ular biznes sohalari va operatsion kompaniyalar tomonidan uzoq muddatli strategiyani muhokama qilish uchun asos bo’ladi. Shell o’zining ssenariylari prognoz emasligiga qat’iy ishonadi. Ular kelajakdagi global energetik muhitni shakllantiruvchi turli kuchlar qanday o’ynashi mumkinligi haqida puxta o’ylangan hikoyalarni aks ettiradi.

Ularning ahamiyati menejerlar kelajakni nazarda tutadigan ijtimoiy va kognitiv jarayonlarni rag’batlantirishdan iborat bo’lib, "ular masofadan turib mumkin bo’lgan voqealarni ham ko’rib chiqish uchun boshqaruvni kengaytirishga mo’ljallangan." Sobiq bosh ijrochi direktor Jeroen van der Veering so’zlariga ko’ra: "ushbu

vositadan global biznes muhitimiz to'g'risida chuqurroq ma'lumot olish va guruh strategiyamizning asosi bo'lgan madaniy o'zgarishlarga erishish uchun foydalanish zarur".

Royal Dutch Shell o'zining markazlashtirilmagan, xalqaro boshqaruv qobiliyati bilan mashhur bo'lib, u qayerda ish qilmasin "insayder" ga aylanishiga imkon beradi. Shell Rossiya neftini Xitoyga etkazib berish uchun, Royal Dutch esa Indoneziya neft zaxiralaridan foydalanish uchun yaratilgan. Yevropada minglab kilometr uzoqlikdagi bosh ofislari bilan guruhning ikkala qismi ham markazlashmagan, moslashuvchan boshqaruv uslubini ishlab chiqdilar.

Yexxon Mobil Moliyaviy boshqaruvi. Yexxon Mobilning avvalgi shirkati Standard Oil (NJ) Rokfellingning Standard Oil Trust Royal Dutch Shell kompaniyasining markaziy markazi Londonda joylashgan va Shell Transport & Trading 200 ta operatsion kompaniyasining markazsizlashgan global tarmog'ini muvofiqlashtiruvchi xitoy kompaniyasi va Xitoyda va Rossiyada neftni sotish uchun asos solgan.

Far Yeast Royal Dutch Petroleum bosh qarorgohi Gaaga shahrida joylashgan; Indoneziya zaxiralarini ekspluatatsiya qilish uchun tashkil etilgan BP Elephant ovi Forsning katta zahiralarini topdi, Forties (Shimoliy dengiz) va Prudhoe Bay (Alyaska) maydonlarini topdi, Yeniso Mattei merosini siyosiyashtirgan muhitda muomala qilish; urushdan keyingi Italiyada Mobil Lubricans Vacuum Oil Co. kompaniyasida hukumat bilan aloqalarni boshqarish muammosi 1866 yilda patentlangan neft moylash materiallarini etkazib berish uchun tashkil etilgan.

Ushbu kuzatuvlar tashkil etilgan kompaniyalardagi menejerlarni tashvishga solmoqda: agar firmaning imkoniyatlari uning hayotining dastlabki bosqichlarida aniqlansa, haqiqatan ham o'zgarishlarga moslashish uchun zarur bo'lgan yangi imkoniyatlarni rivojlantirish mumkinmi? Tashkiliy tuzilma va madaniyatga kiritilgan o'rnatilgan qobiliyatlar yangi imkoniyatlarni yaratishda katta to'siqlarni keltirib chiqarmoqda. Darhaqiqat, firmaning tashkiliy qobiliyatlari qanchalik rivojlangan bo'lsa, ular shunchalik katta to'siq yaratadi. Dell Computer-ning to'g'ridan-to'g'ri sotish modeli juda yuqori darajada rivojlanganligi sababli, Dell chakana savdo

shoxobchalari orqali sotishga ham moslashishga ham qiynaldi. Shuning uchun asosiy qobiliyatlar bir vaqtning o'zida asosiy qat'iylik ekanligi haqidagi dalil.

Qobiliyatni yaratish uchun resurslarni birlashtirish Yangi imkoniyatlarni qanday rivojlantirishni tushunish uchun tashkilot qobiliyatining tuzilishini yana bir bor ko'rib chiqamiz. Biz tashkiliy qobiliyat turli xil resurslar, xususan turli tashkilot a'zolarining mahoratlari birlashishi natijasida kelib chiqishini kuzatdik. Ushbu integratsiya uchun mos jarayonlar, tegishli tashkiliy tuzilma, motivatsiya va umumiy tashkiliy muvofiqlashtirish talab etiladi, ayniqsa tashkilot madaniyati bilan.

Ushbu komponentlar yangi imkoniyatlar uchun qurilish bloklarini tashkil etadi:

- Jarayonlar: Jarayonlarsiz tashkiliy qobiliyat individual mahoratga to'liq bog'liq bo'ladi. Jarayonlar (yoki tashkiliy tartib-qoidalar) yordamida biz vazifalarni bajarish samarali, takrorlanadigan va ishonchli bo'lishini ta'minlashimiz mumkin. Whirlpool o'zining innovatsion harakatini boshlaganida, jarayonlarni yaratishga katta ahamiyat berildi: xodimlarni innovatsiya vositalariga o'rgatish jarayonlari, g'oyalarni yaratish jarayonlari va g'oyalarni tanlash va rivojlantirish jarayonlari.⁵⁸ Jarayonlar paydo bo'lgandan so'ng ular rutinallashtirish va o'rganish orqali rivojlanadi. - qobiliyatni rivojlantirish uchun zarur bo'lgan narsa - bu o'rganishni osonlashtiradigan va o'rganishni saqlab qolish va almashishni ta'minlaydigan mexanizmlarni yaratishdir.

- Tuzilma: Tashkiliy qobiliyatga hissa qo'shadigan odamlar va jarayonlar yuqori ishlash qobiliyatini ta'minlash uchun zarur bo'lgan muvofiqlashtirishga erishish uchun bir xil tashkiliy birlikda joylashgan bo'lishi kerak. McKinsey & Company turli sohalar va turli xil boshqaruv funksiyalari bo'yicha ixtisoslashgan konsalting imkoniyatlarini rivojlantirmoqchi bo'lganida, sanoat amaliyoti va funksional amaliyotlardan iborat matritsa tuzilishini yaratdi. Tashkiliy tuzilmani imkoniyatlarga moslashtirish zarurati, turli xil tashkiliy birliklarni qamrab oladigan qobiliyatlarning kam rivojlanganligini anglatadi. Yevropa va AQSh avtomobil ishlab chiqaruvchilari bir nechta funksiyalarni o'z ichiga olgan oldingi ketma-ket tizimni almashtirish uchun o'zaro faoliyat funksional mahsulot ishlab chiqaruvchi guruhlarini qabul qilishganda, ularning ishlab chiqarilishi tezroq va silliqlashdi.⁵⁹

- Motivatsiya: motivatsiyasiz shaxslar nafaqat o'zlarining eng yaxshi narsalaridan kamini, balki bir xil darajada muhimligini berishadi, ular o'zlarining shaxsiy imtiyozlari va xurofotlarini bir jamoaga qo'shilish uchun chetga surib qo'ymaydilar. "Bavariya" futbol jamoasi, "Qirollik havo kuchlari" ning aerobatik jamoasi ("Qizil o'qlar") yoki "Simon Bolivar" yoshlar orkestri - bu jamoaning ajoyib imkoniyatlarini qo'zg'atadigan motivatsiyani yaratish, hali ham yaxshi tushunilmagan etakchilik mahoratini o'z ichiga oladi. Shuning uchun taniqli sobiq sport murabbiylari korporativ ma'ruzalar sxemasida katta to'lovlarni to'lashga qodir.

- Tashkiliy tuzatish: Nihoyat, kelishuv masalasi. Istisno ko'rsatkichlari qobiliyatning barcha tarkibiy qismlari bir-biriga va keng tashkiliy kontekstga mos kelishini talab qiladi. 1989 yilda Yexxon Valdez neft to'kilmasidan so'ng, xavfsizlik YexxonMobil uchun ustuvor vazifaga aylandi. YexxonMobil kompaniyasining HSE (sog'liqni saqlash, xavfsizlik va atrof-muhitni muhofaza qilish) qobiliyatini rivojlantirish, Operatsiyalarning yaxlitligini boshqarish tizimida bayon etilgan o'qitish, jarayonlarni qayta ishlab chiqish, rag'batlantirish va jazo choralarining ko'p qirrali dasturining natijasi bo'ldi.

Xavfsizlikning birinchi madaniyati avtohalokatning oldini olish bilan bog'liq bo'lib, u qog'ozlarni qisqartirish va boshqa ahamiyatsiz shikastlanishlar to'g'risida hisobot berishni, kompaniyaning avtoturargohlarida to'xtash tartibini qat'iy qoidalarini va barcha uchrashuvlarni "xavfsizlik daqiqasi" bilan boshlashni talab qiladi. Aksincha, BP kompaniyasining 2000-2010 yillardagi xavotirsiz xavfsizlik ko'rsatkichlari xavfsizlik jarayonlaridagi zaifliklarni, o'rta menejerlar tomonidan xavfsizlik ko'rsatkichlari bo'yicha javobgarlikning yo'qligini va qisqa va o'rta muddatli moliyaviy maqsadlar ustun bo'lgan boshqaruv tizimini aks ettiradi.

Imkoniyatlarni ketma-ket rivojlantirish Yangi imkoniyatlarni rivojlantirish yuqorida tavsiflangan to'rt komponentni birlashtirgan tizimli va uzoq muddatli rivojlanish jarayonini talab qiladi. Aksariyat tashkilotlar uchun asosiy muammo asosiy resurslarni olish emas, chunki resurslarning etishmasligi bosimidan kelib chiqib, ajoyib imkoniyatlarning ko'plab misollari kelib chiqqan. Toyota

kompaniyasining ozg'in ishlab chiqarish qobiliyati Yaponiyada keskin resurs tanqisligi davrida paydo bo'lgan.

Agar asosiy muammo - bu jarayonni rutinallashtirish va o'rganish, tuzilishni qurish, jalb qilingan odamlarni rag'batlantirish va yangi imkoniyatlarni tashkilotning boshqa jihatlari bilan moslashtirish orqali jarayonlarni yaratish va rivojlantirish orqali birlashtirish bo'lsa, menejmentga qo'yiladigan talablar juda muhimdir. Demak, tashkilot istalgan vaqtda yaratmoqchi bo'lgan imkoniyatlar soni va hajmini cheklashi kerak. Bu shuni anglatadiki, qobiliyatlarni birdaniga emas, balki ketma-ket rivojlantirish kerak.

Vazifa yanada murakkablashdi, chunki biz qobiliyatni rivojlantirishni boshqarish bo'yicha cheklangan bilimlarga egamiz. Demak, e'tiborni tashkiliy imkoniyatlarga emas, balki ushbu imkoniyatlardan foydalanadigan mahsulotlarni ishlab chiqish va etkazib berishga qaratish foydali bo'lishi mumkin. Tegishli, tobora takomillashib borayotgan mahsulotlar vaqtidagi traektoriya firma uchun tashkilot qobiliyatining asosi bo'lgan "integral bilim" ni rivojlantirishga imkon beradi. Panasonic-ning yangi bozorlarda ishlab chiqarish imkoniyatlarini rivojlantirishga yondashuvini ko'rib chiqing:

Har bir mamlakatda batareyalar juda zarur, shuning uchun ular yaxshi sotiladi. Yakuniy mahsulot sifati uchun muhim bo'lgan jarayonlar uchun bir nechta zamonaviy avtomatlashtirilgan uskunalarni olib keladigan bo'lsak, malakasiz mehnat ham yaxshi mahsulot ishlab chiqarishi mumkin. Ushbu sodda mahsulot ustida ishlayotganda, ishchilar o'qitiladi va bu oshirilgan mahorat darajasi ishlab chiqarishni tobora yuqori darajadagi texnologiyalarga, birinchi navbatda radio, keyin televizorlarga bosqichma-bosqich kengaytirishga imkon beradi.

Bunday ketma-ket yondashuvning kaliti rivojlanishning har bir bosqichi nafaqat ma'lum bir mahsulot (yoki mahsulotning bir qismi) bilan, balki aniq belgilangan imkoniyatlar to'plami bilan ham bog'liq bo'lishi kerak. Hyundai-ning imkoniyatlarni rivojlantirishga ketma-ket yondashuvini aks ettiradi. Ba'zi firmalarning (masalan, IBM, General Electric, 3M, Toyota va Tata Group) bir necha bor yangi sharoitlarga moslasha olishlari, boshqalari esa to'xtab qolishi va o'lishi,

o'zgarish qobiliyatining o'zi tashkiliy qobiliyat ekanligini ko'rsatmoqda. Devid Tis va uning hamkasblari "tez o'zgaruvchan muhitni hal qilish uchun ichki va tashqi kompetensiyalarni birlashtirish, qurish va qayta sozlash qobiliyati" ga murojaat qilish uchun dinamik imkoniyatlar atamasini kiritdilar.

Ta'rif bo'yicha kelishuvga erishilmasligiga qaramay, deyarli barcha dinamik imkoniyatlar tushunchalari uchun umumiy bo'lgan narsa shundaki, ular pastki darajadagi "oddiy" yoki "operatsion" qobiliyatlar orasida o'zgarishni tashkil etadigan "yuqori darajadagi" qobiliyatdir. Biroq, aniq so'zlar bilan aytganda, dinamik imkoniyatlarning ta'rifi va mohiyati aniq emas. Tis "dinamik imkoniyatlarni (1) imkoniyatlar va tahdidlarni sezish va shakllantirish, (2) imkoniyatlardan foydalanish va (3) raqobatbardoshlikni saqlab qolish, kuchaytirish, birlashtirish, himoya qilish va kerak bo'lganda qayta konfiguratsiya qilish orqali ushlab turish qobiliyatiga qarab ajratish mumkin. biznes korxonasining nomoddiy va moddiy boyliklari."65 Biroq, bu bizda mavjud bo'lgan dinamik imkoniyatlarni aniqlashda yoki dinamikani oddiy imkoniyatlardan farqlashda bu bizga katta yordam bermaydi. Dinamik qobiliyatlarni aniqlashni osonlashtirish uchun, shuning uchun dinamik qobiliyatlarni "o'ziga xos va aniqlanadigan jarayonlar" va "naqshli va odatiy" xatti-harakatlar bilan taqqoslash foydalidir (muammolarni vaqtincha hal qilishdan farqli o'laroq).

IBM menejment jarayonlari yuqori darajadagi dinamik qobiliyatlarni qanday yaratishi mumkinligiga misol keltiradi. Uchta bosh direktor - Lou Gerstner, Sem Palmisano va Ginni Rometti rahbarligida - IBMning strategik etakchilik modeli biznesning yangi imkoniyatlarini sezish va keyinchalik ularning rivojlanishini yangi biznes tashabbuslari sifatida moliyalashtirish uchun mo'ljallangan bir qator jarayonlarni o'z ichiga olgan.

Nazorat savollari:

1. Hayotiy siklning tarmoq modeli bo'yicha tarmoq evolyusiyasi qanday darajada bajarilayotgan modelga amal qildi?
2. Sohaning o'ziga xos xususiyatlari qanday?
3. Uning evolyusiya modeliga ta'sir ko'rsatganmi?
4. Bugungi kunda tarmoq qanday bosqichda rivojlanib bormoqda?
5. Kelgusida tarmoq qanday rivojlanishi mumkin?
6. Bitta firmaning mahsulot me'morchiligida dominant bo'lishiga qanday omillar sabab bo'ldi?
7. Nima uchun boshqa firmalar ushbu ustun dizaynga taqlid qildilar?
8. Qanday qilib dominant dizaynning paydo bo'lishi sanoat evolyusiyasiga ta'sir ko'rsatadi?
9. Tarmoqdagi etakchi firmalardan biriga kelganda, ushbu ikki ssenariyning oqibatlari qanday va firma tomonidan strategiyaning qanday variantlari ko'rib chiqilishi kerak?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. A.Ortiqov. Sanoat iqtisodiyoti. Darslik, T.: 2014 y.
2. M.P.Afanasev. Korporativnoe upravlenie na rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.
3. V.P. Bagov. Korporativniy menedjment–M.: Izd-vo REA, 1999. – 246 s.
4. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
5. Lamben J.J. Strategicheskiy marketing. M.: Progress, 2008, 164-bet.
6. Davlat statistika qo'mitasining “Asosiy kapitalga investitsiyalar 2019” tahliliy material <https://stat.uz/uploads/docs/investitsiya-yan-dek-2017rul.pdf>.
7. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. 2020 yil.

Ko'p odamlar biznes-rahbarining qadr-qimmatini uning o'z ishini bajara olishida deb bilishadi. Bu noto'g'ri. Aksincha, bu rahbarning eng muhim ishidir.

LARRY BOSSIDY

9-MAVZU. TEXNOLOGIYALARGA ASOSLANGAN SANOAT VA INNOVATSIYALARNI BOSHQARISH

REJA:

9.1. Innovatsion jarayon.

9.2. Yangilikdan qiymatni olish.

9.3. Standartlar, platformalar va tarmoqning tashqi xususiyatlari.

Tayanch so'zlar: "Innovatsiya" tushunchasi, innovatsion muammolar, innovatsiyalarning asosiy funksiyalar, standartlar, platformalar, tarmoqning tashqi xususiyatlari.

9.1. Innovatsion jarayon

“Innovatsiya” tushunchasi ilmiy atamashunoslikka XX asrning boshlarida kirib kelgan bo'lib, dastlab bir madaniyatning ayrim elementlari (urf-odatlar, haèt faoliyati usullari, jumladan, ishlab chiqarish) boshqa madaniyatga kirib borishini anglatgan. Hozirgi paytda innovatsion muammolarga daxldor bo'lgan turli o'quv fanlarida ushbu tushuncha turlicha mazmunda ko'rib chiqiladi.

Masalan, sotsiologiya ma'naviy ijod jihatiga diqqatni tortadi va innovatsiyani ilmiy va aqliy faoliyat nuqtai nazaridan ko'rib chiqadi. Bu mehnat faoliyati motivatsiyasi ham, xulq-atvor usullari ham bo'lib, avvalgilaridan sifat jihatidan farq qiladi.

Iqtisodiy toifa sifatida «innovatsiya» atamasi Y.Shumpeter tomonidan taklif etilgan. O'zining «Iqtisodiy rivojlanish nazariyasi» asarida u 1911 yil ilk bora «yangi kombinatsiyalar», tadbirkorlik ruhi bilan motivatsiyalangan ishlab chiqarish omillarining o'zgarishi masalalarini ko'rib chiqqan va innovatsion jaraenga to'liq tavsif va ta'rif bergan.

Y.Shumpeterga ko'ra, innovatsiya asosiy foyda manbasi hisoblanadi: «foйда, mohiyatan, yangi kombinatsiyalarni bajarish natijasi hisoblanadi», «rivojlanishsiz foyda yo'q, foydasiz rivojlanish yo'q».

Innovatsiyalarning asosiy funksiyalari qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:⁷⁷

1) innovatsiyalar mehnat faoliyati intellektuallashuviga xizmat qilib, uning ilmiy sig'imini oshirgan holda inson salohiyati yutuqlari, ilmiy-texnik natijalarni haётga tatbiq etish kanali hisoblanadi;

2) innovatsiyalar yordamida ishlab chiqarilayotgan mahsulot va xizmatlar doirasi kengaytiriladi, ularning sifati yaxshilanadi, bu esa jamiyat ehtiyojlari va ularning qoniqqanlik darajasi o'sishiga xizmat qiladi;

3) innovatsiyalar yangi ishlab chiqarish kuchlarini ishlab chiqarishga jalb qilish, mahsulot va xizmatlarni kamroq mehnat, energiya va materiallar sarfi bilan ishlab chiqarish imkonini beradi;

4) u yoki bu sohada innovatsiyalar raqobati takror ishlab chiqarish strukturasi o'zgargan ehtiyojlar strukturasi va tashqi muhit strukturasi muvofiq holga keltirishga yordam beradi.

Shunday ekan, innovatsiyalar jamiyat rivojlanishi asosiy qonunlarini amalga oshirishning zaruriy elementi, uning rivojlanish va dinamiklik sharti hisoblanadi. Jamiyatda tashkilotlarning rivojlanishi ular faoliyatining barcha jabhalariga daxldor bo'ladigan xilma-xil innovatsiyalarni o'zlashtirish yo'li bilan ro'y beradi.

Ixtiro - bu rivojlanish orqali yangi mahsulotlar va jarayonlarni yaratish, yangi bilimlar yoki mavjud bo'lgan bilimlarning yangi kombinatsiyalaridan foydalanishdir. Ko'pgina ixtirolar mavjud bilimlarning yangi qo'llanilishining natijasidir. Samuel Morsning 1840 yilda patentlangan telegraf elektromagnetizm bo'yicha Ben Franklindan Orsted, Amper va Sturgeonning bir necha o'n yillik tadqiqotlarga asoslangan. Kompakt disk bir necha o'n yillar ilgari ishlab chiqarilgan lazerlar haqidagi bilimlarni o'zida mujassam etgan.

⁷⁷ Sh.D.Ergashxodjaeva. Innovatsion marketing. Darslik. – T.: TDIU, Iqtisodiyet, 2014. – 178 bet.

Innovatsiya - bu ixtirolarni ishlab chiqarish va marketing orqali yangi tovar, xizmat yoki ishlab chiqarishning yangi usulidan foydalangan holda dastlabki tijoratlashirish. Ammo joriy etilgandan so'ng innovatsiyalar: talab tomonidan, tovar yoki xizmat mijozlar xarid qilishi orqali tarqatiladi; etkazib berish tomonidan, raqobatchilar tomonidan imitatsiya qilish orqali tarqatiladi. Innovatsiya bitta ixtironing natijasi bo'lishi mumkin (kimyoviy moddalarda mahsulotning aksariyat yangiliklari va farmasevtika yangi kimyoviy birikmalar kashfiyotlarini o'z ichiga oladi) yoki u ko'plab ixtirolarni birlashtirishi mumkin. Karl Benz tomonidan taqdim etilgan birinchi avtomobil.

1885 yil g'ildirakdan boshlab, to'qqiz yuz yil oldin ixtiro qilingan ichki yonish dvigateli bundan tawqari 5000 ga yaqin ixtirolarni o'zida mujassam etgan. Hamma ixtiro ham yangilikka o'tmaydi: ko'pchilikning patent portfellari orasida texnologiyani talab qiladigan firmalar hali foydali tijoratini topmagan ixtirolar dasturligicha qoladi. Aksincha, innovatsiyalar juda kam yoki umuman yangi texnologiyalarni o'z ichiga olishi mumkin: shaxsiy kompyuter mavjud texnologiyalarning yangi konfiguratsiyasi edi; eng yangi qadoqlash turlari, shu jumladan buzilmaslikka qodir bo'lmagan juda ko'p to'plamlar, yangi narsalarni o'z ichiga oladi dizaynlar, ammo yangi texnologiya yo'q hali hanuz eski texnologiyadan foydalaniladi.

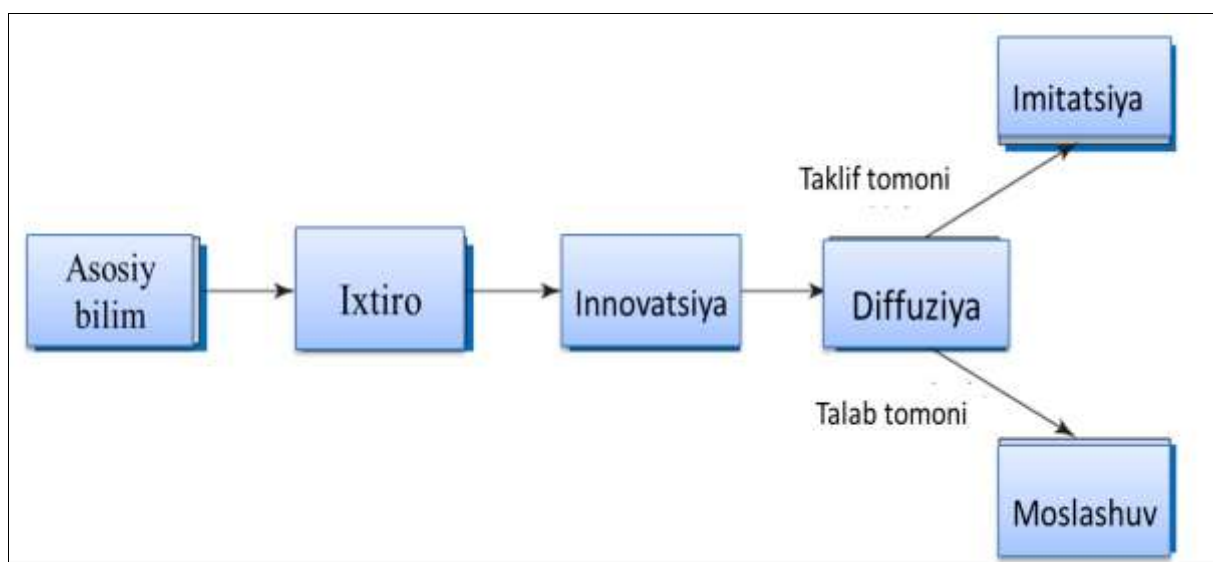
9.1-rasmda bilim yaratishdan boshlab ixtisoslashish va innovatsiyaga qadar rivojlanish namunasi ko'rsatilgan. Tarixiy jihatdan bilim yaratish va innovatsiyalar o'rtasidagi uzoq tajriba:

- 1938 yilda Chester F. Karlson kserografiyani ixtiro qilgan. Dastlabki patentlar 1940 yilda topshirilgan. Xerox patent huquqlarini sotib olgan va o'zining birinchi ofis nusxa apparatini 1958 yilda chiqargan. 1974-yilga kelib, birinchi raqobatbardosh mashinalar IBM, Kodak, Ricoh va Canon tomonidan namoyish etildi.

- Nyuton prinsiplaridan foydalanuvchi reaktiv dvigatel 1930 yilda Frank Whittle tomonidan patentlangan. Birinchi tijorat reaktiv avialayneri "De Havilland Comet", 1957 yilda uchgan.

Keyingi vaqtlarda innovatsiyalar sikli tezlashtirildi:

- 1950-yillarning oxirlarida Jon Hopkins universiteti fiziklari tomonidan ishlab chiqilgan. GPS eksperimental sun'iy yo'ldoshi AQSh havo kuchlari tomonidan 1978 yilda ishga tushirilgan va GPS tizimi 1995 yilga kelib to'liq ishga tushirilgan. Tijorat dasturlari 1990-yillarda boshlangan: Garmin 1998 yilda o'z avtomobillarini sot-nav tizimini ishga tushirgan, keyinchalik esa Tom 2002 yilda ishga tushirdi.



9.1-rasm. Texnologiyalarning rivojlanishi: bilimlarni yaratishdan to diffuziyagacha⁷⁸

- Audiofayllarni qisqartirish uchun dasturiy ta'minot mavzusida ishlab chiqilgan 1987 yilda Germaniyadagi Fraunhofer instituti; 1990-yillarning o'rtalariga kelib AQShning talabalar shaharchalarida MP3 musiqa fayllari almashtirila boshlandi, 1998 yilda esa birinchi MP3-pleer — Diamond Multimedia Rio ishga tushirildi. Apple tomonidan 2001-yilda taqdim etilgan.

Yangi bilim va uni tijorat maqsadlarida qo'llash orasidagi kechikish dastlabki tadqiqotlar ortidagi motivatsiyaga bog'liq. Asosiy farq sof ilm-fan asosidagi asosiy tadqiqotlar (masalan, Nilz Borning atom fizikasi bo'yicha tadqiqotlari) va amaliy ehtiyojlar (masalan, Lui Pasterning mikrobiologiyaga oid tadqiqotlari) asosidagi asosiy tadqiqotlar o'rtasida olib borilgan tadqiqotning ulkan va tezkor, tijorat ta'siri

⁷⁸ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

o'rtasida. AQSh Mudofaa vazirligining Ilg'or tadqiqotlar loyihalari agentligi - GPS sun'iy yo'ldoshlari, Internet, RISC hisoblash, harakatni sezish moslamalari - amaliy ehtiyojlardan ilhomlangan asosiy tadqiqotlarning potensialini ta'kidlaydi.

Innovatsion rivojlanish muammolari. Fan va texnologiyalarning rivojlanish tendensiyalari tahlili shuni ko'rsatadiki, iqtisodiy rivojlanishning innovatsion yo'lga fan-texnika sohasini ilmiy tadqiqotlardan tortib ilmiy hajmdor mahsulot ishlab chiqarish va u bilan jahon bozoriga chiqishgacha bo'lgan jabhalarda kompleksli isloh qilish shartlaridagina o'tkazish mumkin bo'ladi. Bunday isloh qilishning butun jara'ini shartli ravishda uchta asosiy elementga ajratish mumkin:⁷⁹

- mamlakat fani jahonda etakchi o'rinlardan birini egallashi mumkin bo'lgan sohalarni kengaytirish imkonini beradigan ilmiy tadqiqotlarni tashkil qilish;
- tarmoq innovatsion tizimi, jumladan, bilimlarni samarali tijoratlashtirishni ta'minlaydigan innovatsion infratuzilma yaratish;
- innovatsiyalar asosida sanoatni modernizatsiya qilish.

Bu elementlarning uyg'unlashgan tarzda rivojlanishini tashkil qilish bo'yicha ishlar raqobatli ustunliklarni amalga oshirish yo'lidagi to'siqlarni aniqlash va mos keluvchi rivojlanish vositalarini tanlashni taqozo etadi.

Innovatsion si'osat doirasida sanoat korxonalarida samarali institutsional va texnologik o'zgarishlarni rag'batlantirish, sanoat kompaniyalarining tadqiqotchilik yo'nalishidagi korxonalar va tashkilotlar bilan integratsiyalashuviga xizmat qilish, korporativ fan va ishlanmalarning rivojlanishini rag'batlantirish yo'li bilan investitsion risklarni maksimal darajada pasaytirish vazifasi turibdi.

Innovatsion infratuzilma rivojlanishining asosiy tamoyillari quyidagilar hisoblanadi: milliy iqtisodiy talablari va imkoniyatlariga moslik; maksimal moslashuvchanlik, xalqaro iqtisodiyda raqobatbardoshlik va transparentlik. Bunda milliy innovatsion tizimning bir segmenti sifatida funksional-to'laqonli innovatsion infratuzilma (texnoparklar, biznes-inkubatorlar, innovatsion-texnologik markazlar,

⁷⁹ Sh.D.Ergashxodjaeva. Innovatsion marketing. Darslik. – T.: TDIU, Iqtisodiyot, 2014. – 178 bet.

texnologiyalar transferi markazlari, venchur fondlari, intellektual mulk birjalari, marketing markazlari, ilmiy-texnik rivojlanish markazlari) yaratish zarur.

Texnik jihozlanishi va kadrlar tarkibi bo'yicha raqobatbardosh ilmiy-texnik mahsulot va texnologiyalar ishlab chiqish va tijoratlashtirish, ularni ichki va tashqi bozorlarda amalga oshirishni ta'minlay oladigan, innovatsion sohaning amaldagi va sifat jihatidan yangi sub'ektlarini yaratish va qo'llab-quvvatlash ko'zda tutilishi zarur.

Korxonalarni innovatsion rivojlantirish chora-tadbirlarini amalga oshirish quyidagilarga imkon beradi:

- yangi èki takomillashtirilgan texnologiyalar, mahsulotlar, asbob-uskunalar, materiallar va h.k. joriy qilish hisobiga mahsulot (tovar, xizmat) ishlab chiqarishning o'sishini ta'minlash;

- innovatsion mahsulot hajmi ulushini innovatsion faol korxonalar mahsulotlari umumiy hajmining 20%i gacha etkazish, ya'ni Yevropa ko'rsatkichlariga yaqinlashish;

- fan-texnika va ishlab chiqarish sohalarida qo'shimcha ish o'rinlari yaratish;

- ITTKI va innovatsion loyihalarni moliyalashtirishning yangi sxemalarini joriy qilish hisobiga innovatsion sohaga qo'shimcha resurslar jalb qilish;

- zaruriy innovatsion infratuzilma (texnoparklar, innovatsion-texnologik markazlar, kichik innovatsion-texnologik korxonalar va b.), innovatsion faoliyat sub'ektlarini iqtisodiy qo'llab-quvvatlash mexanizmlari yaratish va rivojlantirish;

- innovatsion faoliyat qatnashchilarining munosabatlarini tartibga soladigan qonunchilik va normativ-huquqiy asoslar shakllantirish;

- innovatsion sohada yuqori malakali kadrlar tayèrlash va qayta tayèrlash tizimlari yaratish;

- innovatsion faoliyat qatnashchilarini axborot bilan qo'llab-quvvatlash va innovatsion loyihalarni boshqarish tizimlari yaratish;

korxonalar innovatsion faolligini oshirishni ta'minlaydigan, samarali faoliyat ko'rsatadigan, bozorga yo'naltirilgan innovatsion tizim yaratish;

- yangiliklar kiritish asosida ishlab chiqarishda jadal tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish;

- mahsulot (tovar, xizmat) raqobatbardoshligi va ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirish;

- ichki va tashqi bozorlarda sanoat va fan-texnika mahsulotlarini yanada siljitish uchun sharoitlar yaratish;

- innovatsion faoliyat sohasida xalqaro hamkorlik va tarmoqlararo kooperatsiya ilg'or tajribalari va ustunliklaridan maksimal darajada foydalanish.

Raqobatli ustunliklarga erishishning uch xil usuli mavjud:

- mahsulotning o'ziga xos, noyobligi (yangilik bo'yicha etakchilik);

- xarajatlar minimal darajasi (narx bo'yicha etakchilik);

- iste'molchilar doirasining fikrligi eng yaxshiligi (savdo markasi bo'yicha etakchilik).

Yangi bozorlar va yangi iste'mol talabi shakllantiradigan, yangiligi, sifati, iste'mol xislatlari bo'yicha ajralib turadigan mahsulot izlab topish va chiqarish haëtiy ahamiyatga ega. Buni shu bilan izohlash mumkinki, sanoat mahsulotlari ishlab chiqish va o'zlashtirish muddati, qoidaga ko'ra, xalq iste'moli tovarlari bilan solishtirganda uzoqroq bo'ladi (ba'zida – bir necha baravar), tovarlarni bozorga chiqarish tajribasi ham katta emas. Shunday qilib, sanoat innovatsiyalari bozorda muvaffaqiyatga erishish va investitsiyalarning o'zini oqlashini bashorat qilish uchun kamida 3-5 yillik zaxiraga ega bo'lish zarur. Bozorga kechikib chiqish, mohiyatan, tovarning hayotiylik davrini bozorga kiritish yoki o'sish bosqichida uzadi va innovatsiyani umumiy muvaffaqiyatsizlikka uchratadi.

Mahsulot noëbliigi uning eksklyuzivligi bilan bog'lanadi, chunki ehtiëjlarni chuqurlashtirish va qismlarga ajratish jaraënida aynan u yakka tartibdagi so'rovlar va talablarga aniqroq javob beradi.

O'ziga xos, boshqalardan farqli xususiyatlar va tavsifnomalarga ega bo'lgan mahsulotlar izlab topish va baholash bitta muhim cheklovga ega – o'zining resurslari ëki jalb qilinadigan resurslarga nisbatan jiddiylik. Bir qator holatlarda yangilik, o'zi juda istiqbolli bo'lsada, biroq yakuniy mahsulot sifatida ayrim zavodlar ëki butun

diskret ishlab chiqarish uchun noprofilli bo'lishiga qaramay, bir nechta korxonalar tomonidan va hattoki chetdan firmalar bilan kooperatsiyalashib, muvaffaqiyatli amalga oshirilishi mumkin.

Yana bir jiddiy muammo – mavjud ishlab chiqarish quvvatlarining ish bilan to'liq yuklanishi, bunda rahbariyat uni raqobatbardosh mahsulot chiqarish bilan birgalikda olib borishga harakat qiladi. Bitta korxonalar doirasida bunday vazifani ishlab chiqaruvchilar bozorining to'yinganligi va ishlab chiqarishdagi umumiy pasayish tufayli bajarishning amalda imkoni yo'q. Agarda innovatsion dasturlar bir nechta xo'jalik yurituvchi sub'ektning ishtirokini ko'zda tutadigan bo'lsa, bu boshqa gap. Chaparasta buyurtmalar tizimi ishlab chiqarish quvvatlarining ishsiz bekor turib qolish muammosini qisman bo'lsada, hal etishga imkon beradi.

9.2. Yangilikdan qiymatni olish

Innovatsiya uchun innovatsiyaning rentabelligi yangilik yaratgan qiymatga va ushbu qiymatni egallashga qodir bo'lgan ulushga bog'liq. Turli xil yangiliklar natijada qiymatning juda xilma-xil taqsimlanishiga olib keladi. Aspartam holatida Nutra Sweet bilan innovatsion G.D.Searl asosiy foyda ko'rgan. Shaxsiy kompyuterda etkazib beruvchilar va iste'molchilar asosiy foyda olishgan. Smartfonlarga nisbatan izdoshlar qiymatning katta qismini egallab olishdi.

Innovatsiyalarning daromadlari qanday taqsimlanadi. Muvofiqlik atamasi yangilik tomonidan yaratilgan qiymatning taqsimlanishiga ta'sir ko'rsatadigan shartlarni tavsiflash uchun ishlatiladi. Kuchli muvofiqlik rejimida innovator ushbu qiymatning katta ulushini qo'lga kiritishga qodir. Muvofiqlikning zaif tomoni shundaki boshqa tomonlar qiymatning katta qismini olishadi. Elektron kitoblarni o'qiydiganlar va onlayn vositachilik xizmatlari shaxsiy kompyuterlarga o'xshaydi: mulkiy texnologiyalarning etishmasligi shiddatli narxlar raqobatiga olib keladi va yaratilgan qiymatning katta qismi iste'molchilarga tegishli bo'ladi. Innovatsiyalardan foyda: mulk huquqi, texnologiyaning sirliligi va murakkabligi, ishlash muddati va qo'shimcha resurslardir.

Intellektual mulk to'g'risidagi qonunning samaradorligi himoya qilinadigan yangilik turiga bog'liq. Yangi kimyoviy mahsulotlar (yangi dori yoki plastmassa) uchun patentlar samarali himoyani ta'minlashi mumkin. Mavjud komponentlarning yangi konfiguratsiyasini yoki yangi ishlab chiqarish jarayonlarini o'z ichiga olgan mahsulotlar uchun patentlar raqobatchilar atroflarini yangilashlariga to'sqinlik qilishi mumkin.

Patent to'g'risidagi qonun doirasi kengaytirilib, kompyuter dasturlari, biznes usullari va genetik jihatdan yaratilgan hayot shakllari mavjud. Biznes uslubidagi patentlar, xususan, Amazonning "bir marta bosish bilan sotib olish" tugmasi orqali Internetdan sotib olish patentiga ega bo'lganligi sababli juda ko'p tortishuvlarga sabab bo'ldi. Patentlar va mualliflik huquqlari mulk huquqlarini o'rnatgan bo'lsa-da, ularning kamchiliklari (ixtirochi nuqtai nazaridan) ular ma'lumotni ochiq qilishidir. Demak, kompaniyalar ko'pincha maxfiy tarzda yangiliklarni himoya qilish vositasi sifatida patentlashni afzal ko'rishadi.

So'nggi o'n yilliklarda kompaniyalar o'zlarining intellektual mulklarining iqtisodiy qiymatini himoya qilish va ulardan foydalanishga e'tiborlarini kuchaytirmoqdalar. 1980-yillarda Texas Instrument patent portfelini daromad manbai sifatida ishlatishni boshlaganda, umuman texnologiya sektori o'zining bilim aktivlari qiymatidan uyg'ondi. 1990-yillarda Texas Instrumentning real daromadi boshqa manbalardan olingan operatsion daromadidan oshib ketdi. Buning natijalaridan biri patentlashning ko'tarilishi edi. AQSh Patent va savdo markalari idorasi 2013 yilda 302 948 ta patent berdi; 1980–1985 yillarda bu o'rtacha yiliga 67000 edi.

Texnologiyaning sirliligi va murakkabligi. Samarali huquqiy himoya bo'lmasa, innovatsiya raqobatchi tomonidan imitatsiyalanishi darajasi texnologiyani tushuntirish va tarqatishning soddaligiga bog'liq bo'lishi mumkin. Bu, birinchi navbatda, texnik bilimlarni kodlash darajasiga bog'liq. Kodifikatsiya qilinadigan bilim, ta'rifi bo'yicha, yozib olinadigan narsadir. Shunday qilib, agar u patent yoki mualliflik huquqi bilan samarali himoyalanmagan bo'lsa, diffuziya tez bo'lishi mumkin va raqobatdosh ustunlik barqaror emas. Moliya yangiliklari, masalan, ipoteka kreditlari bilan ta'minlangan qimmatli qog'ozlar va ssop svoplari, juda tez

nusxa ko'chiriladigan osonlikcha kodlanadigan bilimlarni o'zida mujassam etgan. Xuddi shunday, Coca-Cola retseptini ham kodlash mumkin va tijorat siridan himoya qilinmasa, osongina ko'chiriladi. Intelning rivojlangan mikroprotssessorlar uchun dizaynlari kodlangan va ularni nusxalash mumkin; ammo, ushbu integral mikrosxemalarni ishlab chiqarish jarayonlari chuqur sirli bilimlarga asoslangan. Ikkinchi asosiy omil - bu murakkablik. 1962 yildagi Meri Quant mini yubkasidan tortib, Burberry-ning 2014 yil kuzidagi mexli paltosigacha bo'lgan har bir yangi moda oddiy, oson tokopik g'oyalarni o'z ichiga oladi. Aksincha, Airbus-ning A380 va Intelning 14 nanometrli texnologiyasiga asoslangan Core M protssessori bo'lajak taqlidchilar uchun mutlaqo boshqa muammolarni keltirib chiqarmoqda.

Yangi mahsulotni o'zlashtirib olishga ketadigan vaqt. Sirlilik va murakkablik taqlid qilish uchun doimiy to'siqlarni ta'minlamaydi, ammo ular novatorga vaqt ajratadilar. Innovatsiya vaqtinchalik raqobatbardosh ustunlikni vujudga keltiradi, bu esa novator uchun dastlabki ustunlikka asoslanish imkoniyatini beradi. Innovatorning etakchi vaqti bu izdoshlarni ta'qib qilish uchun zarur bo'lgan vaqt. Innovatorning oldiga qo'ygan vazifasi sanoatning etakchi vazifasini egallash uchun imkoniyatlar va bozor mavqeini yaratish uchun dastlabki vaqt afzalliklaridan foydalanishdir. Intel mikroprotssessorlarda, Cisco Systems marshrutizatorlarda va Canon siyohli printerlarida samarali ishlab chiqarish, sifat va bozorda ishtirok etishda afzalliklar yaratish uchun vaqtdan foydalanishda fursat bo'ldi.

Aksincha, Britaniyaning innovatsion kompaniyalari reaktiv samolyotlarda, radarlarda, KT-skanerlarda va genomikada etakchilik vaqtidagi afzalliklarini yo'qqa chiqarganliklari bilan mashhur. Yetakchi vaqt firma izlanishlari oldidan o'rganish egri chizig'ini pastga tushirishga imkon beradi. Mikroprotssessorlarning yangi avlodlarida Intel an'anaviy ravishda bozorga birinchi bo'lib kirib keldi, bu uning tajribasi egri chizig'ini tezda pasayishiga, narxlarni pasaytirishga va shu bilan raqibi AMD-ning foyda chegaralariga bosim o'tkazishga imkon berdi.

Qo'shimcha resurslar. Yangi mahsulotlar va jarayonlarni bozorga olib chiqish nafaqat ixtiro talab qiladi; shuningdek, yangilikni moliyalashtirish, ishlab chiqarish va bozorga chiqarish uchun zarur bo'lgan turli xil resurslar va imkoniyatlarni talab

qiladi. Ular bir-birini to'ldiruvchi manbalar deb yuritiladi. Chester Karlson kserografiyani ixtiro qildi, ammo ko'p yillar davomida o'z mahsulotini bozorga olib chiqa olmadi, chunki uning ixtirosini ishlab chiqish, ishlab chiqarish, sotish, tarqatish va xizmat ko'rsatish uchun zarur bo'lgan qo'shimcha resurslar etishmadi. Aksincha, Searle (va keyinchalik uning ota-onasi Monsanto) Nutra Sweet innovatsiyasidan foydalanish uchun zarur bo'lgan barcha rivojlanish, ishlab chiqarish, marketing va tarqatish manbalarini ta'minlay oldi. Natijada, Karlson o'zining oddiy qog'ozli Xerox nusxa ko'chiruvchisi ixtirosi natijasida yaratilgan qiymatning faqat kichik qismini o'zlashtira oldi, Searle / Monsanto tomonidan yaratilgan yangi sun'iy kayf beruvchi esa qiymatning katta qismini o'zlashtirishda muvaffaqiyat qozondi.



9.2-rasm. Innovatsiya va asosiy texnologik jarayonni rivojlantirishda qushimcha resurslar

Qo'shimcha manbalarga boshqa firmalar bilan alyanslar orqali kirish mumkin, masalan, biotexnika firmalari yirik farmasevtika kompaniyalari bilan klinik sinovlar, ishlab chiqarish va marketing uchun ittifoqdoshlar, ular orasidagi nisbiy kuchga bog'liq. Buning asosiy belgilovchisi qo'shimcha manbalarning ixtisoslashgan yoki ixtisoslashtirilmaganligidir.

Yoqilg'i elementlari oxir-oqibat dunyodagi aksariyat avtomobillarning ichki yonish dvigatellarini va batareyali elektr motorlarini siqib chiqarishi mumkin. Biroq, yonilg'i elementlari ishlab chiqaruvchilari uchun muammo shundaki, ularning

muvaffaqiyati avtomobil ishlab chiqaruvchilariga bog'liq avtomobillarning mutlaqo yangi turlarini loyihalashtirishga ixtisoslashgan sarmoyalar kiritish, ixtisoslashgan yonilg'i quyish inshootlari bilan ta'minlaydigan texnik xizmat ko'rsatish stansiyalari egalari va ishchilarini o'qitish va yangi uskunalarga sarmoya kimgazadigan ta'mirlash kompaniyalari bilan hamkorlik qilishdadir.

Yoqilg'i elementlari keng qo'llanilishi uchun innovatsiyalarning afzalliklari ushbu qo'shimcha resurslarni etkazib beruvchilar bilan keng baham ko'rilishini talab qiladi. Bir-birini to'ldiruvchi resurslar umumiy bo'lgan joyda, innovator qiymatni egallash uchun ancha kuchliroq mavqega ega bo'ladi.

Adobe Systemsning Acrobat Portable Document Format (PDF) deyarli har qanday dasturiy ta'minotda yaratilgan fayllar bilan ishlaydiganligi sababli, Adobe o'zining innovatsion dasturiy mahsuloti tomonidan yaratilgan qiymatning aksariyat qismini olish uchun yaxshi joylashtirilgan. Biroq, bitta afzalligi birgalikda ixtisoslashgan qo'shimcha resurslar, ular taqlid qilish uchun to'siqlarni keltirib chiqaradi. Microsoft Windows-ning kompyuter operatsion tizimlarining ustunligiga tahdid soladigan xavfni ko'rib chiqsak. Intel o'z mikroprotsessorlarini Windows ehtiyojlariga moslashtirdi va aksariyat dasturlar Windowsda ishlash uchun yozilgan, shuning uchun Linux hamjamiyati uchun muammo nafaqat ishlaydigan operatsion tizimni ishlab chiqish, balki dasturiy ta'minot va dasturiy ta'minotni ishlab chiqishni rag'batlantirishdir. Bu esa Linux operatsion tizimiga mos keladi.

Innovatsiyalarni himoya qilishda qaysi mexanizmlar samarali? Ushbu turli xil mexanizmlar innovatsiyalarni himoya qilishda qanchalik samarali? 9.1-jadvaldan ko'rinib turibdiki, sanoat sohalarida sezilarli xilma-xilliklarga qaramay, patentni muhofaza qilish muddati, maxfiyligi va qo'shimcha ishlab chiqarish va sotish / xizmat ko'rsatish resurslari bilan taqqoslaganda samaradorligi cheklangan. Darhaqiqat, 1980-yillarning oxiridan boshlab patent qonunchiligi mustahkamlanganiga qaramay, patent samaradorligi pasayganga o'xshaydi.

Patentlar raqobatchilar taqlid mahsulotlarini bozorga chiqarishga qodir bo'lishidan oldin ularning ishlash muddatini ko'paytirishda samarali bo'lishiga

qaramay, bu yutuqlar unchalik katta emas. Patentli mahsulot va jarayonlarning katta qismi uch yil ichida takrorlangan.

9.1-jadval

Innovatsiyalarni himoya qilishda turli mexanizmlarining samaradorligi

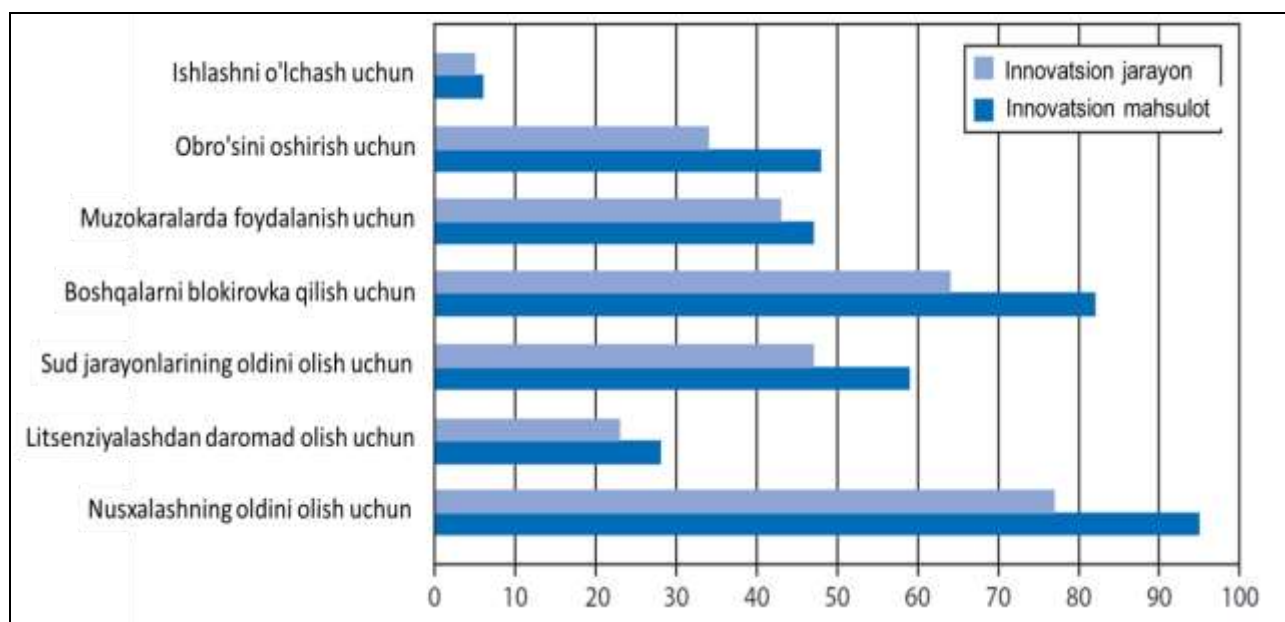
	Maxfiylik (%)	Patentlar (%)	Yangi mahsulotni o'zlashtirishga ketadigan Vaqt (%)	Savdo / xizmat (%)	Ishlab chiqarish (%)
Innovatsion mahsulot					
Oziq-ovqat	59	18	53	40	51
Giyohvand moddalar	54	50	50	33	49
Elektron komponentlar	34	21	46	50	51
Telekom uskunalari	47	26	66	42	41
Tibbiy asboblar	51	55	58	52	49
Barcha sohalar	51	35	53	43	46
Innovatsion jarayon					
Oziq-ovqat	56	16	42	30	47
Giyohvand moddalar	68	36	36	25	44
Elektron komponentlar	47	15	43	42	56
Telekom uskunalari	35	15	43	34	41
Tibbiy asboblar	49	34	45	32	50
Barcha sohalar	51	23	38	31	43

Eslatma: Ushbu ma'lumotlar kompaniyalarning ma'lum bir mexanizm, ularning sotilishi va xizmat ko'rsatishi, va ularning ishlab chiqarish imkoniyatlari ularning yangiliklarini himoya qilishda samarali bo'ldi.

Patentlarning cheklangan samaradorligini hisobga olib, nega firmalar patentlash bilan shug'ullanishni davom ettirmoqdalar? 9.3-rasm shuni ko'rsatadiki, taqliddan himoya qilish asosiy sabab bo'lsa, yana bir nechtasi ham juda muhimdir. Xususan, ko'pgina patentlash faoliyati strategik ko'rinadi; boshqa kompaniyalarning innovatsion sa'y-harakatlarini blokirovka qilishga va boshqa kompaniyalar bilan o'zlarining xususiy texnologiyalariga kirish uchun boshqa kompaniyalar bilan savdolashishda foydalanish mumkin bo'lgan texnologiyalarga mulk huquqini o'rnatishga qaratilgan.

Yarim o'tkazgichlar va elektronkada o'zaro faoliyat litsenziyalash tartibi - bu erda bitta kompaniya boshqa kompaniya patentiga kirish evaziga texnologiya sohasidagi patentlariga kirish huquqini beradi - bu ruxsat berishda juda muhimdir.

"Dizayn erkinligi": turli kompaniyalarga tegishli texnologiyalarga asoslangan mahsulotlarni loyihalash qobiliyatidir.



9.3-rasm. Nima uchun kompaniyalar patent oladi? (AQShning 674 ta kompaniyalari javobi)

Innovatsiyalarni ekspluatatsiya qilishning muqobil strategiyalari. Qanday qilib firma o'z innovatsiyasi daromadlarini maksimal darajada oshirishi mumkin? Bir qator muqobil strategiyalar mavjud. 9.5-rasm, ularni har biri talab qiladigan resurslarning majburiyatlari hajmiga qarab buyurtma qiladi. Shunday qilib, litsenziyalash kashfiyotchining keyingi tijoratlashtirishda kam ishtirokini talab qiladi, shuning uchun cheklangan sarmoyadir.

Ichki tijoratlashtirish, ehtimol yangi korxonalar yoki biznes bo'linma yaratish orqali resurslar va imkoniyatlarga ko'proq mablag 'sarflashni o'z ichiga oladi. Bu erda boshqa kompaniyalar bilan hamkorlik qilish uchun turli xil imkoniyatlar mavjud - qo'shma korxonalar, strategik alyanslar va kompaniyalar o'rtasida resurslarni taqsimlashga imkon beradigan autsorsing. Firmaning yangilik xususiyatlari va firmaning resurslari va imkoniyatlari.

Firmaning resurslari va imkoniyatlari. 9.4-rasmdan ko'rinib turibdiki, har xil strategiyalar juda xilma-xil manbalar va imkoniyatlarni talab qiladi. Demak, yangilikdan qanday foydalanishni tanlash, kashfiyotchining partiyaga olib keladigan resurslari va imkoniyatlariga bog'liq. Boshlang'ich firmalar o'zlarining

innovatsiyalarini tijorlashtirish uchun zarur bo'lgan bir-birini to'ldiruvchi manbalar va imkoniyatlarga ega emaslar. Muqarrar ravishda ular litsenziyalashga yoki tashqi firmalar, alyanslar yoki qo'shma korxonalar orqali yirik firmalarning resurslaridan foydalanishga jalb qilinadi. Oldingi bobda ta'kidlaganimizdek, yangi sanoat ko'pincha ikki bosqichli evolyusiyani ta'qib qiladi, bu erda "novatorlar" pioner bo'lib, "konsolidatorlar" o'zlarining qo'shimcha resurslari bilan rivojlanib boradilar.

Du Pont, Siemens, Hitachi va IBM kabi ba'zi yirik resurslarga boy korporatsiyalar asosiy tadqiqotlarni olib borish, keyin paydo bo'lgan yangiliklarni ichki rivojlantirish bo'yicha kuchli an'analarga ega. Biroq, hatto ushbu kompaniyalar ham ko'proq boshqa kompaniyalar bilan texnologik hamkorlik qilishga majbur bo'ladilar. Ron Adnerning ta'kidlashicha, innovatsiya tobora bir nechta kompaniyalar tomonidan muvofiqlashtirilgan javoblarni talab qiladi. Innovatsion firmalar o'zlarining innovatsion ekotizimlarini aniqlashlari va xaritalarini tuzishlari, so'ngra ulardagi o'zaro bog'liqlikni boshqarishlari kerak. HDTV-ni joriy etishdagi uzoq kechikishni televizor ishlab chiqaruvchilari, prodyuserlik studiyalari va radioeshittirishlar o'rtasida muvofiqlashtirishning etarli emasligi bilan izohlash mumkin. Biz platformalar asosidagi raqobatni ko'rib chiqqach, innovatsion ekotizimlarni boshqarish muammolariga qaytamiz.

9.3. Standartlar, platformalar va tarmoqning tashqi xususiyatlari

Avvalgi bobda biz standartni o'rnatish sanoatning rivojlanishi va o'sishida muhim voqea bo'lishi mumkinligini ta'kidladik. Raqamli, tarmoqli iqtisodiyotda tobora ko'proq bozorlar foydalanuvchilar o'rtasidagi muvofiqlikni ta'minlashda muhim rol o'ynaydigan standartlarga bo'ysunadi. Kompaniyalar uchun standartga ega bo'lish raqobat afzalliklarining muhim manbasi bo'lishi mumkin, boshqa turdagi raqobatbardosh afzalliklarga to'g'ri keladigan daromadlarni taqdim etish imkoniyatiga ega. 9.3-jadvalda ma'lum bir toifadagi asosiy texnik standartlarga ega bo'lgan bir nechta kompaniyalar keltirilgan. Ushbu kompaniyalarning aksariyatining o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, bu standartlar katta foydalanish imkoniyatini va aksiyadorlik qiymatini olib keldi.

Standart turlari. Standart - bu o'zaro ishlashga imkon beradigan format, interfeys yoki tizim. Standartlarga rioya qilish millionlab turli xil veb-sahifalarni ko'rib chiqishga imkon beradi, har qanday ishlab chiqaruvchi tomonidan ishlab chiqarilgan lampochkalarining har qanday ishlab chiqaruvchining lampalariga mos kelishini ta'minlaydi va Los-Anjelesdagi trafikni ushlab turadi (ko'pincha). Standartlar davlat yoki xususiy bo'lishi mumkin.

- **Jamoatchilik (yoki ochiq) standartlar** – barcha yoki erkin yoki ramziy to'lov uchun arzon bo'lgan standartlar. Odatda, ular xususiy intellektual mulkni o'z ichiga olmaydilar yoki intellektual mulk egalari kirishi erkin bo'ladi (Linux kabi). Jamoat standartlari hukumat tomonidan belgilangan va qonun kuchi tomonidan qo'llab-quvvatlangan majburiy normalar bo'lishi mumkin (ular, asosan, xavfsizlik, ekologik standartlar va iste'molchilar huquqlarini himoya qilish bilan bog'liq), yoki Standartlashtirish bo'yicha xalqaro tashkilot (ISO), Amerika milliy standartlar instituti yoki Britaniya standartlar instituti kabi standartlashtirish qo'mitalarining tarmoq uyushmalari tomonidan belgilangan normalar. Shu tariqa GSM mobil telefon normasi European Telecom Standartlar Instituti tomonidan belgilangan. Internet-protokollar (internet-murojaat va yo'nalishni boshqaruvchi standartlar), asosan, jamoatchilik uchun. Ularni bir nechta xalqaro tashkilotlar boshqaradi, Internet muhandislik kengashi shu jumladandir.

- **Xususiy (mulkiy) standartlar** bu texnologiyalar va dizaynlar kompaniyalarga yoki shaxslarga tegishli bo'lgan standartlardir. Agar men standartga aylanadigan texnologiyaga egalik qilsam, men texnologiyani boshqalar sotib oladigan yoki undan foydalanishni istaganlarga texnologiyani litsenziyalaydigan mahsulot tarkibida aks ettirar edim. Shunday qilib, smartfonlarda asosiy raqib standartlari Apple-ning iOS va Google-ning Androididir. Apple iOS faqat Apple mobil qurilmalarida ishlatiladi; Android keng litsenziyalangan. Android shuningdek texnik standartlarning yana bir variantini namoyish etadi: bu ochiq manba; u bimalol mavjud; va u har kim tomonidan ishlatilishi, moslashtirilishi va rivojlanishi mumkin. Ko'pgina xususiy standartlar amalda standartlardir: ular ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar tomonidan ixtiyoriy qabul qilish orqali paydo bo'ladi.

Haqiqiy sanoat standartlariga ega bo'lgan kompaniyalarning misollari

Kompaniya	Mahsulot kategoriyasi	Standart
Microsoft	Windows operatsion tizimlari	Windows
Intel	SHK mikroprotsektorlari	x86 seriyali
Sony / Philips	Compact disklari	CD-ROM formatida
ARM (Holdings)	Mobil qurilmalari uchun mikroprotsektorlar	ARM arxitekturasi
Oracle Corporation	Veb-ilovalari uchun dasturlash tili	Java
Qualcomm	Digital uyali simsiz aloqa	CDMA
Adobe Systems	Hujjatlarni yaratish va ko'rish uchun keng tarqalgan fayl formati	Acrobat portativ hujjat formati
Adobe Systems	Veb-sahifa animatsiyasi	Adobe Flash
Adobe Systems	Sahifani bosib chiqarish uchun tavsiflash tili	Post Script
Bosch	Antilock tormoz tizimlari	ABS va TCS (tortishni boshqarish tizimi)
IMAX Corporation	Kinofilmlarini suratga olish va proyeksion tizim	IMAX
Apple	Musiqqa yuklab olish tizimi	iTunes / iPod
Sony	Yuqori aniqlikdagi DVD	Blu-ray
NTT DOCOMO	Yaponiyaning mobil telefoni uchun to'lov tizimi	Osaifu-Keitai

De-fakto standartlari bilan bog'liq muammo shundaki, ular paydo bo'lishi uzoq vaqt talab qilishi mumkin, natijada sarmoyalar takrorlanishi va bozor rivojlanishining kechikishi mumkin. AQShda standart temir yo'l o'lchagichi kelishilganidan 40 yil oldin bo'lgan. Yevropaning simsiz telefoniya standartlarini AQShning bozorga asoslangan yondoshuvi bilan taqqoslaganda, Yevropaning 2G ga o'tishi AQShga nisbatan ancha tezlashishiga olib keldi. Biroq, 4G bilan vaziyat teskari bo'lib qoldi: bu esa Yevropa orqada qolganini anglatadi. To'xtatilgan standartning ko'rilishi texnologiyani umuman o'ldirishi mumkin. 1970-yillarda kvadrafonik tovushning stereofonik tovushni siqib chiqara olmaganligi audio ishlab chiqaruvchilar, ovoz yozish kompaniyalari va iste'molchilarga texnologiyaga sarmoya kiritishga xalaqit beradigan mos kelmaydigan texnik standartlardan kelib chiqdi.

Tashqi tarmoq ta'sirining roli. Standartlar tashqi tarmoq ta'siriga duch keladigan bozorlarda paydo bo'ladi. Tashqi tarmoq xususiyati, har qanday mahsulotning xaridor uchun qiymati ushbu mahsulotning boshqa foydalanuvchilari

soniga bog'liq bo'lganda mavjud bo'ladi. Tashqi tarmoq ta'sirining klassik namunasi telefondir. Telefon orqali suhbatlashishdan ozgina qoniqish hosil bo'lganligi sababli, har bir foydalanuvchi uchun telefonning qiymati bir xil ya'ni tarmoqqa ulangan boshqa foydalanuvchilar soniga bog'liq.

Bu aksariyat mahsulotlardan farq qiladi. Bir necha zerikarli MBA darslaridan so'ng o'zimga bir stakan Glenlivet quyganimga, mening zavqim dunyodagi qancha odam viski ichayotganiga bog'liq emas edi. Darhaqiqat, ba'zi bir mahsulotlar salbiy tashqi ta'sirga ega bo'lishi mumkin - agar boshqa odamlar bir xil mahsulotni sotib olsalar, mahsulot qiymati kamroq bo'ladi.

Agar men Armani kumush lameti smokingni sotib olishga 3000 dollar sarflasam va fakultetdagi Rojdestvo partiyasidagi hamkasblarimning yarmi bir xil ko'ylak kiyganligini ko'rsam, qoniqishim kamayadi. Tarmoqlarga ulanishni ta'minlash uchun tarmoqlar texnik standartlarni talab qiladi. Bu har kimdan bir xil mahsulotni hattoki bir xil texnologiyadan foydalanishni talab qilmaydi, aksincha har xil mahsulotlar bir-biriga umumiy interfeysning bir-biri bilan mos kelishini talab qiladi. Simsiz telefon xizmati holatida bu muhim emas (tarmoqqa kirish masalasida) men AT&T-dan xizmat sotib olamanmi, Verizon yoki T-Mobile: texnik standartlar har bir tarmoq o'rtasida moslikni ta'minlaydi bu ulanishga imkon beradi. Temir yo'llar bilan ham xuddi shunday: agar men Vayomindan Bostonga ko'mir tashiydigan bo'lsam, mening temir yo'l kompaniyam tanlovi muhim emas. 1870-yillardan farqli o'laroq, har bir temir yo'l kompaniyasi hozirda standart o'lchovdan foydalanadi va "umumiy tashuvchi" ga boshqa kompaniyalarning harakatlanuvchi tarkibiga kirish huquqini berish talab qilinadi.

Tarmoq tashqi xususiyatlari bir nechta manbalardan kelib chiqadi:

- Foydalanuvchilar tarmoqqa ulangan mahsulotlar: Telefonlar, temir yo'l tizimlari va elektron pochta xabarlarini bilan tezkor xabar almashish guruhlari foydalanuvchilarning bir-biriga bog'langan tarmoqlari. Ilovalar uchun dasturiy ta'minot, elektron jadval dasturlari yoki video o'yinlar bo'lsin, foydalanuvchilarni bir-biriga bog'laydi - ular fayllarni almashishi va interaktiv ravishda o'yin o'ynashlari mumkin. Ijtimoiy identifikatsiya qilish orqali foydalanuvchi darajasidagi

tashqi ta'sirlar ham paydo bo'lishi mumkin. "Taxtlar o'yini" va "Gollivud Oskar" taqdimotlarini televizorda tomosha qilish menga zavqlanishim uchun emas, balki fakultetning umumiy xonasida hamkasblarim bilan gaplashadigan umumiy mavzuim bor.

- Qo'shimcha mahsulotlar va xizmatlarning mavjudligi: Mahsulotlar tizim sifatida iste'mol qilinadigan joyda, qo'shimcha mahsulotlar va xizmatlarning mavjudligi ushbu tizim uchun mijozlar soniga bog'liq. Microsoft ning smartfonlar bozoridagi asosiy muammosi shundaki, Windows ning 3% bozor ulushi Windows Phone uchun uchinchi tomon dasturlarining keskin tanqisligiga olib keladi. Shunga o'xshab, men nafaqat Ferrari Testarossa'ga emas, balki Ford Fokus-ga egalik qilishni tanlayman, chunki men shunchaki yomon haydovchiman, shuningdek, Shimoliy Dakota shtatining Bismark shahridan 200 mil uzoqlikda buzilib qolsa, ehtiyot qismlar mavjud va osonroq ta'mirlash xizmati bo'ladi.

- Kommutatsiya xarajatlarini tejash: eng keng qo'llaniladigan mahsulot yoki tizimni sotib olib, kommutatsiya xarajatlarini qoplashim uchun imkoniyat kamroq bo'ladi. SlideRocket yoki Prezi kabi muqobil taqdimot dasturidan ko'ra Microsoft PowerPoint-dan foydalangan holda, boshqa universitetga tashrif buyurgan professor bo'lsam, qayta tayyorlash va fayllarni konvertatsiya qilish xarajatlaridan qochishim ehtimoli katta.

Tarmoq tashqi xususiyatlari ijobiy fikrlarni hosil qiladi. Bir marta texnologiya yoki tizim bozorda etakchilikni qo'lga kiritgandan so'ng, u ko'proq foydalanuvchilarni jalb qiladi. Aksincha, bozorda etakchilik yo'qolgandan so'ng, pastga tushish ehtimoli katta. Ushbu jarayonni tejamkorlik deb atashadi: ma'lum bir chegaraga erishilgandan so'ng, to'planish kuchlari to'xtatib bo'lmaydigan bo'lib qoladi - natijada bozor g'olib chiqadi. Tarmoqning tashqi ta'siriga bog'liq bo'lgan ushbu bozorlar bitta etkazib beruvchiga (masalan, kompyuter operatsion tizimlarida va ofis dasturlarida Maykrosoft, Internet-auksionlarda eBay va turar joy almashishdagi Airbnb) ustunlik qiladi.

Belgilanganidan so'ng, texnik va dizayn standartlari yuqori darajada bardoshli bo'ladi. O'quv effektlari va jamoaviy blokirovka tufayli standartlarni almashtirish

qiyin. O'quv effektlari ustun texnologiya va dizaynning doimiy ravishda takomillashib borishiga olib keladi. Mavjud standart tabiiy ravishda pastroq bo'lgan taqdirda ham, yuqori texnologiyaga o'tish jamoaviy blokirovka tufayli yuzaga kelmasligi mumkin. Klassik holat - bu QWERTY yozuv mashinkasining joylashuvi. Uning 1873 yildagi dizayni mashinka tugmachalarining tiqilib qolishiga yo'l qo'ymaslik uchun yozuv tezligini pasaytirish zarurligiga asoslangan edi. Siqilish muammosi tez orada hal qilingan bo'lsa-da, tezroq Dvorak soddalashtirilgan klaviaturasi (DSK) mavjud bo'lishiga qaramay, QWERTY sxemasi saqlanib qoldi.

Platformaga asoslangan bozorlar. Raqamli texnologiyalar Internet yoki simsiz ulanish bilan birgalikda tashqi tarmoq xususiyatlari foydalanuvchi ulanishidan va qo'shimchalar mavjudligidan kelib chiqadigan bozorlarni yaratdi. Ushbu platformalarga asoslangan bozorlar ikki tomonlama (yoki hatto ko'p qirrali) bozorlar deb ham ataladi, chunki ular foydalanuvchilarning ikki guruhi: mijozlar va qo'shimcha mahsulotlarni etkazib beruvchilar o'rtasida interfeysni tashkil qiladi. Operatsion tizimlar kvintessensial platformalardir: Microsoft-ning Windows, Apple-ning iOS va Google-ning Android-lari foydalanuvchilar (to'g'ridan-to'g'ri tashqi) va dasturlarni etkazib beruvchilar (bilvosita tashqi ta'sirlar) o'rtasida tashqi tarmoq ta'sirini yaratadi. Ushbu platformalarning har biri o'zaro bog'liq bo'lgan minglab o'zaro bog'liq kompaniyalarni o'z ichiga olgan ekotizim uchun muhim ahamiyatga ega. Shunday qilib, Android ekotizimi 100 dan ortiq smartfon ishlab chiqaruvchilarni, minglab dasturlarni ishlab chiquvchilarni, apparat komponentlarini etkazib beruvchilarni, aksessuarlarni etkazib beruvchilarni va boshqa ko'plab turdagi pleerlarni o'z ichiga oladi. Bozor ustunligi uchun raqib platformalar o'rtasida raqobat ko'pincha kuchli. Biroq, platformalar raqamli bozorlar bilan cheklanmagan va tarmoqlar ham texnik standartlarni talab qilmaydi. Savdo majmuasi - bu platforma: savdo markazi ishlab chiqaruvchisi ikki tomonlama bozorni yaratadi, bu shaxsiy do'konlarni ijaraga beruvchi chakana savdo va xaridorlarni o'z ichiga oladi - tarmoq tashqi tomonlari ikkala tomonda ham ishlaydi.

Mahsulot strategiyasini yoki platforma strategiyasini amalga oshirish to'g'risida qaror qabul qilish asosiy strategik masaladir. Google va Facebook ikkalasi

ham mahsulot strategiyasidan boshladilar, ammo tez orada o'z mahsulotlarini - Google qidiruvi va Facebook ijtimoiy tarmog'ini platformalarga aylantirish imkoniyatlarini tan oldilar. Ko'pgina do'konlar xuddi shunday o'tishni boshladilar: chakana savdodan voz kechib, bir nechta konsession do'konlarga ega infratuzilmani boshqarish foydasiga. 1984 yildan 2004 yilgacha bo'lgan davrda Apple Makintosh kompaniyasining muvaffaqiyati, platforma strategiyasidan ko'ra, mahsulotni Apple tomonidan izlash bilan cheklangan. 9.2 strategiya kapsulasida platforma strategiyalarini ko'rib chiqamiz.

Standartlar uchun raqobat. Tashqi tarmoqqa ta'sir ko'rsatadigan bozorlarda standartlar ustidan nazorat raqobatdosh ustunlikning asosidir. Xususiy standartga ega bo'lish bozor hukmronligi uchun asos bo'lishi mumkin va shaxsiy kompyuterlar uchun Wintel standartida bo'lgani kabi - katta daromad manbai bo'lishi mumkin. Tashqi tarmoq ta'siriga bog'liq bo'lgan bozorlarda g'alaba qozonish strategiyasini ishlab chiqish haqida nimalarni bilamiz?

Birinchi muhim masala - bitta texnik standart atrofida birlashadigan bozorda raqobatlashayotganimizni aniqlash. Bu tashqi tarmoq ta'sirining mavjudligi va manbalarini sinchkovlik bilan tahlil qilishni talab qiladi. Standartlarni belgilashdagi ikkinchi strategik muammo - ijobiy teskari aloqa rolini anglash: erta etakchilikni o'rnatishi mumkin bo'lgan texnologiya tez sur'atlarda rivojlanib boradi. Shapiro va Varianga binoan "kattaroq tarmoq" yaratish uchun quyidagilar zarur:

- Urushga borishdan oldin ittifoqchilarni yig'ing: Siz iste'molchilar, qo'shimcha etkazib beruvchilar, hatto raqobatchilaringizning qo'llab-quvvatlashiga muhtoj bo'lasiz. Hatto eng kuchli kompaniyalar ham standart urushda yakka o'zi borishga qodir emas.

- Bozorga ustunlik bering: erta kiring, mahsulotni tez siklli rivojlanishiga erishing, asosiy mijozlar bilan erta bitimlar tuzing va kirish narxlarni qabul qiling.

- Kutishlarni boshqaring: ijobiy mulohazalarni boshqarish kaliti - xaridorlarni, etkazib beruvchilarni va qo'shimcha tovarlarni ishlab chiqaruvchilarni g'olib sifatida paydo bo'lishingizga ishonirish. Ushbu taxminlar o'z-o'zidan amalga oshiriladigan bashoratga aylanadi. 2000 yil oktyabr oyida Amerika va Yevropada Play Station 2

ishga tushirilishidan oldin Sony tomonidan ishlab chiqarilgan ishga tushirishdan oldin olib borilgan ulkan reklama, iste'molchilarni, chakana sotuvchilarni va o'yin ishlab chiqaruvchilarni ushbu mahsulotni keyingi o'n yil davomida yangi iste'molchilar elektronikasi mahsuloti bo'lishiga ishontirishga qaratilgan harakat edi, shu bilan Sega va Nintendoning raqobatdosh tizimlarini yaratish borasidagi harakatlarini bajarib turadi.

So'nggi qirq yillikdagi standart janglardan, xususan, raqobatlashadigan platformalar ishtirokidagi janglardan ko'p narsa o'rganildi. Strategy Capsule 9.2 o'tgan platformalardagi urushlardan olingan saboqlarni bayon qiladi. Agar kompaniya yaratilgan qiymatdan juda katta ulushni olishga harakat qilsa, u bozorda etakchilikni qo'lga kiritish uchun etarlicha katta guruh yaratolmasligi mumkin. Shunday qilib, eng so'nggi standart janglarda bir nechta ekotizim a'zolaridan iborat keng ittifoqlar ishtirok etdi. 2006-2008 yillarda Sony (Blu-ray) va Toshiba (HD-DVD) o'rtasidagi kurashda har bir lager turli xil induksiyalar, shu jumladan to'g'ridan-to'g'ri naqd to'lovlar yordamida kinostudiyalar, dasturiy ta'minot firmalari va kompyuterlar va maishiy elektronika ishlab chiqaruvchilarini jalb qildi. Warner Brothers kompaniyasining Sony lageriga yo'l olishi bozorni to'satdan Sony foydasiga pasayishi uchun juda muhim edi. Biroq, g'alaba qozongan standartga ega bo'lishdan olingan barcha moliyaviy yutuqlarni urush xarajatlari tarqatib yuborganga o'xshaydi.

Mijozlar innovatsiya manbalari sifatida. Ilgari bu borada ta'kidlanganidek, amaliy ehtiyojlarni qanoatlantirishga qaratilgan tadqiqotlar ilmiy qulayliklarga nisbatan innovatsiyaga olib keladi. Texnologlar tomonidan bir nechta muhim ixtirolar o'z-o'zidan paydo bo'lgan, aksariyati amaliy muammolar bilan kurashishdan kelib chiqqan. Patent bo'yicha advokat Chester Karlson tomonidan Xerox nusxa ko'chirish jarayonini ixtiro qilish (kserografiya), uning patent talabnomalarining bir nechta nusxalarini olish zerikarli vazifasidan xafsalasi pir bo'lgan. Britaniyalik jarroh Jozef Lister, Viktoriya davridagi jarrohlik amaliyotidan o'limning dahshatli darajasiga javoban steril jarrohlik amaliyotini ishlab chiqdi. "Zaruriyat ixtironing onasi" degan qadimgi naql, mijozlarning nega bunday serhosil yangilik manbalari ekanligini tushuntiradi - eng avvalo ular mavjud mahsulotlar va xizmatlarni o'z ehtiyojlariga

moslashtirish bilan shug'ullanishadi. Biroq, mijozlarni tinglash odatda zaif ilhom va yangilik uchun qo'llanma hisoblanadi. Genri Ford ta'kidlaganidek: "Agar men odamlardan nima istashlarini so'rasam, ular chopqir otlarni aytgan bo'lardilar!" Bundan tashqari, buzg'unchi innovatsiyalarni o'rganish shuni ko'rsatdiki, yirik mijozlar radikal innovatsiyalarni rad etishlari mumkin.

Adrian Slyvoskiyning so'zlariga ko'ra, asosiysi "Odamlar o'zlari xohlagan narsani bilishdan oldin ularni sevishini o'rgatish". Buning uchun mijozlarning xohishlariga emas, balki ularning norozilik manbalariga e'tibor qaratish talab etiladi. U "muammolar xaritasi" ni yaratish tarafdoridir: mijozlarning ko'ngilsizliklari va salbiy his-tuyg'ularining ketma-ketligi, bu mijozlar qiymatini yaratishda yangi yondashuvlarni boshqarishi mumkin.

Erik fon Xippel mijozlarni innovatsion jarayonning bir qismiga aylantirish tarafdori. Kompaniyalar mijozlar tomonidan ishlab chiqilgan innovatsiyalarni va etakchi mijozlarni aniqlash, ulardan foydalanishda qulay dizayn vositalari bilan ta'minlash va ishlab chiqarish jarayonlarida moslashuvchanlikni ta'minlash orqali mijozlarning yangiliklaridan samarali foydalanishlari mumkin.

9.3-jadval

Tashkilotlar farqi

	Operatsion tashkilot	Innovatsion tashkilot
Struktura	Byurokratik Ixtisoslashuv va mehnat taqsimoti Ieraxik nazorat Belgilangan tashkiliy chegaralar	Ieraxik boshqaruvsiz to'liq tashkilot Maqsadli loyiha guruhlari Aniq bo'lmagan tashkiliy chegaralar
Jarayonlar	Variatsiyani yo'q qilishga e'tibor berilgan (masalan, olti sigma) Yuqoridan pastga qarab boshqarish Kuchli moliyaviy nazorat	Variatsiyani kuchaytirishga e'tibor G'oyalarni shakllantirish uchun erkin nazorat Iqlimli strategik rejalashtirish va moliyaviy nazorat
Mukofot tizimlari	Moliyaviy tovon Ieraxiyani ko'tarish Quvvat va holat belgilari	Muxtoriyat Tan olish Yangi korxonalarda ulushli ishtirok etish
Odamlar	Ishga qabul qilish va tanlash asosida tashkilot ehtiyojlari to'g'risida aniq ko'nikmalar uchun tuzilish: funksional va xodimlar mutaxassislari, umumiy menejerlar va tezkor xodimlar	Zarur texnik bilimlarni insonning ijodiy xususiyatlari bilan birlashtirgan g'oyalar generatorlariga asosiy ehtiyoj Rahbarlar homiyilar sifatida ishtirok etishi va orkestrantlar.

Rivojlanayotgan va texnologiyalarga asoslangan tarmoqlarda innovatsiyalarni rivojlantirish va ulardan foydalanish raqobatdosh ustunlikning asosiy manbai va strategiyani shakllantirishning markazidir. Shunga qaramay, ushbu sohalardagi asosiy strategik muammolar - raqobat dinamikasi, raqobatbardosh ustunlikni o'rnatishda resurslar va imkoniyatlarning o'rni, strategiyani amalga oshirish uchun tuzilmalar va tizimlarni loyihalash - biz allaqachon duch kelganmiz va bizdan asosiy narsalarimizni qo'llashni talab qiladigan strategiya uchun vositalar to'plami.

Shunga qaramay, ushbu tarmoqlarning oldindan aytib bo'lmaydiganligi va beqarorligi texnologiyaga asoslangan sanoat juda o'ziga xos xususiyatga ega strategik qarorlarni qabul qilishni anglatadi. Ushbu sohalarning ajoyib dinamikasi shuni anglatadiki, katta qiymatni yaratish va to'liq qobiliyatsizlik o'rtasidagi farq vaqt yoki texnologik tanlovdagi kichik farqlarning natijasi bo'lishi mumkin. Ushbu bozorlardagi o'zgarishlarning tezligi va oldindan aytib bo'lmaydiganligi shuni anglatadiki, strategik qarorlar qabul qilish hech qachon muvaffaqiyatni kafolatlay olmaydi. Shunga qaramay, bunday noaniqlik sharoitida samarali boshqarish faqat texnologik o'zgarishlarni va uning raqobatbardosh ustunlikka ta'sirini tushunishga asoslangan strategiya bo'lishi mumkin. Ushbu bobda men so'nggi o'n yilliklarda o'rgangan narsalarimizni - innovatsiyalar va texnologik o'zgarishlarni muvaffaqiyatli boshqarish strategiyalari haqida batafsil ma'lumot berdim. O'rganilgan asosiy saboqlar quyidagilar bilan bog'liq.

- Innovation bozorda turli xil o'yinchilar o'rtasida innovatsiyalar tomonidan yaratilgan qiymat, shu jumladan intellektual mulk rollari, texnologiyaning sirliligi va murakkabligi, ishlash muddati va qo'shimcha resurslar qanday taqsimlanadi;

- innovatsion strategiyalarni ishlab chiqish, shu jumladan erta harakat qilish yoki izdosh bo'lish; innovatsiyalarni litsenziyalash, ittifoq, qo'shma korxonalar yoki ichki rivojlanish yo'li bilan ishlatish kerakmi;

- xavfni qanday boshqarish kerak;

- tashqi tarmoq ta'siriga bog'liq bozorlarda standartlar va platformalar etakchiligi uchun raqobatlashish;

- innovation innovatsiyalarni rivojlantirish strategiyasini, shu jumladan ijodni rag'batlantirishni tashkil qilish, tashqaridan yangiliklarga kirish va yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishni qanday amalga oshirish kerakligi.

Biz ko'rib chiqqan ko'plab mavzular, masalan, innovatsiyalardan qiymat olish va ijodkorlikni tijorat intizomi bilan uyg'unlashtirish - texnologiyani strategik boshqarishdagi umumiy masalalar. Biroq, oxir-oqibat, innovatsiyalar muvaffaqiyatga erishishning asosiy omili bo'lgan sohalarda strategiyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish strategiyani texnologiya, bozor talabi va sanoat tuzilmasi xususiyatlariga to'liq moslashtirishni talab qiladi. BCG-ning dunyodagi eng innovatsion kompaniyalari ro'yxatiga Apple, Samsung, Amazon, Toyota va Facebook-ning eng yaxshi o'ntaligi kiradi. Ushbu kompaniyalarning barchasi raqobatbardosh ustunlik, strategiyalarni yaratish uchun innovatsiyalardan foydalanishda juda muvaffaqiyatli bo'lgan ularning har biri o'zlarining shaxsiy sharoitlariga mos ravishda ishlab chiqilgan.

Nazorat savollari:

1. Patent ixtirosi uchun faqat cheklangan himoya bilan ta'minlaganligi bilan xavotirga tushdi: asosiy tarkibiy qismlarning aksariyati - soat mexanizmi generatori va tranzistor radiosi uzoq vaqtdan beri rivojlanib kelayotgan texnologiyalar edi. Baylisga uning ixtirosidan qanday qilib yaxshiroq foydalanishi mumkinligi haqida qanday maslahat berasiz?

2. Almashinish xizmatlari bozorida Uber bozor etakchisi, undan keyin Lyft, Curb va Sidecar. Uber ishlaydigan har bir chet davlatlarda u mahalliy raqiblarga duch keladi: Buyuk Britaniyaning raqiblari orasida BlaBlakar, Karpooling.com va Hailo mavjud. Ushbu bozorda tashqi tarmoq ta'sirining manbalari qanday?

3. Ular shahar, milliy yoki global darajada ishlaydilmimi? Ushbu tarmoq effektlarining kuchi Uberning raqobatchilari muvaffaqiyatsizlikka uchraganligini anglatadimi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. A.Ortiqov. Sanoat iqtisodiyoti. Darslik, T.: 2014 y.
2. M.P. Afanasev. Korporativnoe upravlenie na rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.
3. V.P. Bagov. Korporativniy menedjment–M.: Izd-vo REA, 1999. – 246 s.
4. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
5. Lamben J.J. Strategicheskiy marketing. M.: Progress, 2008, 164-bet.
6. Sh.D.Ergashxodjaeva. Innovatsion marketing. Darslik. – T.: TDIU, Iqtisodièt, 2014. – 178 bet.
7. Davlat statistika qo'mitasining “Asosiy kapitalga investitsiyalar-2019” tahliliy material <https://stat.uz/uploads/docs/investitsiya-yan-dek-2017rul.pdf>.
8. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. 2020 yil.

Joriy etilayotgan strategiyaning yillik iqtisodiy ta'siri uni ishlab chiqishning iqtisodiy samaradorligi, barcha xarajatlar batafsil ko'rib chiqilganda zarur va mos texnologiyaning joriy etilish darajasi haqida tasavvur beradi.

V.Kvint

10-MAVZU: TARAQQIY ETGAN SOHALARDA RAQOBAT USTUNLIGI

REJA:

10.1. Segment va mijozlarni tanlash

10.2. Yetuk sanoatdagi innovatsiyalar: Brassiere texnologiyasi

10.3. Korxonalar o'rtasida strategiyani amalga oshirish tendensiyalari

Tayanch so'zlar: segment, mijozlarni tanlash, etuk sanoat, innovatsiyalar, Brassiere texnologiyasi, korxonalar.

10.1. Segment va mijozlarni tanlash

Moliyaviy jihatdan muvaffaqiyatli bo'lish uchun tirishqoqlik va tafsilotlarga e'tibor berish kerak - bu aniq bo'lishi mumkin bo'lgan narsadan sal yiroq. Bizning do'kon menejerlari ikkita narsani yaxshi bajarishlari kerak: xarajatlarni nazorat qilish va sotishni ko'paytirish. Xarajatlarni nazorat qilish mahsulot sifati, mijozlarga xizmat ko'rsatish yoki restoranlarning tozaligiga putur etkazish bilan amalga oshirilmaydi, aksincha kuzatuv, hisobot va tahlillar orqali biznesning "hayotiy belgilarini" doimiy ravishda kuzatib borish orqali amalga oshiriladi.

Qismlarni boshqarish bizning biznesimizning muhim omilidir. Masalan, har bir Filet-O-Fish sendvichi 1 suyuq unsiya tish toshi sousini va 0,5 unsiya pishloqni oladi. Bizning xom ashyolarimiz bardoshlik darajasida ishlab chiqarilgan va menejerlarimiz ularni doimiy ravishda tekshirib turishadi. Salat uchun bizning yozma spesifikatsiyamiz ikki varaqdan ortiq yozilgan. Bizning fransuz kartoshkamiz kartoshka turi, qattiq va namlik miqdori hamda iplar uzunligini taqsimlash bo'yicha standartlarga javob berishi kerak.

Google, Facebook va Twitter kabi texnologik kompaniyalar tomonidan ommaviy axborot vositalarining ham, fond bozorining ham qiziqishiga qaramay,

ko'pchiligimiz hayotimizda pul topadigan va daromadlarimizning aksariyat qismini sarflaydigan tarmoqlar nisbatan etuk. Dunyoning 20 ta eng yirik kompaniyalaridan (savdo hajmi bo'yicha) 18 tasi neft, chakana savdo, avtomobilsozlik, moliyaviy xizmatlar, tog'-kon sanoati va elektr energetikasi kabi sohalar bir asrdan ko'proq vaqt davomida mavjud bo'lgan tarmoqlardir.

Ularning xilma-xilligiga qaramay, ular go'zallik salonlaridan tortib po'latgacha - etuk sanoat strategik nuqtai nazardan bir nechta o'xshashliklarga ega. Ushbu bobning maqsadi etuk tarmoqlarning ushbu xususiyatlarini o'rganish, ular ichida raqobatbardosh ustunlikni o'rnatish mumkin bo'lgan strategiyalarni aniqlash va ushbu strategiyalarning tuzilishi, tizimlari va etakchilik uslubiga ta'sirini o'rganishdir.

Ko'rib turganimizdek, etuklik imkoniyat etishmasligini anglatmaydi. H&M (moda kiyimlari), AirAsia (aviakompaniyalar), Starbucks (qahvaxonalar) va Nucor (po'lat) kabi kompaniyalar etuk tarmoqlarda innovatsion strategiyalarni muvaffaqiyatli tatbiq etishdi. Voyaga etishish sust ishlashni anglatmaydi: Coca-Cola, Exxon Mobil va Daimler XIX asrda tashkil topgan, ammo so'nggi yigirma yil ichida ko'pchilik yuqori texnologiyali kompaniyalarga hasad qiladigan rentabellik va o'sish kombinatsiyalariga erishdilar. Voyaga etishish ham yangilik etishmasligini anglatmaydi: ko'rib turganimizdek, ko'plab etuk tarmoqlar yangi texnologiyalar va yangi strategiyalar bilan o'zgartirildi.

Bizning sanoat hayot siklini tahlil qilishimiz etuklikning susayishini ko'rsatmoqda rentabellik ikki jihatdan. Birinchidan, ortiqcha ishlab chiqarish va tovar ayirboshlash raqobatdosh bosimni kuchaytiradi. Ikkinchidan, quyidagilar natijasida raqobatbardosh ustunlikni yaratish va barqarorlashtirish qiyinroq.

Tijoratlashtirish shuni anglatadiki, iqtisodiy samaradorlik ko'plab etuk tarmoqlarda raqobatdosh ustunlikning asosidir. Uchta lokomotiv ayniqsa muhimdir:

- Iqtisodiyot miqiyosi: Kapitalni ko'p talab qiladigan tarmoqlarda yoki reklama, tarqatish yoki yangi mahsulotni ishlab chiqarish umumiy xarajatlarning muhim elementi bo'lganida, shkala tejamkorligi xarajatlararo farqlarning muhim manbalari hisoblanadi. Voyaga etgan standartlashtirishning kuchayishi bunday

miqyosli iqtisodiyotlarning ekspluatatsiyasiga katta yordam beradi. Boshqa ko'plab ishlab chiqarish sohaslarida bo'lgani kabi avtomobillarda ham sanoat evolyusiyasi miqyosli iqtisodiyotni izlash bilan bog'liq edi. Yetuk sanoatdagi miqyosli iqtisodiyotning ahamiyati shundan dalolat beradiki, investitsiyalar rentabelligi va bozor ulushi o'rtasidagi bog'liqlik rivojlanayotgan tarmoqlarga qaraganda etuk tarmoqlarda kuchliroqdir.

- Arzon narxlardagi ma'lumotlar: arzon narxlardagi ma'lumotlarga erishish, etuk tarmoqlarning rivojlangan mamlakatlardan yangi sanoatlashgan mamlakatlarga dunyo ko'chishini tushuntiradi. Ammo arzon narxlardagi ma'lumotlarga kirish Hindistonda yoki Vetnamda operatsiyalarni tashkil etishni anglatmaydi. O'rnatilgan firmalar, yuqori ish haqi va imtiyozlar, samarasiz ish uslublari va farovonlik davridan meros bo'lib qolgan ortiqcha xarajatlar qulflanib qolishi mumkin.

Voyaga etgan yangi ishtirokchilar sanoat korxonalarini asosiy vositalarni savdolashib, poydevor darajasida sotib olish va ish haqini pasaytirish orqali afzalliklarga ega bo'lishi mumkin. Valero Yenergy Corporation AQShdagi eng yirik neftni qayta ishlash korxonasidir: yirik zavodlardan zarar ko'radigan neftni qayta ishlash zavodlarini buxgalteriya narxidan past narxlarda sotib olib, keyinchalik ularni tejamkor iqtisodiy samaradorligi bilan boshqargan. Shimoliy Amerika va G'arbiy Yevropada joylashgan do'konlarga tobora ko'proq oilaviy immigrantlar egalik qiladi va ularni boshqaradi, operatsiya xarajat va moslashuvchanlik afzalliklarini taklif etadi.

- Qo'shimcha xarajatlar pastligi: etuk sanoatdagi eng foydali kompaniyalarning ba'zilar qo'shimcha xarajatlarni minimallashtirishga qodir. Chakana savdolarida Walmart tannarxga nisbatan yondashuvi bilan mashhur. Yexxonis neft ustalari orasida qo'shimcha xarajatlarni qattiq nazorat qilish bilan mashhur. Yexxonning shtab-kvartirasi narxi (netassetlarga nisbatan) Mobil-ning to'rtidan bir qismiga teng edi. Yexxon Mobil bilan birlashganda, Mobildan katta xarajat tejashga erishdi. Gazeta va jurnal nashrlarida Buyuk Britaniyadagi YeMAP va AQShdagi Media News Group ("Lean" Din Singleton tomonidan boshqariladi)

singari yangi kelganlar unvonlarga ega bo'lish strategiyasini ishlab chiqdilar va qo'shimcha xarajatlarni qisqartirishdi.

Xarajatlarning samarasizligi etuk korxonalarda institutsionalizatsiya qilish tendensiyasiga ega bo'lganligi sababli, xarajatlarni kamaytirish keskin choralarni talab qilishi mumkin. Korporativ qayta qurish - tarkibiy va strategik o'zgarishlarning intensiv davrlari, odatda, autsorsing, ishchilar sonini qisqartirish, ayniqsa korporativ shtab-kvartirada xarajatlarni kamaytirishni o'z ichiga oladi. Yetuk tarmoqlarda muvaffaqiyatli o'zgarish strategiyasi odatda agressiv xarajatlarni kamaytirishni va unumdorlikni oshirish va aktivlarni kesish choralarni o'z ichiga oladi.

Talabning sust o'sishi, mahsulot farqlanishining yo'qligi va xalqaro raqobat etuk tarmoqlar rentabelligini pasayishiga olib keladi. Shunga qaramay, hatto jozibasiz sanoat ham jozibali bozorlarni taklif qilishi mumkin, talabning o'sishi juda sekin, ozgina bo'lsa ham raqobatchilar va farqlash uchun salohiyat lozim. Natijada, segmentni tanlash bir xil sanoat doirasidagi kompaniyalar faoliyatidagi farqlarning asosiy belgilovchisi bo'lishi mumkin.

Do'konlarini joylashtirish orqali Walmart kichik raqobatga duch kelgan kichik va o'rta shaharlarda rentabelligini oshirdi. Avtosanoatda mavjud segmentlarni qamrab oluvchi "krossover" transport vositalari bilan bozor segmentlarining ko'pchiligini keskin raqobatidan qutulish uchun doimiy izlanish mavjud. Buning uchun bozor rahbarlari ommaviy bozorga e'tibor qaratishlari, kichik o'yinchilar uchun xaridorlarning kam ta'minlangan ehtiyojlarini ta'minlash orqali yangi bozor joylarini o'ylab topishlari uchun imkoniyatlar yaratadilar - bu "resurslarni taqsimlash" deb nomlanadi.

Segmentga yo'naltirilganlik mantig'i bozorlarni yanada pastga individual mijoz darajasiga bo'linishini nazarda tutadi. Axborot texnologiyalari mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish (CRM) ga yangi yondashuvlarni amalga oshirishga imkon beradi, individual xususiyatlar va afzalliklarni tahlil qilish, individual mijozlarning firma o'sishiga qo'shgan hissasini aniqlash va mijozlarga individual, yaxlit yondashuvlar atrofida marketingni tashkil etish kerakligini anglatadi. Xuddi shu

tarzda, Las-Vegas kazinolari ko'p vaqtdan beri o'zlarining daromadlarining asosiy qismi ozgina urf-odatlardan kelib chiqishini tan olishgan.

Banklar, supermarketlar, kredit karta kompaniyalari va mehmonxonalar - "yuqori rollarda" - o'zlarining eng jozibali mijozlarini va rentabellikni pasaytiradigan mijozlarni aniqlash uchun tranzaksiya ma'lumotlaridan tobora ko'proq foydalanmoqdalar.

Ushbu jarayonning keyingi bosqichi yanada jozibali xaridorlarni faol ravishda nishonga olish va unchalik qimmat bo'lmagan mijozlarni qimmatroq xaridorlarga aylantirish uchun mijozlar tanlovidan tashqariga chiqishdir. Masalan, kredit karta chiqaruvchisi Capital One ma'lumotlar omboridan foydalanadi. Har bir mijozning umr bo'yi rentabelligini baholash va uning kredit karta shartlari va xususiyatlarini individual mijozlarning afzalliklari, xususiyatlari va foyda salohiyatiga moslashtirish uchun eng yaxshi tajribalardan, simulyatsiya va murakkab statistik modellashtirishdan foydalanadi. "Katta ma'lumotlar" kompaniyalarning marketingni individualizatsiya qilish qobiliyatini o'zgartiradi. McKinsey & Company katta ma'lumotlar va boshqa axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining "talab bo'yicha marketing" davrini boshlash imkoniyatiga ishora qilmoqda.

10.2. Yetuk sanoatdagi innovatsiyalar: Brassiere texnologiyasi

Xarajatlar etakchisini saqlab qolish qiyin, ayniqsa xalqaro raqobat sharoitida. Demak, narxlar raqobatining kuchliligidan bir oz izolyatsiyaga erishish uchun farqlash etuk sanoat uchun ayniqsa muhim. Muammo shundaki, tovarlashtirish tendensiyasi differensiatsiya doirasini toraytiradi va mijozning differensiatsiya uchun mukofot to'lashga tayyorligini kamaytiradi:

- Shinalar va maishiy texnika vositalarida kompaniyalarning mahsulotni innovatsiya qilish, sifat va brend obro'si orqali farqlashga sarmoyalari umidsiz natijalarni keltirib chiqardi. Kuchli raqobat, narxlarni sezgir xaridorlar va kuchli tajovuzkor chakana sotuvchilar farqlashni qo'llab-quvvatlaydigan narx ustamasini chekladilar.

- Aviakompaniyalarning ko'proq bo'sh joyni taklif qilish, parvoz paytida yuqori darajadagi xizmat ko'rsatish va o'z vaqtida bajarishga intilish orqali raqobatbardosh ustunlikka erishishga urinishlari iste'molchilarning ozgina mas'uliyatini oldi. Yagona samarali differensiatorlar birinchi va biznes-darajali sayohatchilarga tez-tez uchradigan dasturlar va xizmatlar bo'lib ko'rinadi.

Mahsulotning jismoniy xususiyatlarini standartlashtirish va iste'molchilarning xohish-istaklariga yaqinlashish cheklovlarni kamaytiradi, ammo ularni mazmunli va foydali farqlash imkoniyatlarini yo'q qilmaydi. Mahsulotlarni standartlashtirishga ko'pincha qo'shimcha xizmatlar - moliyalashtirish shartlari, lizing shartnomalari, kafolatlar, sotishdan keyingi xizmatlar va shu kabilarning ko'payishi bilan birga keladi. Xalq iste'mol mollarida etuklik ko'pincha jismoniy farqlashdan tasvirni farqlashga o'tishni anglatadi.

Iste'molchilarning o'ziga xos kola yoki sigareta brendlariga bo'lgan sodiqligi, uzoq vaqt davomida brendni reklama qilish imkoniyatlariga hurmat bo'lib, deyarli bir xil mahsulotlar orasida alohida obrazlar yaratadi. Kuchli raqobatbardosh chakana savdo sohasi differentsiatsiya strategiyasining ayniqsa qiziqarli namunalarini ishlab chiqaradi. Ko'pgina chakana savdo tarmoqlari (AQShdagi Toys "R" Us, Foot Locker, Radio Shack va JC Penny; Yevropadagi Carrefour, Metro va Dixons) tomonidan ishlab chiqarilgan noaniq rentabellik do'konlarning savdo o'sishi va rentabelligi bilan keskin farq qiladi. Xilma-xilligi, uslubi va muhitida aniq farq (Wholefoods, TJX, Limited Brands, and Bed, Bath & Beyond in the US; Inditex, Yevropadan H&M, Sephora va IKEA) mavjud. Chakana savdo kabi yuqori raqobatbardosh etuk tarmoqlardan olingan keyingi saboq, raqobatbardosh ustunlikni ta'minlash qiyinligidir. O'tgan o'n yillikdagi eng muvaffaqiyatli chakana savdo do'konlarining aksariyati - Best Buy, Body Shop, Tesco va Marks & Spencer - vasatlikka o'rta darajaga tushib qolishdi.

Biz etuk sanoatni texnik o'zgarish tezligi sust bo'lgan sohalar sifatida tavsifladik. Ko'pgina etuk sanoat korxonalarida - po'lat, to'qimachilik, oziq-ovqat mahsulotlarini qayta ishlash, sug'urta va mehmonxonalarda ilmiy-tadqiqot ishlari xarajatlari sotishdan tushadigan daromadning 1 foizidan past, AQSh ishlab

chiqarishida esa atigi uchta sektor ilmiy-tadqiqot ishlarining 65% uchun - kompyuterlar va elektronika, farmasevtika va aerokosmik sohalar hisobga olinadi. Shunga qaramay, patentlash faoliyati bilan o'lchanadigan ba'zi etuk tarmoqlar rivojlanayotgan tarmoqlar singari innovatsiondir. BCG tomonidan dunyodagi 50 ta eng innovatsion kompaniyalar ro'yxatidan joy olgan uchta iste'mol tovarlari ishlab chiqaruvchi kompaniyalar (Procter & Gamble, Nestlé va Unilever), ikkitasi konglomeratlar (GE va Tata Group) va oltitasi avtomobil ishlab chiqaruvchilaridir. Shinalar, brassieres va baliq ovlagichlari kabi etuk past texnologiyali mahsulotlarda ham ixtirochilikning davomiyligi yangi patentlarning doimiy oqimi bilan namoyon bo'ladi.

Yetuk sanoatdagi innovatsiyalar: Brassier texnologiyasi. Ayollar kamida ikki ming yilliklar davomida ko'kragini bog'lash va qo'llab-saqlash uchun matolardan foydalanganlar, ammo XIX asrning oxirigacha brassier bu atama ichki kiyimlar uchun ishlatilgan.

Ko'plab etuk sohalarda texnologik o'zgarishlarning tezlashib borayotganiga qaramay, raqobatbardosh ustunlikni o'rnatish uchun aksariyat imkoniyatlar strategik yangiliklardan, shu jumladan biz 7-bobda muhokama qilgan yangi o'yin strategiyalari va ko'k-okean strategiyalaridan kelib chiqishi mumkin. Ehtimol, strategik innovatsiyalar innovatsiyalarning uchinchi bosqichini tashkil etishi mumkin, bu mahsulot va jarayon innovatsiyalari sustlashgandan keyin taniqli bo'lib qoladi.

Muhokama qilingan qiymat zanjirini qayta konfiguratsiyalash yondashuvidan tashqari, firmalar strategik yangiliklarni bozorlar va bozor segmentlarini qayta aniqlash orqali izlashlari mumkin. Bunga quyidagilar kirishi mumkin:

- *Mijozlarning yangi guruhlarini qamrab olish:* Harley-Devidson o'rta yoshdagilar orasida qimmatbaho mototsikllar bozorini yaratdi, video o'yin konsollari uchun etuk bozorda Nintendo o'zining Wii-si bilan yosh erkaklarning asosiy bozoridan tashqaridagi iste'molchilarga murojaat qilib ajoyib yutuqlarga erishdi. . Yeng tez sur'atlarda o'sib borayotgan cherkovlar, masalan Rossiyadagi Yahovaning Shohidlari va Amerikadagi Amway nasroniylik do'stligi - cherkovga kirmaydigan ijtimoiy va demografik guruhlar safiga yollanganlar.

- *Kattalashtirish, birlashtirish va mavzular:* etuk tarmoqlarda differentsiyalashning eng muvaffaqiyatli yondashuvlaridan biri qo'shimcha mahsulot yoki xizmatlarni asosiy taklif bilan birlashtirishni o'z ichiga oladi. Barnes & Noble kitoblarni chakana savdosida nafaqat ko'plab nomlarni, balki do'konlarida joylashgan Starbucks qahvaxonalarini ham taklif etadi. Megastores va Amazon.com raqobatidan omon qolgan mahalla kitob do'konlari ko'pincha she'r o'qish, jonli musiqa va boshqa ko'ngil ochish xizmatlarini qo'shgan do'konlardir. Mahsulot taklifini ko'paytirish va birlashtirish mijozni butun tajribaga jalb qilish uchun kengayishi mumkin. Tematik chakana savdo do'konlari (masalan, Disney do'konlari va American Girl) va restoranlar (Hard Rock kafesi va Rainforest kafesi kabi) mijozlarni sotiladigan mahsulotlardan tashqarida bo'lgan tajribaga jalb qilish istagini aks ettiradi.

Mijoz echimlari: mahsulot va xizmatlarni birlashtirish orqali farqlashga yana bir yondashuv - bu mijozlarga echimlarni taklif qilish - bu moslashtirilgan paket sifatida taqdim etiladigan mahsulot va qo'llab-quvvatlash xizmatlarining birlashtirilgan to'plami. Masalan, Alstom temir yo'l transporti bo'limi "tovarlar etkazib beruvchisidan tizim va xizmat ko'rsatuvchi provayderga" o'tdi: lokomotivlar, harakatlanuvchi tarkib va signalizatsiya tizimlarini mustaqil buyumlar sifatida etkazib berish o'rniga, mahsulotning hayotiy sikli "poezdlar mavjud bo'lganda to'liq transport echimlarini taklif qiladi. "Biroq, Italiyaning Bonfiglioli muhandislik kompaniyasining katta menejeri sifatida menga shunday tushuntirdi: "Mijozlar echimlarini etkazib berish jozibali strategiya, ammo uni bajarish oson emas. Bir safar bizda savdo ma'lumotlari bo'lgan mijozlarga tashrif buyuradigan savdo vakillari bor edi. Endi savdo vakili xaridorga mahsulot va texnik xizmat ko'rsatish bo'yicha muhandislar va moliyaviy tahlilchidan iborat guruh bilan tashrif buyurishi kerak".

- *Voyaga etganlik tafakkuridan ozod bo'lish:* raqobatdosh ustunlikni yaratish qobiliyati menejerlardan etuklik tushunchalari bilan bog'liq bo'lgan bilim chegaralaridan xalos bo'lishni talab qiladi. Baden-Fuller va Stopfordning ta'kidlashicha, etuklik biznes holati emas, balki ruhiy holatdir - har bir korxonaga yoshartirish imkoniyatiga ega. Strategik innovatsiyalarning kaliti menejerlar sanoat

konvensiyalarining o'z kompaniyalarini strategiya haqida odatiy fikrlash tarzida qamashiga yo'l qo'ymaslikdir. Bu o'rta menejerlar tajriba o'tkazish va o'rganishga da'vat etiladigan tadbirkor tashkilotni rivojlantirishni anglatadi.

Kostas Markides an'anaviy donolikdan muvaffaqiyatli chiqib, etuk tarmoqlar ichida noyob pozitsiyani yaratish uchun bir nechta firmalarni aniqlaydi:

- Yedvard Jons, asosan AQShda, shuningdek, Kanadada va Buyuk Britaniyada joylashgan 2000 ta ofisga ega bo'lib, muvaffaqiyatli vositachilikning an'anaviy donoligini rad etdi va firmalar miqyosli iqtisodiyotni, mahsulotni diversifikatsiya qilishni, elektron tijoratni va investitsiya banklari bilan integratsiyani talab qiladi. Yedvard Jonsning har bir ofisida yuzma-yuz munosabatlar orqali mahalliy biznesni rivojlantirishga turtki beradigan bitta investitsiya bo'yicha maslahatchi mavjud; mulkiy investitsiya mahsulotlari va onlayn investitsiyalar mavjud emas.

- Yenterprise Rent-A-Car o'zining asosiy raqobatchilari Hertz va Avisdan ancha farq qiladigan joylashuv strategiyasini qabul qildi. Ishbilarmon sayohatchiga aeroportlarda va shahar markazida joylashish orqali xizmat ko'rsatishga emas, balki asosan iste'mol bozoriga xizmat ko'rsatadigan shahar atrofi joylariga diqqatni jamlaydi.

Qanday qilib kompaniyalar to'plamdan ajralib, strategik yangiliklarga erishmoqdalar? Muammo shundaki, sanoat konvensiyalarini buzish butun sanoat e'tiqod tizimlariga qarshi turishni talab qiladi - J.C.Spender sanoat retseptlari deb ataladi. " Ehtimol, ular o'zlarining sanoat muhitlarini idrok etadigan va tushunadigan aqliy asoslarni va menejerlardan o'zlarining bilim xaritalarini o'zgartirishning yo'llarini topishni talab qiladi. Bu etuk sanoatdagi strategik innovatsiyalar nima uchun shunday bo'lishini tushuntirishi mumkin ko'pincha tashqi yoki tashqi o'yinchilar bo'lgan firmalar bilan bog'liq.

Gari Xemel strategiya yaratish jarayonini qayta tashkil etish orqali strategik yangiliklarni rivojlantirishni taklif qiladi. Bu yuqori menejmentning strategiyani shakllantirish bo'yicha monopoliyasini buzish, yosh odamlarni tashkilotning quyi qismidan olib kelish va tashkilotning atrofidagi kishilarning ishtirokini jalb qilishni anglatadi.

Yetuk sanoat tarmoqlarida strategiyani amalga oshirish: an'anaviy model

STRATEGIYA	Maqsad iqtisodiy va kapitalintansiv vositalar orqali iqtisodiy afzalliklarga erishishdir standartlashtirilgan mahsulotlar / xizmatlarni ishlab chiqarish Strategiyani shakllantirish birinchi navbatda top-menejerlar sohasi Strategiyani amalga oshirish uchun mas'ul bo'lgan o'rta menejerlar
TUZILISH	Funksional bo'limlar (masalan, ishlab chiqarish, marketing, mijozlarga xizmat ko'rsatish, tarqatish) Chiziq va xodimlar o'rtasidagi farq Kuchli vertikal hisobot / delegatsiya bilan aniq belgilangan ish o'rni munosabatlar
NAZORAT	Ishlash maqsadlariga asosan miqdoriy va qisqa muddatli bo'lib, ular aniqlanadi tashkilotning barcha a'zolari uchun Faoliyat yaxshi yo'lga qo'yilgan, markazlashgan boshqaruv tomonidan diqqat bilan kuzatib boriladi va axborot tizimlari va rasmiylashtirilgan hisobot talablari Byudjet va moliyaviy maqsadlar orqali moliyaviy nazorat ayniqsa muhimdir Rag'batlantirishlar Rag'batlantirish individual maqsadlarga erishishga asoslangan va bu shaklga ega moliyaviy mukofotlar va ierarxiyani ko'tarish Jazolar miqdoriy maqsadlarga erisha olmaganlik, ularga rioya qilmaganlik uchun qo'llaniladi qoidalar va kompaniya me'yorlariga mos kelmasligi uchun
ALOQA	Delegatsiya va hisobot berish uchun asosan vertikal Yon aloqa cheklangan, ko'pincha idoralararo erishiladi qo'mitalar
LIDERLIK	Top-menejmentning asosiy funksiyalari: boshqaruv va strategik yo'nalish Bosh direktorning odatiy profillariga tashkilotga rahbarlik qiluvchi ma'mur kiradi tashkiliy tizimlar va tamoyillarni o'rnatish va ulardan foydalanish orqali va qurilish bo'yicha konsensus (masalan, General Motors kompaniyasining kichik Alfred Sloan); avtokrat, yuqoridan pastga qaror qabul qilishdan foydalanadigan va markazlashtirish orqali boshqaradigan shaxsning kuchi va kuchi (Krisler va Stivning Li Yakokka) Apple kompaniyasidagi ishlar); va aniq strategikni birlashtirgan strategik rahbar qaror qabul qilishni sezilarli darajada markazsizlashtirish bilan yo'nalish (Shoh Palmisano IBM-da, Karlos Ghosn Renault-Nissan-da, Jeff Immelt GE-da)

Genri Mintzberg samaradorlikka intilishga bag'ishlangan ushbu rasmiylashtirilgan tashkilot turini mashinasozlik byurokriyasi deb ta'riflaydi. Samaradorlikka standartlashtirilgan tartiblar, mehnat taqsimoti va byurokratik tamoyillar asosida boshqaruvni qattiq nazorat qilish orqali erishiladi. Mehnat taqsimoti menejmentga ham, operativlarga ham tegishli - yuqori darajadagi vertikal va gorizontaal ixtisoslashuv menejerlar orasida odatiy holdir.

Vertikal ixtisoslashuv strategiyani shakllantirishning ierarxiya tepasida konsentratsiyasi, o'rta va kichik menejment esa standartlashtirilgan qoidalar va protseduralarni qo'llash orqali nazorat qiladi va boshqaradi. Gorizontaal ixtisoslashuv funksional tuzilmalar shaklida bo'ladi. Mintzberg tomonidan tasvirlangan mashinasozlik byurokriyasi - bu haqiqiy tashkilotlarning karikaturasidir - ehtimol,

eng yaqin taxminlar muntazam ma'muriy vazifalarni bajaradigan davlat idoralarida (masalan, ichki daromad xizmati yoki avtotransport vositalarini litsenziyalash bo'limlarida) uchraydi.

Biroq, etuk sanoatning aksariyat qismida mexanistik tashkilotlarning xususiyatlari batafsil qoidalar va protseduralar bilan boshqariladigan muntazam operatsiyalar yuqori darajada namoyon bo'ladi. McDonald's odatdagi byurokrtiyadan yiroqdir, xususan, savdo shoxobchalarining aksariyati mustaqil kompaniyalar tomonidan boshqariladigan franchayzinglardir, ammo uning samaradorligini tavsiflovchi iqtisodiy samaradorlik va izchillik deyarli barcha jihatlarini boshqaradigan yuqori standartlashtirilgan va batafsil operatsion protseduralar orqali amalga oshiriladi. U biznes bilan shug'ullanadi. Xuddi shunday, Marriottda Mehmonxonalar, HSBC, Toyota Motor Company va Walmart ushbu ulkan tashkilotlarning samaradorligi va doimiy yuqori sifatga erishish qobiliyatlari byurokrtiya tamoyillariga asoslangan boshqaruv tizimlarining natijasidir.

10.3. Korxonalar o'rtasida strategiyani amalga oshirish tendensiyalari

Yetuk tarmoqlarda raqobatbardosh ustunlik ishlab chiqarish ko'lami va mehnat taqsimoti orqali xarajat ustunligi bilan bog'liq bo'lsa, standartlashtirilgan jarayonlar, puxta belgilangan qoidalar, ierarxik nazorat, samaradorlikning miqdoriy maqsadlari va rag'batlantirishga asoslangan boshqaruv amaliyoti yaxshi ishlaydi. Ammo, biz muhokama qilganimizdek, etuk sohalarda muvaffaqiyatga erishish talablari va ushbu talablarni hisobga olgan holda muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo'lgan strategiyalar ancha murakkablashdi.

Iqtisodiy samaradorlik nuqtai nazaridan shkala afzalliklari arzon narxlardagi manbalarni ekspluatatsiya qilish va arzon mutaxassislarga topshirish moslashuvchanligidan va chiqindilarni yo'q qilishga va samaradorlikning yangi manbalarini kashf etishga doimo intiladigan tashkiliy muhitni yaratishga qaraganda kamroq ahamiyatga ega bo'ldi.

Yetuk sanoatdagi samaradorlik bo'yicha etakchilar, albatta, katta miqdordagi imtiyozlardan maksimal darajada foydalanishga qodir bo'lgan eng yirik firmalar

emas: ular ishlashga yo'naltirilgan boshqaruv tizimlarini joriy etish orqali o'zlarini samaradorlikka bag'ishlagan kompaniyalar bo'lishlari mumkin.

Yetuk biznesda yuqori ko'rsatkichlarga ega kompaniyalar - etkazib berish xizmatlarida UPS, chegirmali chakana savdoda Walmart, po'latdagi Nucor, neftda Yexxon Mobil - birlashgan boshqaruv tizimlariga ega, bu erda ishlash maqsadlari strategiyaning markaziy qismidir va ushbu maqsadlar moliyaviy nazorat, kadrlar siyosati, va ushbu maqsadlarga yaqindan moslashtirilgan operatsion amaliyotlar. Tashkilotni samaradorlikka intilish atrofida birlashtirish, kompaniyalar miqyosidagi maqsadlarni bo'limlar va shaxslar uchun ishlashning aniq maqsadlariga ajratishga imkon beradigan boshqaruv tizimlarini talab qiladi - muvozanatli ko'rsatkichlar jadvali bunga erishish uchun eng ko'p qo'llaniladigan usullardan biridir. Biroq, eng muhimi, maqsadlarni kompaniyaning tashkiliy madaniyati ichiga singdirishdir:

- UPS boshqaruviga asoslangan boshqaruv uslubi markaziy korporativ madaniyat bo'lib, u bir vaqtning o'zida xodimlarning yuqori darajadagi avtonomiyasini va kompaniyaning "obsesif-kompulsiv shaxsiyatini" qamrab oladi.

- Walmartning tejamkorlik madaniyati asoschi Sem Uoltonning qadriyatlarini aks ettiradi. Walmart ijrochi direktori Ron Lovelessning so'zlariga ko'ra: «Sem har bir tiyinni qadrlagan. Walmart yiliga 10 milliard dollar ishlab topgan. Ammo kompaniya ichidagi odamlar bu haqda qanday o'ylashadi. Agar siz bir dollar sarflagan bo'lsangiz, savol tug'iladi: Ushbu dollarni yaratish uchun qancha dollar mol sotishingiz kerak bo'ladi?»

- Ryanair iqtisodiy samaradorlikni boshqarish mahoratini o'zlashtirdi. Yevropaning eng arzon narxlardagi aviakompaniyasi bo'lishning oddiy strategik maqsadidan Ryanair yo'nalishining tuzilishi, aeroportlarni tanlash, avtoullov parki, chiptalarni sotish tizimi va kadrlar amaliyoti xarajatlarni minimallashtirishga juda mos keladi. Ryanairning xarajatlarni qisqartirish bilan shug'ullanishi vaqtinchalik shartnomada bo'lgan xodimlarning katta qismida, ekipajlarning o'z kiyimlari va mashg'ulotlari uchun pul to'lash talabida va rag'batlantiruvchi ish haqiga katta ahamiyat berish orqali erishildi (samolyot ekipaji samolyot savdosi bo'yicha komissiya oladi).

Differensiatsiya va innovatsiyalarni iqtisodiy samaradorlikning tinimsiz harakatlari bilan uyg'unlashtirish xarajatlarni minimallashtirish majburiyatlarini xiralashtirmasdan ushbu maqsadlarni ilgari suradigan boshqaruv tizimlarini loyihalashtirishda murakkab muammolarni keltirib chiqaradi. Yetuk kompaniyalarda samaradorlikni innovatsiyalar bilan taqqoslashning an'anaviy modeli ichki differensiatsiya hisoblanadi: innovatsiya va tadbirkorlik mutaxassislarining ilmiy-tadqiqot ishlari, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va biznesni rivojlantirish bo'limlari uchun javobgardir. Biroq, Toyota va Whirlpool kabi etuk sohalarda tashkil etilgan ba'zi kompaniyalar, barcha ishchilarning tashabbusi va g'oyalarini rag'batlantirgan, tarqatilgan yangiliklarni o'zlashtirganlar.

Sanoat korxonalarini biznes strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish uchun qiyin sharoitlarni taqdim etadi. Raqobat - ayniqsa narxlar raqobati - odatda kuchli va raqobatbardosh ustunlikni yaratish va uni qo'llab-quvvatlash ko'pincha qiyin: tannarxning afzalliklari taqlidga qarshi himoyasiz; farqlash imkoniyatlari standartlashtirish tendensiyasi bilan cheklangan. Yetuk tarmoqlarda raqobatbardosh ustunlikning barqaror pozitsiyalari an'anaviy ravishda iqtisodiy yoki iqtisodiy tajribaning iqtisodiy afzalliklari bilan, eng jozibali bozor segmentlarini va xaridorlarni tanlash uchun, farqlash ustunligini yaratish va texnologik va strategik yangiliklarni amalga oshirish bilan bog'liq. Ushbu strategiyalarni, ayniqsa qat'iy iqtisodiy samaradorlik bilan bog'liq bo'lgan dasturlarni amalga oshirish uchun odatda standartlashtirilgan jarayonlar va tinimsiz ishlashni boshqarish asosida boshqaruv tizimlari zarur. Biroq, etuk sanoat tobora murakkablashib, notinch bo'lib qolayotgani sababli, iqtisodiy samaradorlikka intilish egiluvchanlik, ta'sirchanlik va innovatsiyalar bilan mos kelishi kerak.

Walmart, Coca-Cola, McDonald's, Hyundai va UPS kabi kompaniyalar kuchli iqtisodiy samaradorlikni moslashuvchanlik bilan muvofiqlashtirish uchun ajoyib imkoniyatlarni namoyish etmoqda. Sanoatning pasayishi kompaniyalar uchun alohida muammolarni keltirib chiqaradi: odatda, ular kuchli raqobat va past marj bilan bog'liq. Shu bilan birga, bunday muhit etakchilik lavozimidan tartibli pasayishni

tashkil etadigan, o'z o'rnini o'rnatadigan yoki yig'ib olishdan pul ishlab topadigan firmalar uchun foydali imkoniyatlarni ham taqdim etadi.

Nazorat savollari:

1. Tashkil etilgan aviakompaniyalar byudjetga ko'payib borayotgan aviakompaniyalar bilan raqobatlashish uchun xarajatlarni nimadan iborat.

2. Strategiyalarning qaysi biri, agar mavjud bo'lsa, tashkil etilgan aviakompaniyalar uchun byudjetli aviakompaniyalarga nisbatan raqobatbardosh mavqeini yaxshilash uchun eng yaxshi imkoniyatni taqdim etadi?

2. Do'konlar (masalan, AQShdagi Macy's and Sears, Selfridges va House of Freyzer Buyuk Britaniya) ixtisoslashtirilgan tarmoq chakana savdo do'konlari va chegirmali do'konlarning tobora kuchayib borayotgan raqobatiga duch kelmoqda. Raqobatbardoshligini tiklash uchun do'konlar innovatsion strategiyalarni qabul qilishi mumkinmi?

3. Kitoblarning chakana savdosi pasaymoqda. Bo'limda belgilangan strategiya variantlaridan "Sanoat strategiyasining pasayishi uchun alternativalar "mavzusida siz Barnes&Noble va sizning atrofingizda joylashgan mustaqil kitob sotuvchisiga qanday tavsiyalar berasiz?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

10. M.P.Afanasev. Korporativnoe upravlenie na rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.

11. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

12. Porter M.E. Strategiyaning dinamik nazariyasi sari // Strategik boshqaruv jurnali 1991, 12 (Qishki maxsus son), b. 95-117.

13. Porter M.E. Strategiya nima? Garvard biznesining obzori, 1996 yil noyabr / dekabr.

Maqsadni belgilash, bu – strategiyani amaliy voqelikka aylantirishning boshlanashidir. Missisiyaning mazmuniy qoidalaridan kelib chiqqan holda va nuqtai nazarning falsafiy poydevoriga asoslanib, maqsadni belgilash ustivor jihatlarni sifatli yo'naltirish, detallashtirish, ob'ekt alohida maqsadlari subordinatsiyasi va o'zaro aloqasini aks ettiradi.

V.Kvint

11-MAVZU: KORPORATIV STRATEGIYA

REJA:

11.1. Vertikal integratsiya va firmaning qamrov doirasi.

11.2. Global strategiya va ko'pmillatli korporatsiya.

11.3. Diversifikatsiya strategiyasi.

11.4. Korporativ strategiyani amalga oshirish: Ko'p tarmoqli firmani boshqarish.

11.5. O'sishning tashqi strategiyalari: qo'shilish, sotib olish.

Tayanch so'zlar: vertikal integratsiya, firmaning qamrov doirasi, global strategiya, ko'pmillatli korporatsiya, diversifikatsiya strategiyasi, korporativ strategiy, ko'p tarmoqli firmani boshqarish.

11.1. Vertikal integratsiya va firmaning qamrov doirasi

Firmalar ishlab chiqarishni tashkil qilishda samaradorlik ustunliklari tufayli vujudga keldi. Keling, ushbu masalani batafsil o'rganib chiqamiz va uning firma chegaralariga ta'sirini aniqlaymiz. Garchi kapitalistik iqtisodiyotni tez-tez "bozor iqtisodiyoti" deb atashsa-da, u aslida iqtisodiy tashkilotning ikki shaklini o'z ichiga oladi. Ulardan biri - bu bozor mexanizmi, bu erda shaxslar va firmalar bozor narxlarini boshqarib, tovar va xizmatlarni sotib olish va sotish bo'yicha mustaqil qarorlar qabul qilishadi.

Ikkinchisi firmalarning ma'muriy mexanizmi bo'lib, unda ishlab chiqarish va resurslarni taqsimlashga oid qarorlar menejerlar tomonidan qabul qilinadi va ierarxiya orqali amalga oshiriladi. Bozor mexanizmi Adam Smit tomonidan

"ko'rinmas qo'l" sifatida tavsiflandi, chunki uning muvofiqlashtiruvchi roli ongli rejalashtirishni talab qilmaydi.

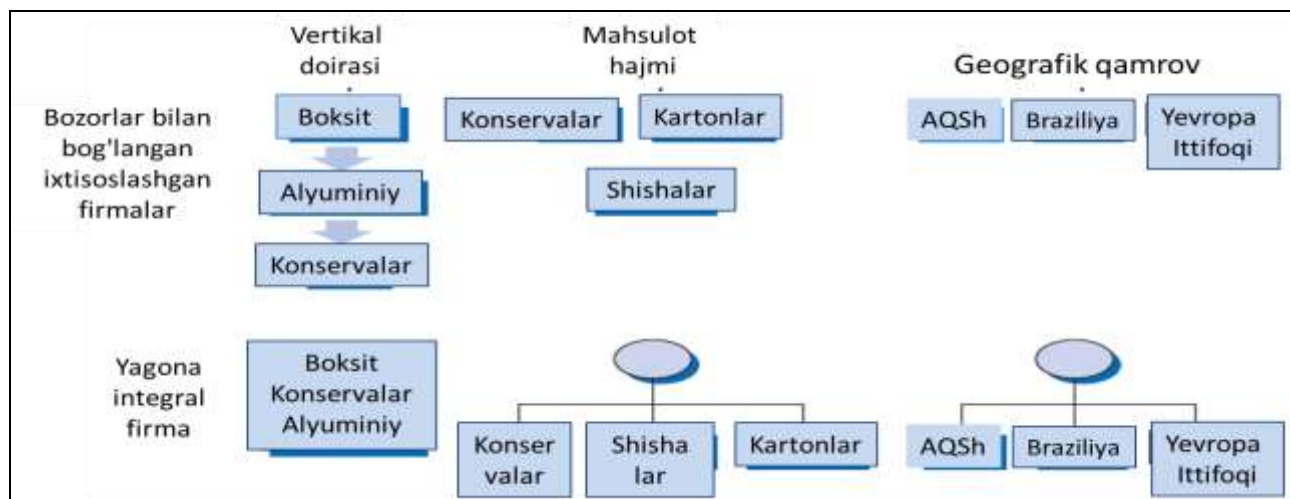
Alfred Chandler firmalarning ma'muriy mexanizmini "ko'rinadigan qo'l" deb atadi, chunki u faol rejalashtirish va yo'nalishni o'z ichiga oladi. Firmalar va bozorlar ishlab chiqarishni tashkil qilishning muqobil institutlari sifatida qaralishi mumkin. Firmalar markaziy pudrat organi bilan tuzilgan mehnat shartnomalari bo'yicha bir qator shaxslarni o'z ichiga olganligi bilan ajralib turadi. Ammo ishlab chiqarishni bozor operatsiyalari orqali ham tashkil etish mumkin. Poydevorimni qayta qurganimda, ishni bajarish uchun yakka tartibdagi quruvchi bilan shartnoma tuzdim. U o'z navbatida chilangarga, elektorchiga, duradgorga, gipsokartonni o'rnatuvchi va rassomga ishlarning subpudrat shartnomasini topshirdi. Garchi bu ish bir nechta shaxslarning muvofiqlashtirilgan faoliyatini o'z ichiga olgan bo'lsa-da, ushbu yakka tartibdagi mutaxassislar mehnat munosabatlari bilan emas, balki bozor shartnomalari bilan ("elektr simlari, chiroqlar va elektr tarmoqlarini o'rnatish uchun 4000 AQSh dollari") bog'liqdir.

Firmalar va bozorlarning nisbiy rollari biznesning turli sohalarida turlicha. Asosiy kompyuterlarning ta'minotini shaxsiy kompyuterlar bilan taqqoslang. IBM-ning System Z bosh kompyuterlari IBM tomonidan IBM mikroprotsessori va IBM ning Z / OS operatsion tizimi yordamida yig'iladi va IBM dasturiy ta'minotini boshqaradi. IBM shuningdek tarqatish, marketing va mijozlarni qo'llab-quvvatlash bilan shug'ullanadi. HP-ning noutbuklari Flextronics, Quanta va boshqa kompaniyalar tomonidan Intel, Seagate, Nvidia va Samsung kabi firmalar tomonidan ishlab chiqarilgan komponentlardan foydalangan holda ishlab chiqariladi. Mijozlarni qo'llab-quvvatlash, shuningdek, Hindiston va Janubi-Sharqiy Osiyoda joylashgan kompaniyalarga beriladi.

Qaysi faoliyat firma ichida va qaysi biri bozor shartnomalari orqali amalga oshirilishini nimalar belgilaydi? Ronald Kuzning javobi, bozorlar bo'ylab tashkil qilish bilan taqqoslaganda, firmalar ichida tashkil etishning nisbiy xarajatlari edi. Bozorlar befoyda emas: bozorlarning tranzaksion xarajatlari qidirish, muzokara o'tkazish, shartnomalar tuzish va shartnomalarni monitoring qilish va ijro etish

xarajatlarini o'z ichiga oladi (nizo kelib chiqadigan bo'lsa, sud ishlarini yuritish xarajatlari ham kiradi). Aksincha, agar faoliyat firma ichida ichkilashtirilsa, u holda firma ma'muriy xarajatlarni o'z ichiga oladi. Agar bozor orqali faoliyatni tashkil etish bo'yicha tranzaksiya harajatlari uni firma ichidagi ma'muriy xarajatlaridan ko'p bo'lsa, biz ushbu faoliyatni firma ichida qamrab olishini kutishimiz mumkin.

Qadoqlash biznesini ko'rib chiqamiz (11.1-rasm). Vertikal ko'lamga kelsak, bu yanada samarali: uchta mustaqil kompaniya - biri xom ashyo ishlab chiqaradi (masalan, boksit), ikkinchisi yarim tayyor mahsulot (masalan, alyuminiy folga), uchinchisi tayyor qadoqlash (masalan, alyuminiy) qutilar) - yoki barcha uchta bosqichlarni bitta kompaniya o'z zimmasiga olgan.



11.1-rasm. Firma faoliyat ko'lami: ixtisoslashuv va qadoqlash sanoatidagi integratsiya⁸⁰

Mahsulot hajmi bo'yicha, alyuminiy qutilar, plastik idishlar va qog'oz kartonlarni uchta alohida kompaniya ishlab chiqarishi kerakmi yoki uchalasini bitta kompaniyaga birlashtirishning samarasi bormi? Geografik koeffitsient yanada samarali bo'lgan taqdirda: AQSh, Braziliya va Yevropa Ittifoqida konservalar ishlab chiqaradigan uchta mustaqil kompaniya yoki uchta mamlakatda ham konservalar ishlab chiqaradigan zavodlarga egalik qiluvchi yagona transmilliy kompaniya. 1970-yillarning o'rtalariga kelib, korporativ hajm va ko'lamning o'sish tendensiyasi teskari

⁸⁰ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

yo'nalishda bo'ldi: yanada notinch biznes muhiti va yangi axborot-kommunikatsiya texnologiyalari bozorlar orqali muvofiqlashtirilgan ko'proq yo'naltirilgan korxonalarni afzal ko'rdi.

Vertikal integratsiyaning foydalari va xarajatlari. Hozircha biz firmaning umumiy ko'lamini ko'rib chiqdik. Keling, korporativ miqyosning faqat bitta o'lchamiga e'tibor qarasak: vertikal integratsiya. Biz javob izlayotgan savol quyidagicha: vertikal birlashgan yaxshimi yoki vertikal ixtisoslashgan yaxshiroqmi? Muayyan faoliyat bilan bog'liq holda, bu quyidagicha tarjima qilinadi: tayyorlash kerakmi yoki sotib olish kerakmi? Birinchidan, vertikal integratsiya deganda nimani nazarda tutayotganimizni aniq bilishimiz kerak.

Vertikal integratsiya - bu mahsulotni etkazib berishda bir nechta vertikal bosqichlarida firmaning egaligi va boshqarishi. Firmaning vertikal integratsiyasi darajasi ushbu sohaning qiymat zanjirining bosqichlari soni bilan belgilanadi va uning qo'shilgan qiymatining savdo daromadlariga nisbati bilan o'lchanishi mumkin.

Vertikal integratsiya etkazib beruvchilar faoliyatida orqaga (yoki oqimga qarab) yoki mijozlar faoliyatiga oldinga (yoki quyi oqimga) bog'liq bo'lishi mumkin. Vertikal integratsiya ham to'liq yoki qisman bo'lishi mumkin. Ba'zi Kaliforniyadagi sharob zavodlari to'liq birlashtirilgan: ular faqat o'sadigan uzumdan sharob ishlab chiqaradi va barchasini to'g'ridan-to'g'ri tarqatish orqali sotadi. Ko'pchilik qisman birlashtirilgan: ularning uzumlari sotib olingan uzum bilan to'ldiriladi; ular sharobni o'zlarining tatib ko'rish xonalari orqali sotadilar, lekin aksariyati mustaqil distribyutorlar orqali sotadilar.

Vertikal integratsiya strategiyasi o'zgaruvchan modalarga bo'ysungan. 20-asrning aksariyat qismida vertikal integratsiya foydalidir, chunki u ustun muvofiqlashtirishga va xavfni kamaytirishga yordam berdi. 1960-yillarda J.K.Galbrayt korporativ kapitalizmning g'alabasini bashorat qildi: faqat ulkan, birlashtirilgan kompaniyalargina yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va tijoratlashtirish uchun zarur bo'lgan xavfsizlikni taklif qilishdi.

Shunga qaramay, o'tgan 30 yil ichida fikrlarning tubdan o'zgarishi kuzatildi: autsorsing egiluvchanlikni kuchaytiradi va firmalarga o'zlarining yuqori

imkoniyatlariga ega bo'lgan faoliyatiga e'tibor berish imkoniyatini beradi. Bundan tashqari, vertikal integratsiya bilan bog'liq bo'lgan ko'plab muvofiqlashtirish afzalliklariga vertikal bog'liq kompaniyalar o'rtasidagi hamkorlik orqali erishish mumkin.

Biroq, boshqa boshqaruv sohaslarida bo'lgani kabi, moda ham o'zgaruvchan. 11.1-rasmda strategiya kapsulasi ko'ngilochar va ommaviy axborot sohasidagi vertikal integratsiyani tavsiflaydi, bu erda kontent ishlab chiqaruvchilar va tarqatish o'rtasidagi integratsiya yangi tarkibni (masalan, Disney's Frozen) muvofiqlashtirilgan ishlab chiqish va tarqatishga imkon beradi, shu bilan birga ko'p kanalli tijorat ekspluatatsiyasiga bir nechta firmalar bilan shartnomalarni litsenziyalash orqali erishish mumkin. (masalan, JK Roulingning Garri Potter). Bizning vazifamiz vertikal integratsiya ishlashni kuchaytiradimi yoki susaytiradimi, shuni aniqlaydigan omillarni aniqlash uchun moda va modalardan tashqariga chiqishdir.

So'nggi yigirma yil ichida kontent ishlab chiqaruvchilar (kinostudiyalar, musiqiy nashriyot) va tarqatish kompaniyalari (teatrlar, televidenie, telekompaniyalar, kabel kompaniyalari, sun'iy yo'ldosh televideniesi, raqamli oqim) o'rtasidagi integratsiya ko'ngilochar sanoatni qayta shakllantirdi.

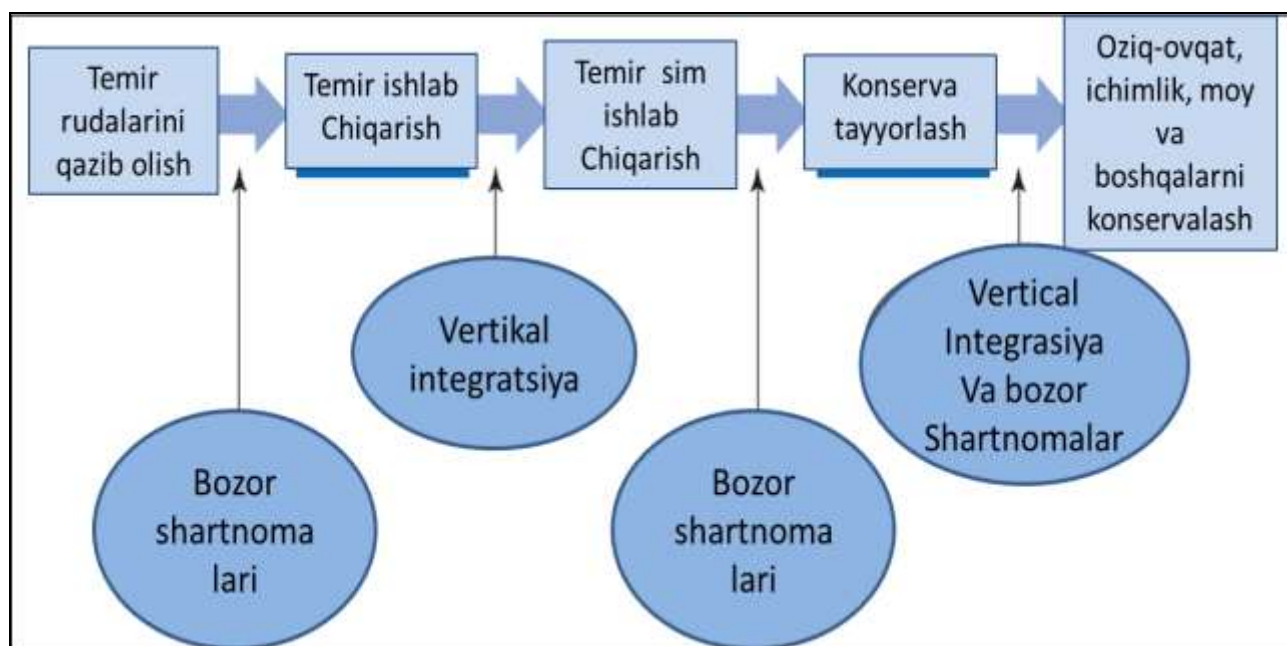
11.2. Global strategiya va ko'pmillatli korporatsiya

Vertikal integratsiya tarafdorlari ko'pincha u taklif qiladigan texnik iqtisodiyotni ta'kidlashdi: jarayonlarning jismoniy integratsiyasidan kelib chiqadigan xarajatlarni tejash. Shunday qilib, ko'pgina po'lat plitalar birlashgan ishlab chiqaruvchilar tomonidan dastlab po'lat ishlab chiqaradigan va keyin issiq po'latni choyshabga aylantiradigan zavodlarda ishlab chiqariladi.

Ishlab chiqarishning ikki bosqichini bitta joyda bog'lash transport va energiya xarajatlarini kamaytiradi. Shunga o'xshash texnik iqtisodiyot pulpa va qog'oz ishlab chiqarishni birlashtirishda va neftni qayta ishlashni neft-kimyó ishlab chiqarish bilan bog'lashda paydo bo'ladi. Biroq, ushbu mulohazalar o'simliklarning birgalikda joylashishi zarurligini tushuntirsa ham, nima uchun umumiy mulk nuqtai nazaridan

vertikal integratsiya zarurligini tushuntirmaydi. Nima uchun po'lat va po'lat iplar ishlab chiqarish yoki sellyuloza va qog'oz ishlab chiqarish bir-biri bilan jismonan birlashtirilgan ob'ektlarga ega bo'lgan alohida firmalar tomonidan amalga oshirilishi mumkin emas? Ushbu savolga javob berish uchun biz texnik iqtisodiyotdan tashqariga qarashimiz va bog'langan jarayonlarning tranzaksiya xarajatlariga ta'sirini ko'rib chiqishimiz kerak.

Vertikal almashinuvlarda tranzaksiya xarajatlaridan saqlanish. Temir rudalarini qazib olishdan oziq-ovqat mahsulotlarini qayta ishlash korxonalari tomonidan konservalardan foydalanishga qadar bo'lgan po'lat qutilar uchun qiymat zanjirini ko'rib chiqing (11.2-rasm). Ba'zi bosqichlar o'rtasida vertikal integratsiya mavjud; boshqa bosqichlar mutaxassis firmalar o'rtasidagi bozor shartnomalari bilan bog'liq. Yakuniy aloqada - konserva ishlab chiqarish va konservalash o'rtasida - aksariyat qutilar maxsus qadoqlash kompaniyalari tomonidan ishlab chiqariladi (masalan, Crown Holdings va Ball Corporation). Tranzaksion xarajatlarni tahlil qilish ushbu turli xil kelishuvlarni tushuntirib berishi mumkin.



11.2-rasm. Po'lat qutilar uchun qiymat zanjiri⁸¹

⁸¹ Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

Po'lat lenta ishlab chiqaruvchilari va konservalar ishlab chiqaruvchilari o'rtasida bozor shartnomalarining ustunligi po'lat lenta bozoridagi past tranzaksion xarajatlarni aks ettiradi: xaridorlar va sotuvchilar juda ko'p, ma'lumot tezda mavjud bo'lib, xaridorlar va etkazib beruvchilar uchun xarajatlari past.

Xuddi shu narsa boshqa ko'plab tovar mahsulotlari uchun ham amal qiladi: zargarlik ishlab chiqaradigan bir nechta kompaniyalar oltin konlariga egalik qilishadi; un ishlab chiqaruvchi kompaniyalar kamdan-kam bug'doy xo'jaliklariga egalik qiladi. Nima uchun vertikal integratsiya po'lat ishlab chiqarish va po'lat lentalarni ishlab chiqarish bo'yicha ustunlik qilishini tushunish uchun, agar ikkita bosqich alohida kompaniyalarga tegishli bo'lsa, nima bo'lishini ko'rib chiqaylik. Issiq o'ralgan po'latdan pechdan quyilishi bilanoq uning tejamkorligi mavjud bo'lganligi sababli, po'lat ishlab chiqaruvchilar va tarmoqli ishlab chiqaruvchilar birlashtirilgan ob'ektlarga mablag kiritishlari kerak.

Ikki bosqich o'rtasidagi raqobatbardosh bozor mumkin emas; har bir po'lat lenta ishlab chiqaruvchisi qo'shni po'lat ishlab chiqaruvchisiga bog'langan. Boshqacha qilib aytganda, bozor ikki tomonlama monopoliyalarning qatoriga aylanadi. Po'lat ishlab chiqaruvchilar va lenta ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi ushbu munosabatlarning sababi har bir po'lat etkazib beruvchisi bitta xaridor bilan muzokaralar olib borishida muammoli; bozor narxi yo'q: barchasi nisbiy kelishuv kuchiga bog'liq. Bunday savdolashish qimmatga tushadi: ikkala tomonning o'zaro bog'liqligi, har bir kompaniya o'z savdolashuv kuchini boshqasi hisobiga kuchaytirish va ishlatishga intilayotgani sababli, fursatparastlik va strategik noto'g'ri talqin qilishni rag'batlantiradi.

Shunday qilib, biz raqobatbardosh bozor holatidan yakka tartibdagi xaridorlar va sotuvchilar o'zaro yaqin munosabatlarda qulflanadigan holatga o'tgandan so'ng, raqobatdosh bozorlarning samaradorligi yo'qoladi. Bunday vaziyatda aybdorlar bitimga xos sarmoyalardir. Konservalar ishlab chiqaruvchisi po'lat ipni sotib olayotganda, po'lat lenta ishlab chiqaruvchisi ham, uni ishlab chiqaruvchisi ham boshqa tomon ehtiyojlariga xos bo'lgan uskunalari yoki texnologiyalarga mablag 'kiritishi shart emas. Po'lat ishlab chiqaruvchisi va po'latdan yasalgan rollarda har bir

kompaniyaning zavodi boshqa tomonning zavodiga mos ravishda qurilgan. Qurilgandan so'ng, zavodning qiymati boshqa tomonning qo'shimcha imkoniyatlari mavjudligiga bog'liq - har bir sotuvchi bitta xaridorga bog'langan bo'lib, bu har biriga boshqasini ushlab turish imkoniyatini beradi (ya'ni har bir tomon boshqasiga ushlab qolish ishi bilan tahdid qilishi mumkin).

Agar kelajak taxmin qilinadigan bo'lsa, bu masalalarni oldindan hal qilish mumkin edi. Biroq, noaniq dunyoda, amalga oshirilayotgan kapital qo'yilmalarning butun umri davomida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan har qanday hodisani o'z ichiga olgan to'liq shartnomani yozib bo'lmaydi.

Empirik tadqiqotlar vertikal integratsiyani rag'batlantirish uchun tranzaksiyalarga xos sarmoyalar tendensiyasini tasdiqlaydi: Avtoullov ishlab chiqaruvchilar orasida ixtisoslashgan butlovchi qismlar shinalar va shamlar kabi tovarlarga qaraganda ko'proq uyda ishlab chiqariladi. Xuddi shunday, aerokosmik sohada kompaniyaga xos komponentlar tashqi tomondan sotib olinmasdan, o'zimizda ishlab chiqarilishi mumkin.

Yarim o'tkazgichlarda oddiy mikrosxemalarga qaraganda texnik jihatdan murakkab integral mikrosxemalar (masalan, Intel va STMicroelektronika tomonidan ishlab chiqarilgan) uchun dizayn va ishlab chiqarish bo'yicha integratsiya ehtimoli katta. Chip qanchalik murakkab bo'lsa, dizayner va ishlab chiqaruvchiga yaqin texnik hamkorlikka sarmoya kiritishga bo'lgan ehtiyoj shunchalik katta bo'ladi.

Vertikal integratsiya xarajatlari. Oraliq bozorlarda tranzaksion xarajatlarning mavjudligi vertikal integratsiya uchun etarli asos emas. Vertikal integratsiya bozorni ishlatishda tranzaksion xarajatlarni chetlab o'tishiga qaramay, ma'muriy xarajatlarni keltirib chiqaradi. Ushbu xarajatlarning darajasi bir necha omillarga bog'liq. Ishlab chiqarishning turli bosqichlari o'rtasidagi maqbul ko'lamdagi farqlar UPS etkazib berish mikroavtobuslari Michigan shtatidagi Sturgis shahrida Morgan Olson tomonidan o'z talablariga muvofiq ishlab chiqarilgan. UPS o'z mikroavtobuslari va yuk mashinalarini qurishi kerakmi? Deyarli aniq emas: UPS tomonidan olib qo'yiladigan tranzaksion xarajatlar, o'z mikroavtobuslarini ishlab chiqarishda yuzaga keladigan samarasizlik bilan taqqoslaganda ahamiyatsiz bo'ladi: har yili 20000 dona

UPS sotib olish montaj zavodining minimal samaradorlik ko'lamidan ancha past. Xuddi shunday, Angliyaning San-Fransiskodagi Anchor Brewing yoki Suffolk of Adnams, Angliya kabi maxsus pivo ishlab chiqaruvchilari o'zlarining konteynerlarini tayyorlashmaydi (Anheuser-Busch InBev va SABMiller kabi). Kichik pivo ishlab chiqaruvchilar bankalar va butilkalarni arzon narxlarda ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan o'lchovga ega emaslar.

O'ziga xos qobiliyatlarni rivojlantirish zarurati. UPSning o'z mikroavtobuslarini ishlab chiqarmaganligining yana bir sababi shundaki, u kambag'al avtomobil ishlab chiqaruvchisi bo'lishi mumkin. Bir nechta faoliyatga ixtisoslashgan kompaniyaning asosiy afzalligi - ushbu faoliyat turlarida o'ziga xos qobiliyatlarni rivojlantirish qobiliyatidir. Xerox, Sony va Philips kabi texnologiyaga asoslangan yirik kompaniyalar ham AT xizmatlarini IBM, TCS va Accenture kabi AT xizmatlari mutaxassislariga mos keladigan darajada saqlab turolmaydilar.

Ushbu IT-mutaxassislarning asosiy afzalligi shundaki, ular bir nechta mijozlar bilan ishlashdan olgan bilimidir. Agar Sony kompaniyasining IT-bo'limi faqat Sony kompaniyasining ichki ehtiyojlariga xizmat qilsa, bu uning AT imkoniyatlarini rivojlanishini cheklaydi. Biroq, bu turli xil vertikal faoliyatdagi qobiliyatlar bir-biridan mustaqil va talab qilinadigan qobiliyatlar juda moslashtirilgan emas, balki umumiydir deb taxmin qiladi. Bitta qobiliyat qo'shni faoliyatdagi imkoniyatlar bilan chambarchas bog'langan bo'lsa, vertikal integratsiya ushbu yaxlit, butun tizim qobiliyatlarini rivojlantirishga yordam beradi. Shunday qilib, Walmart IT-ni o'z uyida saqlaydi. Sababi shundaki, real vaqtda ma'lumot Walmart-ning ta'minot zanjirlarini boshqarish, do'kon ichidagi operatsiyalar va yuqori darajadagi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda asosiy o'rinni egallaydi. Walmartning o'ziga xos biznes tizimlarini qondirish uchun moslashtirilgan mahkam o'rnatilgan axborot-kommunikatsiya xizmatlariga bo'lgan ehtiyoji uni manbalarni jalb qilishga undaydi.

11.3. Diversifikatsiya strategiyasi

Optimal miqyosdagi farqlar va o'ziga xos qobiliyatlarni rivojlantirishning bu muammolari yanada kengroq muammolarning bir qismi sifatida qaralishi mumkin -

bu strategik jihatdan juda boshqacha bo'lgan vertikal bog'liq korxonalarni boshqarish. Yuk mashinalari ishlab chiqaruvchi kompaniyaga egalik qiluvchi UPSning asosiy kamchiliklari shundan iboratki, yuk tashish mashinalari ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan boshqaruv tizimlari va tashkiliy imkoniyatlar tezkor etkazib berish talablaridan ancha farq qiladi.

Ushbu fikrlar ishlab chiqarish va chakana savdo o'rtasida vertikal integratsiyaning yo'qligini tushuntiradi. Dizayn, ishlab chiqarish va chakana savdo bo'yicha birlashtirilgan Zara (Inditex S.A.) va Gucci (Kering S.A.) kabi firmalar g'ayrioddiy. Dunyoning etakchi chakana savdo korxonalarining aksariyati - Walmart, Gap, Carrefour - ishlab chiqarish bilan shug'ullanmaydi. Xuddi shunday, oz sonli ishlab chiqaruvchi kompaniyalar o'z mahsulotlarini chakana sotishadi. Ishlab chiqarish va chakana savdo nafaqat turli xil tashkiliy imkoniyatlarni talab qiladi, balki ular uchun turli xil strategik rejalashtirish tizimlari, boshqaruv va inson resurslarini boshqarish bo'yicha turli xil yondashuvlar hamda yuqori darajadagi boshqaruv uslublari va ko'nikmalari talab etiladi.

Ushbu strategik farqlar vertikal ravishda integratsiyalash tendensiyasining asosiy omilidir. Marriotning ikkita alohida kompaniyaga bo'linishi, Marriott International va Host Marriott, mehmonxonalarga ega bo'lish, faoliyat ko'rsatayotgan mehmonxonalardan strategik jihatdan farq qiladigan biznes ekanligiga ishonch ta'sir ko'rsatdi. Shunga o'xshab, Coca-Cola kompaniyasi ham butilkalarni qadoqlash faoliyatini Coca-Cola Yenterprises Inc sifatida boshladi, chunki qisman mahalliy shisha idishlar va tarqatish operatsiyalarini boshqarish global CocaCola brendini boshqarish va konsentratlarni ishlab chiqarish va tarqatishdan farq qiladi.

Rag'batlantirish muammolari. Vertikal integratsiya vertikal ravishda bog'liq bo'lgan korxonalar o'rtasidagi imtiyozlarni o'zgartiradi. Xaridor va sotuvchi o'rtasida bozor interfeysi mavjud bo'lgan taqdirda, foyda keltiruvchi imtiyozlar xaridorni eng yaxshi kelishuvni ta'minlashga va xaridorni jalb qilish va ushlab turish uchun sotuvchiga samaradorlik va xizmat ko'rsatishga undaydi - bu yuqori deb nomlanadi. kuchli rag'batlantirish. Vertikal integratsiyalashgan holda, etkazib beruvchilar va xaridorlarning ichki munosabatlari kam quvvatli rag'batlantiriladi. Mening

ofisimdagi kompyuter ishlamay qolganda, men universitetning AT bo'limiga qo'ng'iroq qilaman. Uydagi texnik xodimlarning elektron pochta va ovozli xabarlarimga zudlik bilan javob berishlari uchun rag'batlantirish kuchsiz. Agar men tashqi IT mutaxassisidan foydalanishim mumkin bo'lganida, bu mutaxassis faqatgina bir kunlik xizmatni taklif qila olgan taqdirdagina biznesni olib boradi va muammo hal qilingandan keyingina maosh olar edi. Vertikal ravishda birlashtirilgan kompaniyalarda ishlashni yanada kuchli rag'batlantirishni yaratish usullaridan biri tashqi raqobat uchun ichki bo'linmalarni ochishdir. Ko'plab yirik korporatsiyalar birgalikda xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlarni yaratdilar, bu erda korporativ xizmatlarning ichki etkazib beruvchilari, masalan, IT, o'qitish va muhandislik - ichki operatsion bo'limlarga xizmat ko'rsatish uchun bir xil xizmatlarning tashqi etkazib beruvchilari bilan raqobatlashadi.

Raqobatbardosh effektlar. Monopolist uchun vertikal integratsiyaning taxmin qilingan afzalliklaridan biri sanoatning qiymat zanjirining bir bosqichida monopol mavqeini qo'shni bosqichlarga kengaytirishdir. Buning klassik holatlari Standard Oil va Alcoa. Biroq, iqtisodchilar monopoliyani qiymat zanjirining qo'shni bosqichlariga etkazish orqali olinadigan qo'shimcha monopol foyda yo'qligini ko'rsatdilar. Monopolist bo'lmagan firma uchun vertikal integratsiya o'zining asosiy faoliyatida raqobatdosh mavqeiga putur etkazishi mumkin. Agar u oldinga integratsiyalashgan bo'lsa, u o'z mijozlarining raqobatchisiga aylanadi (yoki orqaga qarab birlashsa, etkazib beruvchilarning raqibi), bu uning biznes sherigi sifatida jozibadorligiga zarar etkazishi mumkin. Google Motorolani sotib olganida, uning asosiy operatsion tizimining mijozlari bo'lgan boshqa telefon ishlab chiqaruvchilari (xususan, Samsung) Google-ni unchalik ishonchli bo'lmagan etkazib beruvchi deb hisoblashi va Androidga muqobil operatsion tizim topishga moyil bo'lishi katta xavf tug'dirdi.

Moslashuvchanlik. Ikkala vertikal integratsiya va bozor operatsiyalari moslashuvchanlikning har xil turlari bo'yicha afzalliklarni talab qilishi mumkin. Agar talab qilinadigan moslashuvchanlik noaniq talabga tezkor javob beradigan bo'lsa, bozor operatsiyalarida afzalliklar bo'lishi mumkin. Qurilish sanoatida vertikal

integratsiyaning yo'qligi, qisman talabning siklik shakllariga va har bir loyihaning har xil talablariga moslashishda moslashuvchanlik zarurligini aks ettiradi.



11.3-rasm. Amerika kiyimlari reklamasi

Vertikal integratsiya, shuningdek, texnik imkoniyatlarning yangi kombinatsiyalarini talab qiladigan yangi mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatlariga tezda javob berishda ham noqulay bo'lishi mumkin. So'nggi yillardagi eng muvaffaqiyatli yangi elektron mahsulotlar - Applening iPod, Microsoftning Xbox, Dell ning turli xil noutbuklari - shartnoma ishlab chiqaruvchilari tomonidan ishlab chiqarilgan.

Keng miqyosda ausorsing tezkor siklli mahsulotni ishlab chiqarishning asosiy xususiyati elektronika sohasida bo'ldi. Shunga qaramay, butun tizim bo'ylab moslashuvchanlikni talab qiladigan joyda vertikal integratsiya vertikal zanjir bo'ylab bir vaqtning o'zida sozlashni amalga oshirishda tezlik va muvofiqlashtirishga imkon beradi.

American Apparel - bu muvaffaqiyatli AQSh kiyim ishlab chiqaruvchisining noyob namunasidir. Los-Anjelesdagi dizayn va ishlab chiqarish bazasidan o'nta mamlakatda joylashgan 160 ta chakana savdo do'konlariga qadar qat'iy muvofiqlashtirilgan vertikal integratsiya juda tezkor ravishda loyihalashtirish va tarqatish sikliga imkon beradi. 11.3-rasmda American Apparel uchun reklama ko'rsatilgan. Amerikalik kiyim-kechak tomonidan LA vertikal ravishda birlashtirilgan paradigma. Hozir 5000 kishini jalb qilmoqda.

Foydasiz biznesga sarmoya kiritish. Nihoyat, vertikal integratsiyaning eng katta kamchiliklaridan biri shundaki, u o'ziga xos foydasiz sohaga sarmoya kiritishni o'z ichiga olishi mumkin. Tranzaksion xarajatlar va muvofiqlashtirish imtiyozlaridan

qat'i nazar, McDonald's mol go'shti etishtirish va kartoshka etishtirishga orqaga qo'shilmaslikni tanlaydi, chunki qishloq xo'jaligi past rentabelli sanoatdir

Murakkab xatar. Kompaniyani ichki etkazib beruvchilar va ichki mijozlar bilan bog'laydigan darajada vertikal integratsiya xavfning murakkabligini anglatadi: ishlab chiqarishning har qanday bosqichidagi muammolar ishlab chiqarish va boshqa barcha bosqichlarda rentabellikka tahdid soladi. 1998 yilda General Motors tormoz zavodidagi kasaba uyushma ishchilari ish tashlashganda, GM ning AQShdagi 24 yig'ish zavodi tez orada to'xtab qoldi.

Agar Disney animatsion studiyalari yangi obrazlarni taqdim etadigan blokbaster animatsion filmlarni ishlab chiqara olmasa, u holda DVD-sotuvlar keskin pasayishi, Disney kanalida spin-off shoularning etishmasligi, Disney do'konlarida tovarlarning sotilishi kamayishi va tanqislik tufayli nok-effektlar seziladi. Disney tematik bog'laridagi yangi diqqatga sazovor joylar. Mezonlarni qo'llash: qilish yoki sotib olish to'g'risida qaror qabul qilish Vertikal integratsiya yaxshi ham, yomon ham emas. Strategiyaning aksariyat savollarida bo'lgani kabi, barchasi aniq kontekstga bog'liq. Bizning tahlilimizning qiymati shundaki, biz ichki operatsiyalarga nisbatan bozor operatsiyalarining nisbiy afzalliklarini belgilaydigan omillarni aniqlay olamiz. Biroq, bizning tahlilimiz hali to'liq emas; biz vertikal strategiyani tanlashga ta'sir qiluvchi ba'zi qo'shimcha omillarni va xususan vertikal munosabatlar oddiy qilish yoki sotib olishni tanlash bilan cheklanmaganligini hisobga olishimiz kerak.

Vertikal munosabatlarni loyihalash. Hozirgacha bizning muhokamamiz vertikal integratsiyani bozor bozoridagi shartnomalar bilan taqqosladi. Amalda, qiymat zanjiridagi qo'shni bosqichlarni turli xil munosabatlar orqali bog'lash mumkin. 11.4-rasmda xaridorlar va sotuvchilar o'rtasidagi turli xil munosabatlar turlari ko'rsatilgan. Ushbu munosabatlar ikkita xususiyatga ko'ra tasniflanishi mumkin. Birinchidan, xaridor va sotuvchining o'zaro munosabatlarni amalga oshirish uchun resurslarni qay darajada jalb qilishlari: uzoq muddatli, aniq shartnomalar bitta bitimdan tashqari resurs majburiyatini o'z ichiga olmaydi; vertikal integratsiya odatda katta miqdorda sarmoyalarni o'z ichiga oladi.



11.4-rasm. Vertikal munosabatlarning har xil turlari⁸²

Ikkinchidan, munosabatlarning rasmiyligi: uzoq muddatli shartnomalar va franchayzalar ular bilan bog'liq bo'lgan murakkab yozma shartnomalar bilan rasmiylashtiriladi; spot shartnomalar odatda juda kam hujjatlarni o'z ichiga oladi va umuman qonun bilan tartibga solinadi; xaridorlar va sotuvchilar o'rtasidagi hamkorlik shartnomalari odatda norasmiydir - ular ishonchga asoslangan; vertikal integratsiya yuridik rasmiyatchilik o'rnini bosishi uchun boshqaruvning ixtiyoriga imkon beradi.

11.4. Korporativ strategiyani amalga oshirish: Ko'p tarmoqli firmani boshqarish

So'nggi yuz yil ichida xalqarolashtirish strategiyasini boshqaruvchi kuchlar sezilarli darajada o'zgardi. Shunga qaramay, transmilliy korporatsiyalarning tarkibiy tuzilmalari saqlanib qolmoqda. Biz 8-bobda tashkiliy inersiyani muhokama qildik: ularning murakkabligi sababli transmilliy korporatsiyalar o'zlarining tuzilmalari va tizimlarini o'zgarishga moslashtirishda alohida qiyinchiliklarga duch kelmoqdalar. Kris Bartlett va Sumantra Ghoshal transmilliy korporatsiyalarni o'z tarixining asirlari

⁸² Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

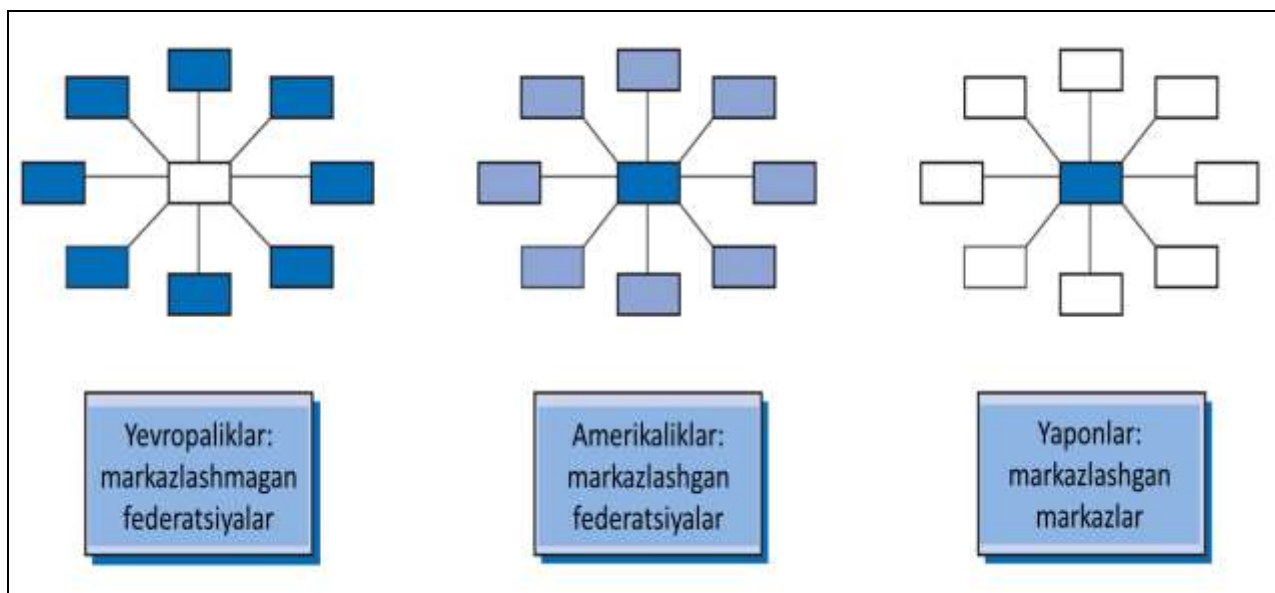
deb bilishadi: ularning strategik tuzilmasi ularning xalqaro miqyosdagi kengayishi paytida qilgan tanlovlarining izlarini o'z ichiga oladi.

Strategiya va tuzilmani tubdan o'zgartirish qiyin: funksiyalar, operatsiyalar va qarorlarni qabul qilish vakolatlarini xalqaro taqsimoti aniqlangandan so'ng, qayta tashkil etish sekin, qiyin va qimmatga tushadi, ayniqsa mezbon hukumatlar aralashadi. Ko'p millatli korporatsiyaning ushbu ma'muriy merosi - uning aktivlari va imkoniyatlarini konfiguratsiyasi, boshqaruv vazifalarini taqsimlash va munosabatlar tarmog'i - uning hozirgi imkoniyatlarini hal qiluvchi omil va yangi strategik imkoniyatlarni yaratish qobiliyatining asosiy cheklovidir. Bartlett va Ghoshal ko'p millatli korporatsiya rivojlanishining uchta davrini aniqlaydilar:

- 20 asr boshlari: Yevropa ko'p millatli davri. Unilever, Shell, ICI va Philips kabi kompaniyalar ko'p millatli ekspansiyaning pionerlari bo'lgan. Xalqarolashtirish davridagi sharoitlar - transport va kommunikatsiyalarning yomonligi, yuqori darajadagi milliy bozorlar - kompaniyalar ko'p millatli federatsiyalarni yaratdilar: har bir milliy sho'ba korxonalar operatsion avtonom bo'lib, mahsulot ishlab chiqarish, ishlab chiqarish va marketing kabi barcha funksiyalarni o'z zimmasiga oldi.

- Ikkinchi Jahon urushi: Amerika ko'p millatli davri. AQShning jahon iqtisodiyotidagi ustunligi GM, Ford, IBM, Coca-Cola, Caterpillar va Procter & Gamble singari AQSh ko'p millatli kompaniyalarining ustunligida aks etdi. Ularning chet eldagi filiallariga katta avtonomiyalar berishga ruxsat berilgan bo'lsa-da, bu ularning AQShdagi bosh moliya, texnologiya va menejment bo'yicha ustun mavqei doirasida edi. AQShga asoslangan ushbu resurslar va imkoniyatlar ularning xalqaro raqobatbardosh ustunliklari uchun zamin yaratdi.

- 1970 va 1980 yillar: yaponlarning chaqirig'i. Honda, Toyota, Masushita, NEC va YKK markazlashgan ichki bazalardan global strategiyalarni amalga oshirdilar. Arge va ishlab chiqarish, Yaponiyada to'plangan chet eldagi sho'ba korxonalar sotish va tarqatishni o'z zimmasiga oldi. Keng miqyosli zavodlarda ishlab chiqarilgan global miqyosda standartlashtirilgan mahsulotlar tengsiz narx va sifat ustunliklari uchun asos yaratdi.



11.5-rasm. Transmilliy korporatsiyaning rivojlanishi: muqobil bosh sho'ba korxonalarini munosabatlari

Vaqt o'tishi bilan, dastlab iste'molchi mamlakatlar tomonidan savdoni himoya qilish va narxining ko'tarilishi tufayli ishlab chiqarish va Arge ishlari iyena boshqa valyutalarga nisbatan tarqalib ketdi.

11.5. O'sishning tashqi strategiyalari: qo'shilish, sotib olish

Birlashishlar, qo'shilishlar va ittifoqlar korporativ strategiyaning muhim vositasidir. Ular firmalar faoliyatining hajmi va ko'lami bo'yicha katta kengayishlarga erishishning asosiy vositasidir - ko'pincha bu juda qisqa vaqt ichida. Birlashishlar va qo'shilishlar dunyoning ko'plab etakchi korxonalarini yaratdi:

◆ Anheuser-Busch InBev bir vaqtlar Belgiyada joylashgan Interbrew edi. Labatt (Kanada), Bass (Buyuk Britaniya), Bek (Germaniya), AmBev (Braziliya), Anheuser-Busch (AQSh) va Modelo (Meksika) kompaniyalarini o'z ichiga olgan bir qator xaridlardan so'ng dunyodagi eng yirik pivo kompaniyasiga aylandi.

◆ Comcast kabel provayderi Metromedia (1992), QVC (1995), AT&T Broadband (2002), Adelphia Communication and MGM (2005) va NBC Universal (2011) kompaniyalarini sotib olish orqali AQShning eng yirik media-kompaniyasiga aylandi. 2015 yilda u Time Warner Cable bilan qo'shilishdan voz kechishga majbur bo'ldi. Birlashish va qo'shilish ham halokatli oqibatlarga olib kelishi mumkin:

◆Royal Bank of Scotland tomonidan 2007 yilda ABN AMRO-ni sotib olish bankning qulashi va keyingi yil Britaniya hukumati tomonidan qutqarilishida muhim omil bo'lgan.

◆2006 yilda Alcatel-Lucent birlashishi natijasida 25 milliard dollarlik sotuvlar va 36 milliard dollarlik kapitallashuv bilan telekommunikatsion apparat ulkan giganti yaratildi. 2015 yilga kelib, u 5 milliard dollarlik zararni yig'di, savdo hajmi 44 foizga kamaydi va bozor kapitallashuvi 73 foizga kamaydi.

Ittifoqlar, shuningdek, korporativ rivojlanishning muhim vositasidir, ayniqsa xalqaro miqyosda kengayish va resurslar va imkoniyatlarga ega bo'lish, ayniqsa yangi texnologiyalar. Biroq, ular xavfni o'z zimmlariga olishadi: Danonening xitoylik sherigi Vaxaxa bilan halokatli munosabati va VW ning Suzuki bilan muvaffaqiyatsiz ittifoqi ikkala kompaniyaning Osiyo strategiyasiga ta'sir qildi.

Agar birlashmalar, qo'shilishlar va ittifoqlar firmalarning strategik maqsadlariga hissa qo'shishi kerak bo'lsa, biz ular o'z-o'zidan strategiya emasligini tan olishimiz kerak: ular strategiya vositalari – firma o'z strategiyasini amalga oshirish vositasi. Demak, oldingi boblarda biz allaqachon rolni ko'rib chiqdik qobiliyatlarni rivojlantirish, texnologiya strategiyasi, xalqaro miqyosni kengaytirish va diversifikatsiya qilish bo'yicha sotib olish va ittifoqlar. Ularning motivlari, kontekstlari va natijalaridagi xilma-xillikni hisobga olgan holda, qo'shilish, qo'shilish va ittifoqlarga oid qarorlar ularning o'ziga xos strategik maqsadlariga, sherik firmalarning xususiyatlariga va ularning sanoat va milliy muhitlariga diqqat bilan e'tibor berilgandan so'ng qabul qilinishi kerak.

Firmalarning ishlab chiqarish hajmi va ko'lamini bozorlar va firmalarning proektsiyalarni tashkil qilishdagi nisbatan samaradorligini aks ettiradi. So'nggi 200 yil ichida firmalar texnologiyalar va menejmentdagi yutuqlar hajmi va miqyosi bo'yicha o'sish tendensiyasi kuzatildi, firmalarning ma'muriy xarajatlari bozorlarning tranzaksiya xarajatlariga nisbatan pasayishiga olib keladi.

Vertikal integratsiyaga nisbatan, firmalarning ma'muriy xarajatlariga nisbatan bozorlarning tranzaksiyon xarajatlari vertikal ravishda birlashtirilgan firma bozor shartnomalari bilan bog'langan mutaxassis firmalarga qaraganda samaraliroqligini

aniqlaydi. Bozorlarning tranzaksion xarajatlari va firmalarning ma'muriy xarajatlarini belgilovchi omillarni hisobga olgan holda, biz ma'lum bir faoliyatni firma ichida ichkilashtirish yoki outsorsingga o'tkazish kerakligini aniqlashimiz mumkin. So'nggi o'n uch yillikdagi asosiy tendensiya - firmalar o'z faoliyatlarini tobora ko'proq jalb qilishlari va shu bilan vertikal ravishda ixtisoslashgan bo'lishlaridir.

Asosiy e'tibor firmaning o'ziga xos imkoniyatlariga ega bo'lgan faoliyatga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Shu bilan birga, ushbu tendensiya vertikal integratsiyani bozoridagi shartnomalar bilan emas, balki outsorsingga ixtisoslashgan afzalliklarini vertikal integratsiyani muvofiqlashtirish va bilim almashish foydalari bilan birlashtirgan hamkorlikdagi kelishuvlar bilan almashtirishni o'z ichiga oladi. Keyingi boblarda vertikal integratsiya masalalariga qaytamiz. Keyingi bobda biz ofshoring hodisasini ko'rib chiqamiz: turli xil zanjirlar faoliyati uchun maqbul xalqaro joylashuvni izlayotgan firmalardir.

Nazorat savollari:

1. Yirik korporatsiyalarning katta qismi o'zlarining IT-funksiyalarini IBM, YeDS (hozirda Hewlett-Packardga tegishli), Accenture va Capgemini kabi IT xizmatlarini maxsus etkazib beruvchilariga topshiradilar. Korporatsiyalar o'zlarining IT-talablarini outsorsingga qaraganda qanday afzalliklarga ega? Ushbu kelishuvlardan qanday tranzaksiya xarajatlari kelib chiqadi?

2. Zara brendi uchun Inditex sotadigan kiyim-kechaklarning aksariyat qismini ishlab chiqaradi va ishlab chiqarish zavodlaridan to to'g'ridan-to'g'ri boshqariladigan savdo shoxobchalariga qadar tarqatishni o'z zimmasiga oladi. Gap o'z ishlab chiqarishini tashqi manbalarga topshiradi va dizayn, marketing va chakana tarqatishga qaratilgan. 11.5-rasmda keltirilgan mulohazalarni qo'llagan holda, Gap orqaga qarab ishlab chiqarishga qo'shilishi kerakmi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. M.P.Afanasev. Korporativnoe upravlenie na rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.
2. V.P.Bagov. Korporativniy menedjment–M.: Izd-vo REA, 1999. – 246 s.
3. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
4. Porter M.E. Strategiyaning dinamik nazariyasi sari // Strategik boshqaruv jurnali 1991, 12 (Qishki maxsus son), b. 95-117.
5. Porter M.E. Strategiya nima? Garvard biznesining obzori, 1996 yil noyabr / dekabr.
6. Porter M.E., Kramer M.R. Strategiya va jamiyat: raqobatdosh ustunlik va korporativ ijtimoiy javobgarlik o'rtasidagi bog'liqlik. Garvard biznesining obzori. 2006 yil dekabr, pp. 78-92.

Strategiyaning har bir maqsadini amalga oshirish uchun Maqsadli dastur ishlab chiqilib, unda vaqt bo'yicha o'zaro bog'liq va barcha resurslar bilan ta'minlangan vazifalar mujassam. Maqsad strategik ustivorliklarni amalga oshirish uchun sifatli mo'ljal bo'lsa, vazifalar strategiyaning asoslangan miqdor tavsifnomasiga ega birinchi elementdir.

V.Kvint

12-MAVZU: STRATEGIK BOSHQARUVDAGI ZAMONAVIY TENDENSIYALAR

REJA:

12.1. Bozor o'zgaruvchanligi.

12.2. Ijtimoiy kuchlar va yangi texnologiyalar.

12.3. Korporativ maqsadlarni yo'naltirish.

Tayanch so'zlar: bozor o'zgaruvchanligi, ijtimoiy kuchlar va yangi texnologiyalar, biznesning yangi muhiti, texnologiya, strategik fikrlashning yangi yo'nalishlari, korporativ maqsadlar.

12.1. Bozor o'zgaruvchanligi

XX asrning dastlabki ikki o'n yilligi shiddatli notinchlik davri edi: tubdan yangi texnologiyalar, zamonaviy korporatsiya paydo bo'lishi, boshqaruvning boshlanishi va misli ko'rilmagan darajada odamlarni o'ldirish. XXI asrning dastlabki ikki o'n yilligi turbulentlik va noaniqlik jihatidan o'xshashdir. Bizning ushbu bobdagi vazifamiz - ishbilarmonlik muhitini qayta shakllantiruvchi kuchlarni aniqlash, ularning strategik boshqaruvga ta'sirini baholash va menejerlar oldida turgan muammolarni hal qilish uchun qanday yangi g'oyalar va vositalardan foydalanishlari mumkinligini ko'rib chiqish.

Biz chizilgan suvlarda emasmiz va ushbu kitobning boshqa boblaridan farqli o'laroq, ushbu bob sizni to'g'ridan-to'g'ri ish tahlilida yoki o'zingizning kompaniyangizda joylashtirishingiz mumkin bo'lgan tasdiqlangan vositalar va ramkalar bilan jihozlamaydi. Bizning yondashuvimiz izlanishdir. Biz biznes muhitini

qayta shakllantiruvchi kuchlarni ko'rib chiqishdan boshlaymiz. Keyinchalik biz strategiya haqidagi hozirgi fikrlashga ta'sir etuvchi tushunchalar va g'oyalar va ushbu zamonaviy davrning muammolarini engishga yordam beradigan strategiyalar, tashkiliy shakllar va boshqaruv uslublari to'g'risida etakchi kompaniyalar tomonidan berilgan saboqlardan foydalanamiz.

Biznesning yangi muhiti. XX asrning boshlari va XXI asrning boshlari o'rtasidagi eng yorqin o'xshashliklardan biri texnologik innovatsiyalarning roliga tegishli. XX asrda bu elektr energiyasi, avtomobil va telefon edi; XXI asrda raqamli texnologiyalar transformatsiyaning asosiy manbai hisoblanadi. Ikkala davrda ham katta siyosiy o'zgarishlar yuz berdi: XX asr boshlarida milliy davlatning paydo bo'lishi, mustamlaka imperiyalarining qulashi va marksistik-leninizmning tug'ilishi; XXI asr boshlarida diniy ekstremizmning kuchayishi, liberalizmning pasayishi va siyosiy rahbarlar va siyosiy tizimlardan norozilik. Ikkala davrda ham katta biznesga bo'lgan norozilik umumiy mavzu edi. Keling, XXI asrdagi o'zgarishlarning to'rtta asosiy omiliga to'xtalib o'tamiz.

Texnologiya. 1958 yilda integral mikro sxemaning ixtiro qilinishi raqamli davrning boshlanishiga asos bo'ldi. Biroq, faqat mikroprotsessor (1971), tijorat interneti (1989) va simsiz keng polosali aloqa (2001) paydo bo'lgandan keyingina raqamli inqilob chindan ham buzuvchi kuchga aylandi.

2015 yil 27 yanvarda (men ushbu so'zlarni yozgan kunimda) ikkita yangilik raqamli texnologiyalarning buzuvchi ta'sirini tasdiqlaydi: birinchidan, Apple tarixdagi har qanday kompaniyaning eng katta choraklik foydasini e'lon qildi; ikkinchidan, mikrokompyuter inqilobining kashshofi bo'lgan Radio Shack bankrotlik to'g'risida ariza topshirishga tayyorlanmoqda.

Shunga qaramay, Google, Amazon, Apple va IBM kompaniyalarining rivojlanish loyihalarini ko'rib chiqish raqamli inqilobning to'liq ta'sirini sezmaganligini ko'rsatadi. "Narsalar interneti" - avtomobillar va uylar kabi jismoniy narsalarning datchiklar, katta ma'lumotlarni tahlil qilish va aqlli tizimlar bilan aloqasi - bu an'anaviy sanoat tarmoqlariga ta'sir ko'rsatishni va'da qilmoqda. Masalan, haydovchisiz transport vositalarining ta'siri nafaqat tijorat va shaxsiy transportda

millionlab ish joylarini, balki jismoniy shaxslarning avtomobillarga egalik qilish ehtiyojini ham yo'q qiladi.

Intellectual tizimlar ko'plab boshqaruv faoliyatini muqarrar ravishda o'zgartiradi. Iqtisodchi Brayan Artur iqtisodiy faoliyat butunlay mashinalar tomonidan muvofiqlashtiriladigan "ikkinchi iqtisodiyot" ni nazarda tutadi. Bugun supermarketga tashrifim odamlar bilan aloqasiz edi. Men o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish kassasidan foydalandim. Shunga qaramay, mening bir nechta xaridlarim aksariyati to'liq mashinalar tomonidan muvofiqlashtirilgan iqtisodiy faoliyat zanjirini o'rnatdi. Xaridlarim haqidagi ma'lumotlar va boshqa xaridorlarim bilan birga do'kon ichidagi tokchalarni to'ldirish bilan bog'liq bo'ladi. Shuningdek, u ombordan do'konga etkazib berishni belgilaydi. Boshqa do'konlarning ma'lumotlari bilan birlashtirilgan, u ishlab chiqaruvchilarning ishlab chiqarish jadvallarini va ta'minot logistikasini avtomatik ravishda o'zgartiradi.

Texnologiya, shuningdek, firmalar va bozorlar o'rtasidagi chegaralarni tubdan o'zgartirmoqda. Uber, Handy va Medicast kabi veb-va smartfonlarga asoslangan xizmatlar ma'lum xizmatlarni etkazib beruvchilarni o'z iste'molchilari bilan bog'lab turishi samaradorligi frilanserlarga firmalarning turli sohalardagi o'rnini almashtirishga imkon beradi. 2015 yilga kelib Airbnb ko'proq xonalarni taklif qildi. yoki Xilton yoki Marriott, 2014 yilning dekabrda Uberda atigi 1300 nafar ishchi bor edi, faqatgina AQShda 162,000 haydovchi bo'lgan. Yeden McCallum va Business Talent Group kabi freelancer provayderlar tomonidan menejment bo'yicha konsalting kompaniyalari ham tahdid qilmoqda.

Firmalar kelajakka umid bog'laydigan ko'plab noaniqliklar orasida aniq bir narsa bor: butun dunyo bo'ylab iqtisodiy o'sish bir necha yil davomida sust bo'lib qolgandi. 2008-2009 yillardagi moliyaviy inqirozdan so'ng, ko'pchilik hukumatlar byudjet kamomadini davom ettirmoqdalar va juda katta qarzdor edilar. Davlat sektoriga investitsiyalarning past darajasi va moliyaviy stimullarning yo'qligi, shuningdek kompaniyalar va uy xo'jaliklarining byudjet ehtiyotkorligi, barqaror global o'sish uchun juda katta istiqbollarni taqdim etmaydi, ayniqsa, Xitoy va Janubiy Amerika iqtisodiyoti sustlashgani sababli. Demak, jahon iqtisodiyotining

aksariyat tarmoqlarida ortiqcha quvvatlar odatiy holdir, bu kuchli narxlar raqobati va kam foyda chegaralarini keltirib chiqaradi.

Rivojlanayotgan bozor mamlakatlari kompaniyalari tomonidan jahon bozorlariga chiqishi raqobat bosimini sezilarli darajada oshirdi. Simsiz telefonlarda 2000-2009 yillarda ushbu sohaga 67 ta yangi kompaniya kirib keldi, ulardan 34 tasi Xitoy va Tayvandan. Ushbu yangi etkazib beruvchilarning aksariyati OEM etkazib beruvchisi sifatida ish boshladilar va keyinchalik o'zlarining tovar belgilarini rivojlantirishga kirishdilar va shu bilan avvalgi mijozlari bilan raqobatlashdilar.

Aksariyat bozorlarda raqobat kuchayib borishi va rivojlanayotgan bozorlarning arzon raqobatchilari yoki innovatsion biznes modellariga ga bo'lgan yangi ishtirokchilar tomonidan yuzaga kelgan bozor etakchilari duch keladigan muammolar bilan bog'liq bo'lib, raqobatbardosh ustunlik borgan sari o'tkinchi bo'lib qoldi. Biz biznesning yangi muhiti bilan kurashish strategiyasini ko'rib chiqib, raqobatbardosh ustunlikning tobora kuchayib borayotganligi sababli firmalar duch keladigan muammolarga qaytamiz.

Bozorning o'zgaruvchanligi. XXI-asr davomida dunyoning aksariyat yirik bozorlari yuqori darajadagi o'zgaruvchanlikni boshdan kechirdi. Tarixiy kontekstda fond bozorining o'zgaruvchanligi odatiy bo'lmagan bo'lsa-da, tovar va valyuta bozorlarida o'zgaruvchanlik hozirgi zamonda misli ko'rilmagan edi. Brent neftining barreli narxi 2008 yil yanvar-iyun oylari orasida 87 dollardan 147 dollargacha ko'tarildi, besh oy o'tgach 45 dollarga tushdi; 2014 yil sentyabridan 2015 yil yanvarigacha yana keskin pasayib ketdi - 100 dollardan 46 dollargacha. Valyuta kurslari ham shunga o'xshash o'zgaruvchanlikni boshdan kechirdi: 2015 yilning yanvarigacha bo'lgan to'rt oy ichida evro AQSh dollariga nisbatan 14 foizga, Rossiya rubli esa 48 foizga pasaygan.

Ushbu o'zgaruvchanlik kutilmagan voqealar ta'sirini, masalan, arab dunyosining katta qismida yuz bergan notinchliklar va Rossiyaning Ukrainaga kirib kelishi kabi ta'sirlarni, shuningdek, 2008-2009 yillardagi moliyaviy inqiroz kabi iqtisodiy ta'sirni aks ettiradi. Bu o'zgaruvchanlikni vujudga keltiradigan mumkin bo'lmagan va kutilmagan hodisalar - "qora oqqushlar" deb nomlangan hodisalar

tasodifiy hodisalarni yoki ular sistematik omillarni aks ettiradimi degan savolni tug'diradi. Ikkinchisi ehtimol ko'rinadi. Jahon iqtisodiyoti va umuman insoniyat jamiyatining o'ziga xos xususiyati savdo, moliyaviy oqimlar, bozorlar va aloqa orqali o'zaro bog'liqlikni oshirishdir.

Tizimlar nazariyasi murakkab, chiziqli bo'lmagan tizim ichida o'zaro bog'liqlik darajasining oshishi kichik boshlang'ich harakatlarning oldindan aytib bo'lmaydigan usullar bilan kuchayib borishini kuchaytiradi, deb taxmin qilmoqda. Dunyo miqyosidagi siyosiy hodisalar - masalan, Al-Qoidaning kuchayishi, Shimoliy Afrika va Yaqin Sharq bo'ylab avtokratik hukumatlarga qarshi qo'zg'olonlar va G'arbning aksariyat qismida radikal populizmning kuchayishi.

Bundan tashqari, AQSh va Yevropaning pasayib borayotgan siyosiy va iqtisodiy qudrati global iqtisodiy tizimning ushbu an'anaviy qo'riqchilarining ushbu buzg'unchi kuchlarni boshqarish imkoniyatlarini cheklaydi. Boshqa rivojlanayotgan davlatlar bilan birgalikda Xitoyning ko'tarilishi etuk sanoati rivojlangan davlatlar va ular yaratgan institutlar - Jahon banki, XVF va OECD global rahbarlikni taklif qila olmaydigan ko'p qutbli dunyoni yaratmoqda.

12.2. Ijtimoiy kuchlar va yangi texnologiyalar

Tashkilotlar omon qolish va gullab-yashnashi uchun ular jamiyatning qadriyatlarini va kutishlariga moslashishni talab qiladi - tashkilot sotsiologlari buni qonuniylik deb ataydilar. 2008-2009 moliyaviy inqirozdan chiqib ketishi ko'plab korxonalar zarar ko'rgan qonuniylikni yo'qotish edi - banklar xususan. Bu ularning iste'molchilar orasidagi obro'siga, xodimlarining ma'naviy ahvoliga, investorlar va moliyachilarning mablag 'ajratishga tayyorligiga va ularga nisbatan hukumat siyosatiga salbiy ta'sir ko'rsatdi. 2-bobda ("Foyda ortida: qadriyatlar va korporativ ijtimoiy javobgarlik") ta'kidlanganidek, ko'plab tijorat va investitsiya banklariga ta'sir ko'rsatgan ijtimoiy qonuniylikni yo'qotish, ularning omon qolish uchun zaif balanslariga qaraganda ko'proq tahdid bo'lgan. Xuddi shunday Rupert Merdokning media imperiyasi bilan ham: uning "telefonni buzish" janjali oxir-oqibat News Corp. ning tarqalishiga sabab bo'ldi.

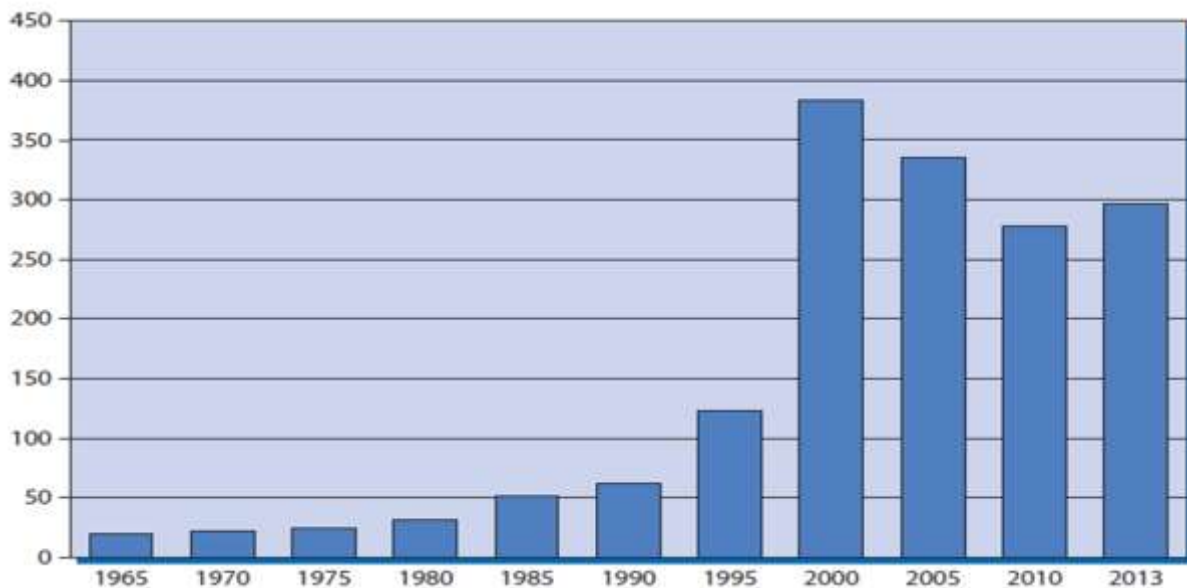
Tijorat korxonasi jamiyatning maqsadlari va intilishlarini aniqlab berishi kerak bo'lgan ijtimoiy muassasa degan tushunchani Piter Draker, Charlz Xendi va Sumantra Ghoshal singari ko'plab menejment mutafakkirlari ma'qullashgan. Bundan xulosa shuki, jamiyat o'zgarib bormoqda, shuning uchun kompaniyalar strategiyasi va xatti-harakatlari o'zgarishi kerak. Biznesga qarshi kayfiyat aksariyat hollarda siyosiy spektrning chekkalari bilan cheklangan bo'lsa ham - neo-marksistlar, ekologlar va globallashuvga qarshi faollar - 2001 yilda Yenrondan 2015 yilda Volkswagengacha bo'lgan korporativ mojarolar biznesga nisbatan nafratni kuchaytirdi. korporatsiyalar va ularning rahbarlari jamoatchilik fikrining asosiy oqimiga aylanadi.

Bozor kapitalizmi bilan tobora ortib borayotgan norozilik Vashington konsensusining echilishida aks etadi - bu xususiy tadbirkorlik, tartibga solish, moslashuvchan mehnat bozorlari va liberal iqtisodiy siyosat asosida raqobatbardosh bozor iqtisodiyoti barqarorlik va farovonlik uchun eng yaxshi asos bo'lib xizmat qiladi, degan keng tarqalgan qarash. Jahon banki va XVFning fikriga ko'ra, iqtisodiy rivojlanishning asosiy poydevori.

Daromadlar va boylik taqsimotidagi o'zgarishlardan bozor kapitalizmining qonuniyligi uchun asosiy o'rin - bu Tomas Piketining "21-asrdagi kapital" tomonidan ta'kidlangan. 2008-2010 yillarda Uoll-stritni egallab oling degan norozilik shiori shundan iborat edi: "Biz 99% bizmiz!" muassasalar ommaviy moliyaviy tovon puli bilan ish joylari va omma turmush darajasiga olib kelgan vayronagarchiliklar o'rtasidagi nomuvofiqlik tufayli xalqning g'azabini qo'zg'atdi.

Xitoyning ko'tarilishi bozor kapitalizmi samaradorligiga ishonchni yanada pasaytirdi. 2000 yildan 2014 yilgacha Global Fortune 500 orasida Xitoy kompaniyalari soni 10 dan 95 gacha o'sdi - ularning aksariyati davlat korxonalari. 2014 yilda Xitoy AQShni ortda qoldirib, dunyodagi eng yirik iqtisodiyotga aylandi.

16.1-rasm. Bosh direktorning o'rtacha kompensatsiyasining o'rtacha ishchiga nisbati, AQSh, 1965-2013.



16.1-rasm. Bosh direktorning o'rtacha kompensatsiyasining o'rtacha ishchiga nisbati, AQSh, 1965-2013

Davlat kapitalizmining kapitalizmning tadbirkorlik harakatini uzoq muddatli yo'naltirish va davlat rejalashtirishni muvofiqlashtirilgan resurslarni joylashtirish bilan birlashtirish potentsiali - bu tadbirkorlik faoliyatining muqobil shakllariga bo'lgan qiziqishning ortib borishi.

- Kooperativlar - iste'molchilar (masalan, kredit uyushmalari), xodimlar (masalan, Buyuk Britaniyaning chakana savdo giganti Jon Lyuis sherikligi) yoki mustaqil ishlab chiqaruvchilar (masalan, qishloq xo'jaligi marketingi kooperativlari) o'zaro egalik qiladigan korxonalar - alohida e'tiborni jalb qildilar. Finlyandiyada kooperativlar umumiy ishlab chiqarishning 21 foizini, Yangi Zelandiyada 17,5 foizni, Shveysariyada 16,4 foizni tashkil etadi. Uganda va boshqa Afrika mamlakatlarida kooperativlar qishloq xo'jaligida asosiy tashkiliy shakl hisoblanadi.

- Ijtimoiy korxonalar - bu ijtimoiy maqsadlarga yo'naltirilgan biznes korxonalariga nisbatan qo'llaniladigan atama. Ijtimoiy korxonalar foyda keltiradigan yoki foyda keltirmaydigan kompaniyalar bo'lishi mumkin (va xayriya tashkilotlarini ham, kooperativlarni ham o'z ichiga olishi mumkin). Ijtimoiy korxonaning etakchi namunasi - bu Muhammad Yunusning Grameen banki - mikrokreditlar orqali kambag'al odamlar orasida biznesni rivojlantirishni rag'batlantiruvchi foyda keltiruvchi kompaniya. AQSh ning aksariyat shtatlari endi o'zlarining korporativ

qonunlariga imtiyozli korporatsiyalarga ruxsat berish uchun o'zgartirishlar kiritdilar: aniq maqsadlarga ega bo'lgan kompaniyalar ijtimoiy va ekologik maqsadlarni ko'zlash, shuningdek foyda olish uchun.

Jamiyatning adolatli, axloqiy va barqarorlikka bo'lgan o'sib borayotgan talablariga moslashish korxonalar rahbarlari uchun ijtimoiy talablarni aksiyadorlar manfaatlari bilan uyg'unlashtirish muammolaridan tashqari muammolarni keltirib chiqaradi. Kompaniya o'z xatti-harakatini boshqaradigan qadriyatlarni bir tomonlama belgilashi kerakmi yoki u faoliyat ko'rsatayotgan jamiyatning qadriyatlarini aks ettirishga intiladimi?

O'zlarining asoschilari tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan qadriyatlarni o'zlashtirgan kompaniyalar o'zlarining vazifalari nuqtai nazaridan xavfsizdirlar va ularning strategiyasi va korporativ identifikatorida uzoq muddatli barqarorlikni ta'minlashi mumkin (masalan, Walt Disney Company va Walmart asoschilari Walt Disney va Sem Waltonga nisbatan). Shu bilan birga, ushbu qadriyatlar butun jamiyat qadriyatlari yoki biznes samaradorligi talablaridan chetda qolish xavfi mavjud. Shunday qilib, Britaniyaning Marks & Spencer chakana sotuvchisi va shokolad ishlab chiqaruvchi Cadbury kompaniyalarida xodimlarga nisbatan ijtimoiy mas'uliyat va paternalizm raqobatbardosh ustunlik o'rniga qattqlik manbai bo'ldi. Boshqa kompaniyalar buning teskarisini boshdan kechirdilar: turli xil manfaatdor tomonlarning va umuman jamiyatning manfaatlari va ehtiyojlarini hisobga olgan holda, ba'zi kompaniyalar tashqi muhitga nisbatan ko'proq javob berishlari, ishchilarga ko'proq sadoqat va ijodkorlikning kuchayishi haqida xabar berishadi.

12.3. Strategik fikrlashning yangi yo'nalishlari

Firmalarga ta'sir ko'rsatadigan tashqi bosimning bir ko'rsatkichi so'nggi yillarda kompaniyalarning ishlamay qolish holatlari sonining ko'payishida yaqqol ko'rinib turibdi. 21-asr ishbilarmonlik muhitining ushbu xususiyatlari misli ko'rilmagan darajada qiyin sharoitlarni yaratdi, ular ostida biznes strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish kerak edi. AQShda bankrotlik to'g'risidagi arizalar 2006 yilda 19,695 dan 2009 yilda 60,837 darajaga ko'tarilib, 2011 yilda 47,806 gacha

tushgan. Ushbu bankrotliklar orasida ba'zi kompaniyalar kuchli raqobat qurbonlari, masalan, AMR (American Airlines kompaniyasining ota-onasi); boshqalar Yeastman Kodak, MF Global, Dynegy Holdings, Borders Group, Blockbuster Yentertainment va Radio Shack kabi texnologik buzilishlar qurboniga aylanishdi. Keyinchalik talabchan ishbilarmonlik muhitining bosimi kompaniyalarni o'z strategiyalarini qayta ko'rib chiqishga majbur qilmoqda.

Korporativ maqsadlarni yo'naltirish. Aksiyadorlar qiymatini maksimallashtirishga qarshi reaksiya uning etakchi eksponentlaridan biri, GE ning sobiq raisi Jek Uelch bilan yakunlandi, aksiyadorlar qiymatini maksimal darajaga ko'tarish "soqov g'oya" deb e'lon qildi. Biroq, kompaniyalar o'z egalarining manfaatlari, manfaatdor tomonlari yoki umuman jamiyat manfaatlari nuqtai nazaridan ish yuritishi kerakligi masalasi hal qilinmagan.

Yaqinda aksiyalarni maksimal darajaga ko'targan firmalar uchun kengroq ijtimoiy rolni yarashtirishga qaratilgan sa'y-harakatlar, kompaniyalarning ijtimoiy qonuniyligini saqlab qolish zarurligini yoki qiymat yaratish uchun yangi yo'llarni ochish maqsadlarini kengaytirishning imkoniyatlarini - Porter va Kramerlarning asosiy mavzusini ta'kidladi. umumiy qiymat tushunchasi. Firma rolining ushbu kengroq konsepsiyasining jozibadorligi shundaki, u firmaning foyda olishga yoki unga teng ravishda, uning qiymatini oshirishga yo'naltirilgan asosiy yo'nalishini saqlab qoladi.

Aksiyadorlar qiymatini yaratish doktrinasining asosiy yo'nalishi uning 90-yillarida fond bozorini baholash bilan shug'ullanganligi sababli, menejmentning ustuvor yo'nalishlarini korxonalar qiymatining asosiy omillariga yo'naltirishga qaratilgan. Bu menejment qimmatli qog'ozlar bozorining qiymatini yarata olmasligini tan olishni aks ettiradi: faqatgina fond bozori buni amalga oshirishi mumkin. Menejment nima qilishi mumkin - bu fond bozori firmani baholash uchun kapitalizatsiya qiladigan foyda oqimini yaratishdir.

Darhaqiqat, yuqori menejmentning muhim yo'nalishi hatto foyda bo'lmasligi kerak; Bu foyda keltiradigan strategik omillar bo'lishi kerak: operatsion

samaradorlik, mijozlar ehtiyojini qondirish, yangilik va yangi mahsulotni ishlab chiqish.

Bundan xulosa shuki, korxonalar rahbarlari aksiyadorlar qiymatini maksimal darajaga ko'tarishdan manfaatdor tomonlarning xilma-xil manfaatlarini uyg'unlashtirish yoki kapitalizmning qandaydir yangi modelini izlashning foydasiz maqsadlari foydasiga voz kechishlarida emas, balki ular qiymat yaratishning asosiy omillarini aniqlash va boshqarishga yanada qat'iyroq e'tibor qaratishlari kerak. Korporativ imperiyalarni qurish, bosh direktor hubris va yangi biznes modellariga ko'r-ko'rona ishonish tahdidlariga qarshi eng foydali antidot, strategiyani tahlil qilishning asosiy tamoyillariga kuchliroq urg'u berishi mumkin. Dik Rumelt ta'kidlaganidek: "Yomon strategiya juda ko'p!"

Raqobat afzalliklarining yanada murakkab manbalarini izlash. Strategiya asoslariga e'tibor qaratish oddiy strategiyalarga olib kelishi shart emas. Yuqorida aytib o'tganimizdek, ushbu bobda ham, 7-bobda ham bugungi faol biznes muhitida raqobatbardosh ustunliklarni ta'minlash qiyin. Rita Makgratning fikriga ko'ra, firmalar «doimiy ravishda yangi strategik tashabbuslarni boshlashlari, bir vaqtning o'zida ko'plab vaqtinchalik raqobatbardosh ustunliklarni yaratish va ulardan foydalanishlari kerak. Garchi vaqtincha bo'lishiga qaramay, ushbu afzalliklar portfel sifatida kompaniyalarni uzoq muddatda etakchi mavqega ega bo'lishi mumkin. " Murakkab raqobatbardosh ustunliklar oddiy afzalliklarga qaraganda ancha barqarordir.

Ko'p yillar davomida rentabellik va bozor ulushini saqlab kelgan kompaniyalarning asosiy xususiyati - masalan Toyota, Walmart, 3M, Canon, Swatch va Samsung - bu ularning raqobatdosh ustunliklarining ko'p qatlamlarini ishlab chiqish, shu jumladan iqtisodiy samaradorlik, differentsiatsiya, innovatsiya, javob berish va global o'rganish. Ko'rib turganimizdek, turli xil ishlash o'lchovlarining turli talablarini muvofiqlashtirish juda murakkab tashkiliy muammolarni keltirib chiqaradi, bu esa kompaniyalarni o'z tuzilmalari va boshqaruv tizimlarini tubdan qayta ko'rib chiqishga undaydi.

Bitta yadro qobiliyatini shakllantirishdan farqli o'laroq, bir nechta imkoniyatlarga intilish Ishayo Berlinning ziyolilarni tulki va kirpiga tasniflagani haqida eslaydi: "Tulki ko'p narsalarni biladi; kirpi bitta katta narsani biladi." Jim Kollinzing o'z biznes muhitining murakkabliklari haqida birdan-bir chuqur tasavvurga ega bo'lgan kompaniyalarni maqtashiga qaramay, o'z strategiyasini shunday tushuncha asosida qurgan kompaniyalar ko'pincha keyingi o'zgarishlarga moslashishda qiynalishadi. o'z bozorlarida: O'yinchoqlar "R" Biz katta quti chakana savdosi bilan, Dell to'g'ridan-to'g'ri savdo modeli bilan, General Motors ko'p markali segmentatsiya strategiyasi bilan, Blockbuster film ijarasi bilan.

Raqobatbardosh ustunlikning yanada murakkab manbalarini izlash, shuningdek, tarmoqlararo aloqalarni ishlatish uchun sanoat chegaralaridan tashqariga chiqadigan strategiyalarni o'z ichiga oladi. Apple, Google va Amazon tomonidan qurilgan ajoyib raqobatbardosh ustunliklar - bu bog'langan korxonalarining butun ekotizimlarini muvofiqlashtiruvchi strategiyalar natijasidir. So'nggi paytlarda biznes-model yangiliklariga bo'lgan qiziqish shu kabi bog'lanishlar natijasida hosil bo'lgan qiymat manbalaridan foydalanish imkoniyatlarini kuchaytirdi. Masalan, Google-ning asosiy mahsuloti, uning qidiruvi, deyarli to'g'ridan-to'g'ri daromad keltirmaydi va 2014-yilgi daromadining 24% reklamadan olingan Google-ga tegishli bo'lmagan veb-saytlar.

Variantlarni boshqarish. Beg'ubor davrda haqiqiy imkoniyatlar - o'sish variantlari, tashlab ketish va egiluvchanlik variantlari qiymat manbai sifatida tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Variantlarni hisobga olish odatda investitsiyalarni baholash metodologiyasini tuzatishni o'z ichiga oladi, shunda opsiya qiymatlari kapital byudjet qarorlariga kiritiladi. Biroq, opsiya fikrlashning natijalari firma strategiyasining eng asosiy jihatlariga va strategiyani tahlil qilishda foydalaniladigan vositalarga taalluqlidir.

Opsiya qiymatini hisobga olmaslik qanday qilib noto'g'ri strategiyaga olib kelishi mumkinligi haqida birgina misolni olish uchun korporativ moliya bo'yicha an'anaviy yondashuvlarni ko'rib chiqing. Kaldıraçlı sotib olishning jozibasini, arzon narxlardagi qarzni (foizlar bo'yicha to'lovlar soliq imtiyozlari bilan) yuqori kapitalga

almashtirish orqali aksiyadorlar qiymatini yaratishdir. Shunga qaramay, kapital narxining bunday pasayishi opsiya qiymatini ham yo'q qiladi: yuqori darajada foydalaniladigan firmalar kutilmagan investitsiya imkoniyatlaridan (shu jumladan sotib olishdan) foydalanish imkoniyatlari kamroq va kutilmagan tanazzulga moslashishda kamroq moslashuvchanlikka ega.

Strategiyani variantlar portfelini boshqarish sifatida ko'rish strategiyani shakllantirishda diqqatni resurs majburiyatlarini olishdan imkoniyatlarni yaratishga yo'naltiradi. Strategik ittifoqlar, ayniqsa, o'sish variantlarini yaratishda foydalidir, shu bilan birga firmalar tor imkoniyatlar to'plamiga e'tibor qaratishlari mumkin.

Variantlarni o'ylashni qabul qilish, shuningdek, bizning vositalarimiz va strategiyani tahlil qilish tizimimiz uchun katta ahamiyatga ega. Masalan:

- Sanoat tahlili sanoatning jozibadorligi to'g'risida qarorlar foyda olish imkoniyatlariga bog'liq degan fikrni qabul qildi. Ammo, agar sanoat tuzilmasi shu qadar beqaror bo'lib qoladiki, sanoat rentabelligini prognoz qilish endi yaroqsiz bo'lib qolsa, ehtimol sanoatning jozibadorligi ko'proq variant qiymatiga bog'liq bo'ladi. Shu nuqtai nazardan qaraganda, jozibali sanoat - bu variantlarga boy sanoat. Turli xil mahsulotlarni ishlab chiqaradigan, bir nechta segmentlarni o'z ichiga olgan, ko'plab strategik guruhlariga ega bo'lgan va turli xil texnologiyalardan foydalanadigan sanoat (masalan, maishiy elektronika, yarimo'tkazgichlar, qadoqlash va investitsiya banklari) elektr energiyasi yoki po'lat yoki avtomobilni ijaraga berishdan ko'ra ko'proq strategik variantlarni taklif etadi.

- Opsion yondashuv resurslar va imkoniyatlarni tahlil qilishda ham katta ahamiyatga ega. Variantning qiymati jihatidan jozibador manba - bu turli xil korxonalarda joylashtirilishi va muqobil strategiyalarni qo'llab-quvvatlashi mumkin. Nanotexnologiyalarning texnologik yutug'i, ehtimol, yuqori o'choqlarning energiya samaradorligini oshiradigan yangi jarayonga qaraganda ko'proq variant qiymatini taklif qilishi mumkin. Ko'tarilayotgan siyosatchi bilan munosabatlar ko'mir konidan ko'ra ko'proq variant qiymatiga ega manba hisoblanadi. Imkoniyatlarga o'xshash ravishda: yuqori ixtisoslashgan qobiliyat, masalan, neft-kimyó zavodlarini loyihalashtirish bo'yicha tajriba, tezkor iste'mol tovarlari marketingi bo'yicha

tajribaga qaraganda kamroq imkoniyatlarni taqdim etadi. Dinamik imkoniyatlar muhim, chunki ular yangi variantlarni yaratadilar: "Dinamik imkoniyatlar - bu tashkilotlar va strategik tartiblar, bu firmalar bozorlar paydo bo'lishi, to'qnashishi, bo'linishi, rivojlanishi va o'lishi bilan yangi resurs birikmalariga erishadi".

Qo'shimcha tadqiqotlar. Bir-birini to'ldiruvchi tadqiqotlar firmaning boshqaruv amaliyotlari o'rtasidagi aloqalarni hal qiladi. Shunday qilib, ommaviy ishlab chiqarishdan oriq ishlab chiqarishga o'tish jarayonida ishlab chiqarish jarayonlarini qayta tashkil etish, inson resurslari amaliyotini bir vaqtning o'zida moslashtirmasdan, aksincha, samarasiz bo'lib qolishi kuzatilmoqda. Xuddi shunday, olti sigma sifatli dasturni rag'batlantirish, ishga qabul qilish siyosatidagi o'zgarishlar bilan birga olib borish kerak, mahsulot strategiyasi va kapital byudjeti amaliyoti.

Boshqaruv amaliyotining bir-birini to'ldirishi strategiya bo'yicha umumlashtirishni juda qiyinlashtiradi: har bir firma o'ziga xosdir va strategik o'zgaruvchilar va boshqaruv amaliyotlarining o'ziga xos konfiguratsiyasini yaratishi kerak. Amalda, strategik tanlovlar cheklangan miqdordagi konfiguratsiyalar atrofida birlashishga moyil. Shunday qilib, Yevropaning yirik kompaniyalari o'rtasida muvaffaqiyatli moslashuv tashkiliy tuzilish, jarayonlar va chegaralarning oz sonli konfiguratsiyasi bilan bog'liq edi.

Murakkablik nazariyasi Tashkilotlar, masalan, ob-havo, qushlarning suruvlari, odamlarning ko'pligi va seysmik faollik kabi murakkab tizim bo'lib, ularning xatti-harakatlari ko'plab mustaqil agentlarning o'zaro ta'siridan kelib chiqadi. Murakkab tizimlarning bunday xatti-harakatlari tashkilotlarni boshqarish uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan qiziqarli xususiyatlarga ega:

- oldindan aytib bo'lmaydiganligi: murakkab adaptiv tizimlarning xatti-harakatlarini aniq ma'noda oldindan aytib bo'lmaydi: barqaror muvozanatga yaqinlashish mavjud emas, o'zgarish kaskadlari raqobatdosh landshaftlarni qayta shakllantirish uchun doimo o'zaro ta'sir qiladi va kichik o'zgarishlar odatda kichik oqibatlariga olib keladi, lekin katta harakatlarni keltirib chiqarishi ham mumkin.

- O'z-o'zini tashkil etish: Murakkab biologik va ijtimoiy tizimlar o'z-o'zini tashkil qilish imkoniyatiga ega. Asalarichilik koloniyalari va baliq shollari tashqi

tahdid va imkoniyatlarga hech kim buyruq bermasdan muvofiqlashtirilgan javoblarni namoyish etadi. Bir nechta oddiy qoidalarni qabul qilish orqali juda hamohang xatti-harakatlarga erishish mumkin. O'z-o'zini tashkil qilish uchun uchta asosiy talablar mavjud: tashkilot ichida aql-idrokni shakllantirish jarayonini amalga oshirishga imkon beradigan identifikatsiya, sinxronlashtirilgan xatti-harakatlarning imkoniyatlarini ta'minlovchi ma'lumotlar va ma'lumotlar aqlli, muvofiqlashtirilgan harakatga aylanadigan yo'llar.

- Inersiya, betartiblik va evolyusion moslashish: Murakkab tizimlar inersiya (staz) holatida turg'unlashishi yoki tartibsiz (betartiblik) holatga kelishi mumkin. Ularning orasida eng tez evolyusion moslashish sodir bo'lgan oraliq mintaqa mavjud. Xaosning bu chekkasida joylashish ham kichik, ham lokalizatsiya qilingan moslashuvlarga va ham vaqti-vaqti bilan evolyusion sakrashlarga olib keladi, bu esa tizimning yuqori darajadagi fitnes darajasiga erishishiga imkon beradi.²⁷ Kaufmannning murakkab tizimlarning xatti-harakatlarini simulyatsiya qilishga imkon beradigan NK modeli keng qo'llanilgan. tashkilotlarni o'rganish.

Firma ichidagi bog'lanishlarning kontekstliligi Ham bir-birini to'ldiruvchi, ham murakkablikdagi yondashuvlarning natijalari faoliyat o'rtasidagi bog'liqlikning kontekstualligiga bog'liq - har qanday muayyan faoliyatdan olinadigan foyda boshqa faoliyatlarning amalga oshirilishiga bog'liq. Ushbu kontekstuallikning ikki o'lchovi mavjud. Birinchidan, faoliyatning kontekstualligi: faoliyatning natijaviy ta'siri firma amalga oshiradigan boshqa faoliyatga bog'liq yoki mustaqil bo'ladimi. Ikkinchidan, o'zaro aloqalarning kontekstualligi: faoliyat o'rtasidagi o'zaro ta'sir barcha firmalar uchun bir xil bo'ladimi yoki ular alohida kontekstga xosmi.

Firma faoliyatining turli xil usullarini tan olish strategik menejmentning ba'zi murakkabliklari to'g'risida tushuncha beradi. Xususan, bu bizga nima uchun bitta kompaniya uchun yaxshi ishlagan strategiya raqobatchi tomonidan qabul qilinganida muvaffaqiyatsizlik ekanligini tushunishga yordam beradi; u "eng yaxshi amaliyotlarni" boshqa firmadan yoki hattoki o'sha firmaning boshqa qismidan o'tkazishga urinishdagi xatarlarga ishora qiladi; tashqi o'zgarishlarga bo'lak-bo'lak moslashuvlar vaziyatni nega tez-tez yaxshi emas, aksincha yomonlashtirayotganini

ko'rishimizga imkon beradi; va bu birlashishdan keyingi integratsiya nima uchun bu qadar xoin ekanligini ochib beradi.

Tashkilotlarni qayta loyihalashtirish. Murakkab, raqobatbardoshroq ishbilarmonlik muhiti kompaniyalardan yuqori repertuarlarga ega bo'lib, ko'proq imkoniyatlar repertuarlari bilan ishlashni talab qiladi. Bir nechta imkoniyatlarni yaratish va bir nechta ishlash o'lchovlariga intilish ikkilamchilarni keltirib chiqaradi: arzon narxlarda ishlab chiqarish, shuningdek, innovatsiyalarni rivojlantirish, yirik korporatsiyaning ommaviy resurslarini ishga tushirish, shu bilan birga kichik startapning ishbilarmonlik qobiliyatini namoyish etish, ishonchlilik va barqarorlikka erishish, shuningdek individual sharoitlarga moslashish. Biz ushbu ikkilanishlardan biriga murojaat qildik: ambidexterity muammosi - ertangi kun ehtiyojlariga moslashish paytida samaradorlik va samaradorlikni bugungi kun uchun optimallashtirish. Aslida, mos kelmaydigan strategik maqsadlarni muvofiqlashtirish muammosi ancha kengroq: bugungi kunning vazifasi ko'p jihatdan yarashishdir dilemmalar - bu ko'p epchillikni talab qiladi.

Qarama-qarshi ishlash maqsadlari bilan murakkab strategiyalarni amalga oshirish bizni tashkiliy dizayn chegaralariga olib chiqadi. Biz iqtisodiy samaradorlikni ta'minlaydigan tuzilmalar va tizimlarni qanday yaratishni bilamiz; biz innovatsiyalarga yordam beradigan tashkiliy shartlarni bilamiz; biz yuqori ishonchlilikka ega tashkilotlarning xususiyatlari to'g'risida yaxshi kelishuvni bilamiz, biz tadbirkorlik manbalarini yaxshi bilamiz. Ammo bularning barchasiga er yuzida qanday qilib bir vaqtning o'zida erishamiz?

Ko'p o'lchovli tuzilmalar. Tashkiliy imkoniyatlar, biz bilib oldik, jarayonlarda mujassam bo'lishi va tegishli shaxslar o'rtasida muvofiqlashtirish uchun asos yaratadigan tashkiliy birliklar ichida joylashishi kerak. An'anaviy matritsali tashkilot mahsulot, geografik bozorlar va funksiyalarga nisbatan qobiliyatlarni rivojlantirishga imkon beradi. Va tashkilot qanchalik ko'p imkoniyatlarni rivojlantirsa, uning tashkiliy tuzilishi shunchalik murakkablashadi.

- 1980-yillarning umumiy harakati natijasida kompaniyalar sifat menejmenti jarayonlarini amalga oshirish uchun tashkiliy tuzilmalarni yaratdilar.

- Kompaniyalar tomonidan ijtimoiy va ekologik mas'uliyatni qabul qilish natijasida ushbu faoliyatga bag'ishlangan tuzilmalar yaratildi.

- 1990 yillar davomida bilimlarni boshqarish tarqalishi natijasida ko'plab kompaniyalar bilimlarni boshqarish tuzilmalari va tizimlarini yaratdilar.

- Katta global mijozlarning ehtiyojlarini qondirish uchun qobiliyatlarni rivojlantirish va ulardan foydalanish zarurati ko'p millatli korporatsiyalar asosiy hisoblarni boshqarish uchun tashkiliy bo'linmalar tashkil etishiga olib keldi.

- Innovatsion va tashkiliy o'zgarishlarni izlash natijasida "qidiruv" faoliyatini olib boradigan tashkiliy bo'linmalar tashkil etildi. Bularga yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha loyiha guruhleri, yangi biznesni rivojlantirish uchun inkubatorlar va bilimlarni almashish va muammolarni hal qilish bo'yicha amaliyot jamoalari kiradi. Ular, shuningdek, General Yelectric kompaniyasining "Work-Out" dasturi va IBM ning Innovation Jam va Whirlpool ning "innovatsion quvuri" kabi innovatsion tuzilmalar kabi tashkiliy o'zgarishlarni tashabbuslarini o'z ichiga oladi.

Murakkablik bilan kurashish: Tashkilotlarni norasmiy, o'zini o'zi tashkil etuvchi va o'tkazuvchan qilish. Agar firmalar o'zlarining imkoniyatlarini kengaytirsalar, tashkilotning murakkabligi oqibatlarini qo'rqinchli. 6-bobda biz mahsulot, geografik va funksional tashkilotlarni birlashtirgan an'anaviy matritsa tuzilmalari ko'plab korporatsiyalar uchun yaroqsiz ekanligini isbotladik. Shunga qaramay, qo'shimcha imkoniyatlarni rivojlantirish, qo'shimcha tashkiliy yo'nalishlarni qo'shishni o'z ichiga oladi!

Norasmiy tashkilot. Chaqqonlik va samaradorlikni saqlagan holda tashkiliy murakkablikni oshirishning kaliti - rasmiydan norasmiy tuzilmalar va tizimlarga o'tish. Muvofiqlashtirish uchun tashkiliy talablar muvofiqlik va nazorat talablaridan farq qiladi. Byurokratik tizimlarga ega an'anaviy ierarxiyalar nazorat zarurligiga asoslanadi. Muvofiqlashtirish uchun modullikni qo'llab-quvvatlovchi tuzilmalar kerak, ammo har bir modul doirasida jamoaviy tuzilmalar ko'pincha tashkiliy jarayonlarni qo'llab-quvvatlashda eng samarali hisoblanadi; va modullar o'rtasidagi muvofiqlashtirishni direktiv ma'noda boshqarish shart emas - muvofiqlashtirishni

standartlashtirilgan interfeyslar, o'zaro sozlash va gorizontal hamkorlik yordamida amalga oshirish mumkin.

Jamoa asosidagi tuzilmalarning moslashuvchanligi va ta'sirchanligi bilan muvofiqlashtirishning murakkab shakllarini moslashtirish ko'lami loyihaga asoslangan tashkilotlarga o'tish orqali yaxshilanadi. Ko'proq kompaniyalar o'z faoliyatini funksiyalar va uzluksiz operatsiyalar atrofida kamroq tashkil qilishadi va vaqtni belgilaydigan loyihalarda ko'proq ish olib boradilar, bu erda aniq bir natija va belgilangan tugash sanasi bilan aniq bir loyihaga jamoa tayinlanadi.

Qurilish kompaniyalari va konsalting firmalari doimo loyihalar atrofida tuzilgan bo'lsa-da, keng ko'lamli kompaniyalar aniq maqsadlarga ega bo'lgan vaqtinchalik o'zaro faoliyat guruhlar tarkibidagi loyihaviy tuzilmalar an'anaviylikdan ko'ra ko'proq yangilik, moslashuvchanlik va tez o'rganishga erishishga qodir ekanligini aniqlaydilar. tuzilmalar. Bunday vaqtinchalik tashkiliy shakllarning asosiy afzalligi shundaki, ular doimiy tuzilmalar rag'batlantiradigan inshootlar va kuch konsentratsiyasining ossifikatsiyasidan saqlanishlari mumkin. Wore Gore, Gore-tex va boshqa yuqori texnologiyali mato mahsulotlarini etkazib beruvchisi, deyarli to'liq norasmiy tashkiliy tuzilishga qaramasdan, juda murakkab qobiliyatlarning keng doirasini birlashtirgan jamoaviy, loyihalashtirilgan tuzilishga misoldir. rasmiy ish unvonlari va etakchilar tengdoshlari tomonidan tanlanadi. Xodimlar ("sheriklar") ma'lum jamoalarga qo'shilish uchun murojaat qilishlari mumkin va yangi a'zolarini tanlash jamoa a'zolariga bog'liq. Jamoalar o'zini o'zi boshqaradi va jamoaviy maqsadlar yuqoridan tayinlanmaydi, lekin jamoaviy majburiyatlardan orqali kelishiladi. Assotsiatsiyalar bir nechta jamoalar bilan ishlashga da'vat etiladi.

Nazorat savollari:

1. Bozor o'zgaruvchanligiga nimalar kiradi.
2. Bozor o'zgaruvchanligidan korxonalarining foydalanish imkoniyatlari nimadan iborat.
3. Ijtimoiy kuchlardan foydalanish jarayonini tahlil qiling.

4. Yangi texnologiyalardan foydalanishda qanday ichki va tashqi to'siqlar mavjud.

5. Korporativ maqsadlarga yo'naltirish nimadan iborat.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. M.P.Afanasev. Korporativnoe upravlenie na rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.

2. V.P.Bagov. Korporativniy menedjment–M.: Izd-vo REA, 1999. – 246 s.

3. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.

4. Porter M.E. Strategiyaning dinamik nazariyasi sari // Strategik boshqaruv jurnali 1991, 12 (Qishki maxsus son), b. 95-117.

5. Porter M.E. Strategiya nima? Garvard biznesining obzori, 1996 yil noyabr / dekabr.

6. Porter M.E., Kramer M.R. Strategiya va jamiyat: raqobatdosh ustunlik va korporativ ijtimoiy javobgarlik o'rtasidagi bog'liqlik. Garvard biznesining obzori. 2006 yil dekabr, pp. 78-92.

XULOSA

Rasmiy darajada murakkablikni kamaytirish norasmiy darajada yanada xilmaxillik va murakkab muvofiqlashtirishni kuchaytirishi mumkin. Umuman olganda, mavjud bo'lgan resurslar va imkoniyatlarni murakkab yangi kombinatsiyalarda qayta tartibga solish salohiyati qanchalik baland bo'lsa, gorizont al oqani ta'kidlaydigan konsensusga asoslangan iyerarxiyalarning vertikal aloqani ta'kidlaydigan hokimiyat asosidagi iyerarxiyalarga nisbatan afzalliklari shunchalik katta bo'ladi.

Bugungi biznes muhitining dinamikligi va oldindan aytib bo'lmaydiganligi, o'z kompaniyalarining strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish uchun mas'ul bo'lgan biznes rahbarlari uchun qiyin muammolarni keltirib chiqaradi. Hech bo'lmaganda, korxonalar kengroq miqyosda yuqori darajada raqobatlashishlari kerak. Ushbu muammolarga javoban korxonalar rahbarlari ikkita xil rivojlanish bilan qo'llab-quvvatlanadi. Birinchisi, yangi boshqaruv vositalari uchun tushuncha va asos yaratadigan yangi paydo bo'layotgan tushunchalar va nazariyalarni o'z ichiga oladi. Asosiy rivojlanishlarga murakkablik nazariyasi, o'z-o'zini tashkil etish tamoyillari, haqiqiy variantni tahlil qilish, tashkiliy identifikatsiya, tarmoq tahlili va innovatsiyalar, bilimlarni boshqarish va etakchilikka oid yangi fikrlash kiradi.

Ikkinchi yo'nalish - bu kompaniyalar tomonidan moslashish va tajribalar natijasida kelib chiqadigan yangilik va o'rganishdir. IBM va P&G kabi azaldan tashkil topgan kompaniyalar ochiq innovatsiyalarni qabul qildilar;

Shu bilan birga, mavjud prinsiplarning eskirganligini yoki strategik boshqaruvga tubdan yangi yondashuvlar zarurligini ta'kidlash kerak. Bugungi ishbiarmonlik muhitining aksariyat xususiyatlari - bu asosiy uzilishlar emas, balki barqaror tendensiyalarning kengayishi. Albatta, yangi sharoitlarni hisobga olish uchun bizning strategiya tahlilimiz moslashtirilishi va ko'paytirilishi kerak; ammo, tahlilning asosiy vositalari - sanoatni tahlil qilish, resurslar va imkoniyatlarni tahlil qilish, iqtisodiy strategiyalarni korporativ strategiya qarorlariga tatbiq etish - dolzarb va mustahkam bo'lib qolmoqda.

GLOSSARIY

Assimetrik ma'lumot: bitimning bir tomoni boshqa tomon bilmagan muhim fakti biladi.

Amortizatsiya qilingan: xarajatlar maoshning ishlash muddati davomida taqsimlanadi.

O'rtacha xarajat (AC, o'rtacha umumiy xarajat, ATC): chiqim bo'yicha ajratilgan umumiy xarajat: $ATC = C(q) / q$.

O'rtacha doimiy xarajatlar (AFC): belgilangan xarajatlar ishlab chiqarishga bo'linadi: $AFC = F / q$.

O'rtacha o'zgaruvchan xarajatlar (AVC): o'zgaruvchan xarajatlar ajratilgan: $AVC = VC(q) / q$.

Oldini olish mumkin bo'lgan xarajatlar: xarajatlar, shu jumladan doimiy xarajatlar, agar operatsiyalar to'xtab qolsa.

Kirish to'sig'i: tadbirkorga bir zumda bozorda yangi firma yaratishga xalaqit beradigan har qanday narsa (kirish uchun uzoq muddatli to'siqqa qarang).

Eng yaxshi javob (reaktsiya) funktsiyasi: firmaning eng yaxshi (eng yuqori foyda keltiradigan) harakati va uning raqibi tomonidan amalga oshirilgan harakatlar o'rtasidagi munosabatlar.

Obligatsiyalar bo'yicha shartnoma: obligatsiyalar egalari tomonidan korporatsiya faoliyatiga qo'yiladigan cheklovlar, masalan investitsiya loyihalarini tanlash yoki qo'shimcha moliyalashtirish.

Chegaralangan ratsionallik: odamlarning kelajakdagi barcha imkoniyatlarini sanab chiqish va tushunish qobiliyatining cheklanganligi.

Monopoliyaga qarshi qonunlar: firmalar tomonidan amalga oshiriladigan bozor kuchini cheklaydigan va firmalarning o'zaro raqobatlashishini nazorat qiluvchi qonunlar.

Muvozanatni buzish: firmalar taklif qilingan muvozanatdan chetlanishdan foyda ko'rishadi, shuning uchun bu muvozanat emas.

Qadoqlash: ikki yoki undan ortiq tovarlar faqat belgilangan narxlarda sotiladi.

Kapital aktivi: ko'p davrlarga xizmat qiladigan va har bir davrda xizmat ko'rsatadigan narsa (masalan, mashina, bino yoki obro 'kabi).

Kapital xarajatlari: agar barcha kapital aktivlari ijaraga olingan bo'lsa, ijara haqining umumiy narxi.

Qo'lga olish nazariyasi: sanoat regulyatorlarni "qo'lga oladi" (ishontiradi, pora beradi yoki tahdid qiladi), shunda regulyatorlar sanoat xohlagan narsani bajaradi (foizlar guruhi nazariyasiga qarang).

Kartel: o'z faoliyatini muvofiqlashtirishga aniq rozi bo'lgan firmalar assotsiatsiyasi, odatda qo'shma daromadlarni ko'paytirish (kooperativ oligopoliya).

Sertifikatlash: ma'lum bir mahsulotning belgilangan standartga muvofiqligi yoki undan oshib ketishi aniqlanganligiga ishonch.

Xarakterli bo'shliq: har bir xarakteristikaning yoki atributning miqdorini ko'rsatadigan eksa mavjud. Har bir brend va har bir summerning afzal ko'rgan mahsuloti uning xususiyatlariga ko'ra ushbu maydonda joylashgan bo'lishi mumkin.

Coase gipotezasi: uzoq umr ko'radigan tovarlar monopolisti, o'z mahsulotini sotadigan bozor kuchiga ega emas, albatta, haddan tashqari holatda, hech qanday kuchga ega emas - uzoq muddatli tovarni ijaraga olgan monopoliyaga nisbatan.

Raqobat: bozor ko'plab potentsial xaridorlar va sotuvchilarga ega va kirish va chiqish to'siqlari yo'q.

Konsentratsiyalangan: agar sotuvlarning ko'p qismini bir nechta firmalar amalga oshirsa, sanoat konsentratsiyalangan deyiladi.

Yurish-turish: firmalarning (yoki boshqa iqtisodiy sub'ektlarning) xatti-harakatlari. konglomerat birlashishi: bir-biriga bog'liq bo'lmagan korxonalar firmalari.

Ongli parallellik (yashirin kelishuv): aniq kartel kelishuvining yo'qligiga qaramay, oligopoliyadagi firmalarning kelishilgan harakatlari.

Doimiy ravishda masshtabga qaytish: o'rtacha xarajatlar ishlab chiqarish hajmiga qarab farq qilmaydi.

Iste'molchilarning ortiqcha qismi: iste'molchi sotib olingan birliklarni iste'mol qilish uchun, agar kerak bo'lsa, sarflashga sarflaydigan to'lanadigan narxdan yuqori miqdor.

Raqobatdosh: kirish va chiqish bepul bo'lsa, bozor raqobatdosh.

Kooperativ oligopoliya: qo'shma daromadlarni ko'paytirish uchun o'z harakatlarini muvofiqlashtiradigan firmalarning kichik guruhi (oligopoliya) (kartel kabi harakat qilish)

Mualliflik huquqi: ijodkorga badiiy, dramatik, adabiy yoki musiqiy asarni tayyorlash, nashr etish yoki sotish uchun berilgan mutlaq huquq.

Korporatsiyalar: kapitali jismoniy shaxslar tomonidan egalik qilinadigan aksiyalarga bo'linadigan kompaniyalar, faqat kompaniyaning qarzlari uchun qayta javobgarligi cheklangan.

Ishonchli strategiyalar: firma manfaatlari uchun firma tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar to'plami.

Ishonchli tahdid: firmaning raqobatchilari ishongan strategiyasi, uni ishlatishga qaror qilish firmaning manfaati uchun ma'noda mutanosib.

Diskriminatsion demping: firma tashqi bozorda ichki bozorga qaraganda past narxni talab qiladi, chunki bu narx buzilmasligi uchun.

Dominant firma: kichikroq, narxlarni oladigan firmalarga duch keladigan narxlarni belgilaydigan firma.

Dominant strategiya: rival firmasi tanlagan strategiyasidan qat'i nazar, boshqalar singari yuqori yoki yuqori to'lovlarni keltirib chiqaradigan strategiya.

Quyi oqimdagi firmalar: yakuniy tovar ishlab chiqaradigan firmalar.

Demping: firma o'z mahsulotini chet elda ichki narxidan past yoki o'z narxidan past narxda sotadi.

Uzoq muddat foydalaniladigan mahsulotlar: bir necha muddatgacha saqlanadigan tovarlar.

Gollandiya kim oshdi savdosi: kim oshdi savdosi, unda narx juda balanddan boshlanadi va bir kishi shu narxda sotib olishga rozi bo'lmaguncha asta-sekin tushiriladi.

Dinamik chegaraviy narxlash: firma o'z narxlarini (yoki miqdorlarini) vaqt o'tishi bilan raqobatchilarning bozorga kirishini rag'batlantirishni kamaytirish yoki yo'q qilish uchun belgilaydi.

Miqyosli iqtisodlar (o'lchovning ortib borayotgan rentabelligi): o'rtacha xarajatlar ishlab chiqarish hajmi ortishi bilan pasayadi.

Iqtisodiy faoliyat koeffitsientlari: bitta firma uchun ikkita faoliyatni bajarish ikkita ixtisoslashgan firmaning alohida bajarishiga qaraganda arzonroq.

Samarali ishlab chiqarish: ishlatilgan ma'lumotni hisobga olgan holda, mavjud texnologiya bilan boshqa mahsulot ishlab chiqarish mumkin emas.

Elastik: talabning (taklifning) egri chizig'i egiluvchan bo'lib, agar narxning 1 foizga o'sishi talab qilingan (etkazib beriladigan) miqdorni 1 foizdan ko'prog'iga kamaytirs (ko'paytirs) (talabning egiluvchanligining absolyut qiymati 1 dan katta).

Inglizcha kim oshdi savdosi: kim oshdi savdosini taklif qilmoqchi bo'lmaguncha takliflar past boshlanib ko'tariladigan auksion.

Kirish sharti: firmalar bozorga foyda ijobiy bo'lganda kiradilar va foyda manfiy bo'lganda chiqadilar.

Muhim imkoniyatlar: raqobatchi tirik qolish uchun foydalanishi kerak bo'lgan kam manbalar.

Valyuta kursi: bir valyutaning boshqa valyutaga nisbatan narxi.

Eksklyuziv harakatlar: firma raqiblarini bozordan chiqarib tashlash yoki ularga zarar etkazish uchun nima qiladi va shu bilan monopoliyani saqlab qolish yoki yaratishga yordam beradi.

Eksklyuziv muomala: ishlab chiqaruvchi o'z distribyutorlariga raqobatdosh ishlab chiqaruvchilar mahsulotlarini sotishni taqiqlaydi.

Eksklyuziv hudud: yagona distribyutor - bu ma'lum bir mintaqada mahsulot sotishi mumkin bo'lgan yagona mahsulot.

Xarajatlar: sarf qilinganidek hisoblangan xarajatlar. tajriba fazilatlar: agar mahsulot, uning sifatini aniqlash uchun mahsulot iste'mol qilishi kerak bo'lsa, mahsulot ushbu xususiyatlarga ega. o'yinni keng shaklda namoyish etish:

firmalarning harakatlarini amalga oshirish tartibining qaror daraxti, har bir firmaning harakatlanish vaqtidagi strategiyasi va to'lovlari.

Brend: firma arzon narxda sotadigan va uning raqibi muvaffaqiyatli bo'lgan joylar va mahsulotlar bilan cheklangan mahsulot.

Firma: kirish manbalarini (sotib olgan resurslarni) natijalarga (u sotadigan qimmatbaho mahsulotlar) o'zgartiradigan tashkilot.

Firma ta'minotining egri chizig'i: raqobatdosh firmaning istalgan narxda etkazib berishga tayyorligi miqdori (minimal AVC dan yuqori MC egri chizig'i).

Birinchi eng yaxshi maqbul: cheklanmagan maksimal (odatda farovonlikni maksimal darajaga ko'taradigan echim).

FOB narxlari: xaridor samolyot bortida (FOB) narxni to'laydi, bu erda sotuvchi tovarni xaridorga hech qanday xarajatsiz transport tashuvchisiga yuklaydi, shuningdek haqiqiy yuk.

Franchayzing: mahsulotni sotish yoki tovar nomidan foydalanish huquqi. franchayzing savdosi: hukumat yoki boshqa franchayzer monopoliyaga yoki boshqa franshizaga bo'lgan huquqni eng yuqori narxga sotuvchiga sotadi.

Bepul yurish: bir agent (firma) boshqasining harakatlaridan pul to'lamasdan foydalanganda.

O'yin: strategiyalar qo'llaniladigan har qanday raqobat.

Nomukammal ma'lumot o'yini: firma raqiblarining bir vaqtning o'zida (yoki undan oldin) harakatini kuzatmasdan tanlovni tanlashi kerak.

O'yin nazariyasi: rasmiy modellar mojaro va o'yinchilar o'rtasidagi hamkorlikni tahlil qilish uchun ishlatiladi.

Xususiy yurish: menejerlar korporatsiyaga egalik huquqini sotib olishadi.

Greenmail: menejment mukofotni egallab olishga urinish bilan shug'ullangan kishining aksiyalarini sotib oladi.

Herfindahl-Hirschman indeksi (HHI): sohadagi har bir firmaning kvadrat shaklidagi bozor ulushlari yig'indisi. heterojen yoki farqlangan tovarlar: iste'molchilar tomonidan nomukammal o'rnini bosuvchi sifatida ko'riladigan tegishli

mahsulotlar. bir hil yoki farqlanmagan tovarlar: iste'molchilar tomonidan bir xil deb ko'riladigan mahsulotlar.

Gorizontal birlashma: bir xil chang ichidagi kombinatda raqobatlashadigan firmalar.

Sanoat tashkiloti: firmalar va bozorlarning tuzilishini va ularning o'zaro aloqalarini o'rganish.

Foizlar guruhi nazariyasi: firmalar, iste'molchilar yoki boshqa guruhlar tartibga soluvchi organni egallab olishadi (qarang: ushlar nazariyasiga).

Tashqi ta'sirni ichki holatga keltirish: tashqi ta'sirga sabab bo'layotgan kishini to'liq ijtimoiy xarajatlarni o'z zimmasiga olishga majbur qilish (masalan, firmani o'zi yaratgan ifloslanish uchun to'lashga majbur qilish).

Vaqtinchalik almashtirish: iste'molni yoki produktsiyani keyingi vaqtga qoldirish.

Qo'shma korxon: bir nechta firma tomonidan muvofiqlashtirilgan faoliyat.

Tadqiqot bo'yicha qo'shma korxon - bu bir nechta firmalar tomonidan birgalikda moliyalashtiriladigan va boshqariladigan Ar-ge loyihasi.

Bozor kuchining Lerner indeksi (narx-navoning marjasi): narxning chegara narxidan yuqori bo'lishiga ishonch: $(p - MC) / p$.

Litsenziya: patent egasi tomonidan boshqa firma tomonidan mahsulot ishlab chiqarish yoki yangi jarayondan foydalanish uchun berilgan ruxsatnoma.

Cheklangan javobgarlik: agar korporatsiya ishlay qolsa (hisob-kitoblarini to'lay olmasa), aktsiyadorlar shaxsiy aktivlaridan foydalangan holda qarzni to'lamaydilar.

Chegara narxlash: firma o'z narxini va ishlab chiqarish hajmini belgilaydi, shunda boshqa firmaning bozorga foydali kirishi uchun talab etarli bo'lmaydi.

Joylashuv (makon) modellari: iste'molchilar har bir firmaning mahsulotini geografik yoki mahsulot (xarakterli) makonida ma'lum bir joyga ega deb hisoblaydigan monopolistik raqobat modellari.

Uzoq muddat: ishlab chiqarishning barcha omillari beqiyos o'zgarishi mumkin bo'lgan etarlicha uzoq vaqt.

Kirish uchun uzoq muddatli to'siqlar: yangi ishtirokchi tomonidan sarflanishi kerak bo'lgan xarajatlar, amaldagi rahbarlar bunga majbur emas (yoki majburiy bo'lmagan). marjinal xarajat (MC): mahsulotning yana bir birligini ishlab chiqarish natijasida kelib chiqadigan qo'shimcha qiymat yoki qo'shimcha.

Marjinal xarajatlar jadvali: qo'shimcha birliklarni sotib olish monoponiyasi uchun cheklangan xarajatlar.

Marjinal daromad (MR): firma mahsulotning yana bir birligini ishlab chiqarganda qayta tiklaydigan qo'shimcha daromadlar.

Bozor kliringi: etkazib beriladigan va talab qilinadigan miqdorlarning muvozanati.

Bozor ta'rifi: raqobatdosh mahsulotlar va ma'lum bir mahsulot narxini belgilaydigan raqobat yuzaga keladigan geografik maydon.

Bozor muhiti: bozor natijalariga ta'sir qiluvchi barcha omillar (narxlar, miqdorlar, foyda, farovonlik), shu jumladan mijozlar va raqiblarning e'tiqodlari, haqiqiy va potentsial raqiblar soni, har bir firmaning ishlab chiqarish texnologiyasi va xarajatlar yoki tezligi qaysi raqib sanoatga kirishi mumkin. bozordagi muvaffaqiyatsizliklar: noto'g'ri narxlar tufayli buzilishlar yoki samarasiz ishlab chiqarish.

Bozor kuchi: firmaning narxni raqobatbardosh darajadan (marjinal xarajat) yuqori foyda bilan belgilash qobiliyati.

Bozor taklif egri chizig'i: har bir firmaning ta'minot egri chiziqlarining gorizontaal yig'indisi.

Uchrashuv-raqobat to'g'risidagi band: xaridorga boshqa firma arzonroq narx taklif qilsa, sotuvchi unga mos kelishini yoki xaridorni shartnomadan ozod qilishini kafolatlaydigan ta'minot shartnomasidagi shart.

Birlashish: bir yoki bir nechta firma aktivlari yangi firmada birlashtiriladigan bitim.

Minimal samarali shkala (MES): uzoq muddatli o'rtacha xarajatlarni minimallashtirish uchun eng kam mahsulot ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan kattalikdagi zavod.

Monopolistik raqobat: firmalar bozor kuchiga ega bo'lgan, narxni marjinal narxdan yuqori foyda olish qobiliyatiga ega bo'lgan, ammo ular nol iqtisodiy foyda keltiradigan bozor tuzilishi. monopoliya: bozorda bitta sotuvchi.

Tabiiy monopoliya: bitta firma o'rniga ikki yoki undan ortiq firma ishlab chiqaradigan bo'lsa, umumiy ishlab chiqarish xarajatlari ko'tariladigan holat.

Kooperativ bo'lmagan oligopoliya: mustaqil harakat qiladigan, ammo bir-birining mavjudligini biladigan oz sonli harakat.

Kooperativ bo'lmagan strategik xatti-harakatlar: raqobatchilar bilan munosabatini yaxshilash orqali o'z daromadlarini maksimal darajada oshirishga harakat qilayotgan firmaning harakatlari.

O'yinni normal shaklda namoyish etish: har bir o'yinchi uchun mavjud bo'lgan barcha strategiyalarni ko'rsatadigan matritsa (bir vaqtning o'zida harakatlarni tanlashi kerak) va har bir o'yinchi uchun strategiyalarning har bir kombinatsiyasi uchun to'lovlar.

Normal foyda: resursdan alternativ foydalanish natijasida mumkin bo'lgan eng yaxshi foyda.

Patent: ixtirochiga yangi va foydali mahsulot, jarayon, modda yoki dizaynga berilgan mutlaq huquq.

Patent poygasi: bir nechta firmalar birinchi bo'lib kashfiyotni amalga oshirish va patent olish uchun raqobatlashadilar.

Mukammal raqobat: barcha firmalar bir hil, mukammal bo'linadigan mahsulot ishlab chiqaradigan va kirish yoki chiqish uchun hech qanday to'siqlarga duch kelmaydigan bozor natijasi; ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar to'liq ma'lumotga ega, tranzaksiya xarajatlari talab qilinmaydi va narxlarni qabul qiluvchilardir; va tashqi ta'sirlar mavjud emas.

Ishonchli reklama: iste'molchilarning didini o'zgartirishga qaratilgan reklama tadbirlari.

Rejalashtirilgan eskirganlik: qasddan bardoshli va qisqa muddatli umr ko'rish.

O'yinchilar: o'yin nazariyasida strategik qaror qabul qiluvchilar, masalan, oligopolistik firmalar.

Zahar tabletkasi: agar muvaffaqiyatli dushmanlik bosqini sodir bo'lsa, korporatsiya dastlabki aktsiyadorlarga (lekin firmani o'z zimmasiga olgan kishiga emas) arzon narxlarda aktsiyalarni taqdim etishi kerak. ijobiy tashqi: boshqalarga foyda keltiradigan kompensatsiya qilinmagan harakat.

Yirtqich damping: firma xorijiy mamlakatda ushbu mamlakat firmalariga nisbatan oldindan yiroq bo'lish uchun juda past narxni belgilaydi (yirtqich narxlar).

Yirtqich narxlar: firma avval raqiblarini ishdan haydash va potentsial ishtirokchilarni qo'rqitish uchun o'z narxini pasaytiradi, so'ngra raqiblari bozordan chiqib ketganda narxini ko'taradi (ko'pgina ta'riflarda firma narxni ba'zi bir o'lchov o'lchovidan pastroqqa tushiradi).

Narxlarni boshqarish: yuqori firmalarning narxlarni belgilash chegaralari. narx-navo marjasi: narxning chegara narxidan yuqori ko'rsatkichi: $(p - MC) / p$ (Lerner indeksiga qarang).

Narxlarni kamsitish: firma turli toifadagi xaridorlarni bir xil tovar uchun har xil birlik narxlarini oladigan yoki har bir iste'molchidan tovarning turli xil birliklari uchun noutiy narxni oladigan yagona narxlar.

Narxlarni qo'llab-quvvatlash: narxlar davlat xaridlari tomonidan saqlanadigan yoki undan yuqori bo'lgan narx darajasi.

Narx oluvchi: o'z narxini raqobatbardosh narxdan yuqori foyda bilan belgilash imkoniyatiga (bozor kuchiga) ega bo'lmagan firma. asosiy-agent munosabatlari: komitent (firma yoki individual-ual) agentni (boshqa firma yoki shaxsni) ishni to'liq boshqarolmaydigan tarzda bajarish uchun yollaydi. mahbuslar dilemmasi o'yini: firmalar dominant strategiyalarga ega bo'lib, agar ular hamkorlik qilsalar erisha oladigan yutuqlaridan past bo'lgan to'lovni keltirib chiqaradi.

Ishlab chiqaruvchining profitsiti: etkazib beruvchining daromadlari hisobiga tushishi mumkin bo'lgan va shu bilan birga etkazib beruvchini mahsulot ishlab chiqarishga tayyor bo'lgan eng katta miqdor.

Buyurtma asosida ishlab chiqarish: firmalar buyurtmalarni kutib, keyin ishlab chiqaradilar. zaxiraga chiqarish: firmalar avval ishlab chiqaradi, zaxiralarni ushlab turadi, so'ngra zaxiradagi mahsulotlarni sotadi.

Mahsulotni farqlash: iste'molchilar ularni mukammal o'rnini bosuvchi sifatida ko'rmasliklari uchun bir xil xususiyatlarga ega bo'lmagan tegishli mahsulotlar.

Ishlab chiqarish imkoniyati chegarasi (PPF): jamiyatning umumiy mablag'lari bilan ishlab chiqarilishi mumkin bo'lgan brendlar soni va bir tovarga to'g'ri keladigan miqdordagi kombinatsiyalar (umuman, samarali ishlab chiqarilishi mumkin bo'lgan natijalar).

Ishlab chiqarish texnologiyasi: kirish va chiqim o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik, ma'lum bir ma'lumot to'plamidan ishlab chiqarilishi mumkin bo'lgan maksimal mahsulotni aks ettiradi.

Sifatli diskriminatsiya: firma xaridorlarga narxlarni samarali ravishda baholash uchun turli xil sifatli mahsulotlarni tanlashni taklif qiladi.

Miqdoriy chegirmalar: firma narxi xaridor sotib olgan tovar birliklari soniga qarab o'zgarib turadi, shuning uchun to'lanadigan o'rtacha narx kamayib ketadigan birliklar soniga qarab kamayadi.

Majburiy miqdor: ishlab chiqaruvchi distribyutorga joylashtiradigan savdo kvotasi; distribyutor minimal birliklarni sotishi kerak.

Kvazi-ijara haqi: qisqa muddatda firmaning faoliyatini ta'minlash uchun zarur bo'lgan minimal miqdordan yuqori to'lovlar.

Kvazi-vertikal integratsiya (yoki kvazi-integratsiya yoki qisman vertikal integratsiya): bu erda bitta firma etkazib beruvchilardan biri foydalanadigan aniq jismoniy aktivga egalik qiladi.

Ijara: mini-mumdan tashqari ma'lumot egasiga uni ishlatish uchun zarur bo'lgan to'lov.

Ijara izlash: tegishli renta yoki foyda bilan monopoliyaga erishish uchun resurslarni sarflash.

Almashtirish qiymati: taqqoslanadigan sifatli aktivni sotib olishning uzoq muddatli qiymati.

Vakolatli iste'molchi modeli: odatdagi iste'molchi barcha tovar belgilarini bir-birining o'rnini bosuvchi sifatida ko'rib chiqadigan monopolistik raqobat modeli; shuning uchun brendlar nosimmetrik tarzda muomala qilinadi.

Tavakkalchilik bilan tuzatilgan rentabellik darajasi: tahlil qilinayotgan firma bilan bir xil tavakkalchilik darajasiga ega bo'lgan loyihalar bilan shug'ullanadigan raqobatbardosh firmalar tomonidan olingan daromad darajasi.

Royalti: mahsulot ishlab chiqarish yoki patent egasining jarayonidan foydalanish huquqi (litsenziya) uchun to'lov.

Aql-idrok qoidasi: harakatning qonuniyligini aniqlash uchun pro-va anti-raqobatbardosh ta'sirini muvozanatlash; ya'ni jalb qilingan harakat o'z-o'zidan noqonuniy emas (har doim noqonuniy).

Qidirish fazilatlar: agar iste'molchi mahsulotni xarid qilishdan oldin mahsulot sifatini aniqlay olsa, mahsulot ushbu xususiyatlarga ega.

Eng yaxshi ikkinchi darajali maqbullik: eng yaxshi natija uchun shartlardan birini buzadigan cheklovga bog'liq bo'lgan eng yaxshi natija.

O'z-o'zini tanlash cheklovi: har qanday guruhdagi iste'molchilar boshqa guruhning ikki qismligini tarif jadvalini afzal ko'rmasliklari uchun firmaning narxlari tuzilishini cheklash.

Qisqa muddat: shunday qisqa muddatki, produktsiyaning ba'zi omillarini beqiyos o'zgartirish mumkin emas.

Yopilish nuqtasi: firma o'z faoliyatini to'xtatadigan narx. fazoviy (joylashish) modellar: iste'molchilar har bir firma mahsulotini geografik yoki mahsulot (xarakterli) makonida particular joylashuviga ega deb hisoblaydigan monopolistik raqobat modellari.

Ixtisoslashtirilgan aktiv: bir yoki bir nechta aniq xaridorlar uchun ishlab chiqarilgan kapital qismi.

Soxta mahsulotni farqlash: iste'molchilar jismoniy jihatdan bir xil brendlar turlicha ekanligiga noto'g'ri ishonishadi.

Standart: ma'lum bir mahsulot sifatini baholash uchun o'lchov yoki o'lchov.

Statik tahlil: faqat bitta pe-riodgacha davom etadigan bozor modellari.

Strategik xulq-atvor: firma o'z foydasini ko'paytirish uchun bozor muhitiga ta'sir ko'rsatadigan harakatlar qatorida.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi, 29 dekabr, 2020 yil. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy sayti: <http://www.press-service.uz>
3. M.P. Afanasev Korporativnoe upravlenie na Rossiyskix predpriyatiyax: [Nauchn. monografiya] – M.: Interekspert, 2000. 445 s.
4. V.P. Bagov. Korporativniy menedjment–M.: Izd-vo REA, 1999. – 246 s.
5. D.X.Suyunov, E.A.Xoshimov. Korporativ boshqaruv modellari: konseptual jihatlar, zamonaviy tendensiyalar va konvergensiya imkoniyatlari. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 4, iyul-avgust, 2017 yil.
6. Robert M. Grant. Contemporary strategy analysis. Copyright © 2016, 2013, 2010 Robert M. Grant. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
7. Sh.N.Zaynutdinov, D.N.Raximova Korporativ boshqaruv asoslari. T.: Akademiya, 2007 y, 48 bet.
8. N.Po'latov. Ochiq aksiyadorlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvni samaradorligini oshirish yo'llari. I.f.n. ilmiy darajasini olish uchun taqdim etilgan dissertatsiya. T.: 2011 y.
9. A.Ortiqov. Sanoat iqtisodiyoti. Darslik, T.: 2014 y.
10. Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing management. 12 th edition. 2010 by Pearson Education, Inc.p. 369-373.
11. Zaynutdinov Sh.N., Raximova D.N. Korporativ boshqaruv asoslari. T.: Akademiya, 2007 y, 48 bet.
12. O'zbekiston Respublikasi “Raqobat to'g'risidagi Qonuni”. //Xalq so'zi, 2012-yil, 6 yanvar.
13. Egorov A.I. Marketing. Uchebnie posobie. – M: “Finans” 2006 g. 117 – str.
14. Ergashxujaeva Sh.J. “Marketing” fani (ma'ruza matnlari).-Toshkent: TDIU, 2005, 183 bet.

15. Kalka Regina, Myossen Andrea. Marketing. Karmannoe posobie: Per. s nem. - M.: Finansi i statistika, 2003.-160 s.
16. Y.E.Aliev. Innovatsion iqtisodiyot. O'quv qo'llanma. - Toshkent: Iqtisodiyot, 2019 yil, 236 bet.
17. David Hoyle. ISO 9000 Quality systems Handbook. Fourth Edition.Oxford. 2001. 11 page.
18. Lamben J.J. Strategicheskiy marketing. M.: Progress, 2008, 164-bet.
19. <https://aggregator-mlm.ru/uz/4-swot-analiz-swot-analiz>
20. <https://xs.uz/uzkr/post/harakatlar-strategiyasi>.
21. <http://old.uza.uz/>
22. OECD Corporate Governance Factbook 2017, p.141.
23. Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari. www.stat.uz

MUNDARIJA:

KIRISH.....	4
1-BOB. STRATEGIYA KONSEPSIYASI.....	7
1.1. Kirish va maqsadlar.....	7
1.2. Muvaffaqiyatda strategiyaning roli.....	15
1.3. Korporativ strategiyani amalga oshirishning asosiy jihatlari.....	20
2-BOB. STRATEGIK TAHLIL VOSITALARI.....	30
2.1. Tarmoqlar tahlili: fundamental asoslar.....	30
2.2. Sanoatning keyingi holati va raqobatbardoshlik tahlili.....	36
2.3. Resurs va imkoniyatlarni tahlil qilish.....	43
3-BOB SANOAT TAHLILI ASOSLARI.....	55
3.1. Sanoat tarmoqlarini rivojlantirish asoslari.....	55
3.2. Sanoatni rivojlanish imkoniyatlarini tahlil qilish.....	60
3.3. Sanoatning investitsion jozibadorligini tahlil qilish.....	64
4-BOB. SANOAT VA RAQOBATBARDOSHLIK TAHLILI.....	76
4.1. Sanoat tarmoqlarida raqobat siyosati va raqobatbardoshlikni ta'minlash omillari.....	76
4.2. Porterning beshta raqobat doirasi. O'rinbosarlar tanlovi.....	88
4.3. Dinamik raqobat: giperkomponentlik, o'yinlar nazariyasi va raqobatchilarni tahlil qilish.....	104
5-BOB. RESURSLAR VA IMKONIYATLARNI TAHLIL QILISH...	120
5.1. Strategiyada resurslar va imkoniyatlarning roli.....	120
5.2. Resurslar va imkoniyatlarni aniqlash.....	126
5.3. Strategik rejalashtirishda resurslar va imkoniyatlarni baholash....	132
6-BOB. TASHKILOT TUZILMASI VA BOSHQARUV TIZIMLARI: STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH ASOSLARI.....	144

6.1.	Tashkiliy dizayn: tashkilot asoslari.....	144
6.2.	Hamkorlik muammosi.....	148
6.3.	Tashkilot dizayni: to'g'ri tuzilmani tanlash.....	151
7-BOB.	RAQOBAT USTUNLIGINING MANBALARI VA O'LCHAMLARI.....	160
7.1.	Raqobat ustunligini o'rnatish.....	160
7.2.	Raqobat ustunligini ta'minlashda innovatsiyalar.....	172
7.3.	Raqobat afzalliklari turlari: sifat, narx va tafovut.....	181
8-BOB.	SANOAT EVOLYUTSIYASI VA STRATEGIK O'ZGARISH.....	191
8.1.	Sanoatning hayotiy aylanishi.....	191
8.2.	Bilimni yaratish va diffuziya.....	195
8.3.	Avtomobil sanoatining rivojlanishi.....	198
8.4.	Tashkiliy moslashuv va sanoatning rivojlanishi.....	212
9-BOB.	TEXNOLOGIYALARGA ASOSLANGAN SANOAT VA INNOVATSIYALARNI BOSHQARISH.....	223
9.1.	Innovatsion jarayon.....	223
9.2.	Yangilikdan qiymatni olish.....	231
9.3.	Standartlar, platformalar va tarmoqning tashqi xususiyatlari.....	237
10-BOB.	TARAQQIY ETGAN SOHALARDA RAQOBAT USTUNLIGI.....	249
10.1.	Segment va mijozlarni tanlash.....	249
10.2.	Yetuk sanoatdagi innovatsiyalar: Brassiere texnologiyasi.....	253
10.3.	Korxonalar o'rtasida strategiyani amalga oshirish tendensiyalari.....	259
11-BOB.	KORPORATIV STRATEGIYA.....	263
11.1.	Vertikal integratsiya va firmaning qamrov doirasi.....	263
11.2.	Global strategiya va ko'pmillatli korporatsiya.....	267
11.3.	Diversifikatsiya strategiyasi.....	271

11.4.	Korporativ strategiyani amalga oshirish: Ko'p tarmoqli firmani boshqarish.....	276
11.5.	O'sishning tashqi strategiyalari: qo'shilish, sotib olish.....	278
12-BOB.	STRATEGIK BOSHQARUVDAGI ZAMONAVIY TENDENSIYALAR.....	282
12.1.	Bozor o'zgaruvchanligi.....	282
12.2.	Ijtimoiy kuchlar va yangi texnologiyalar.....	286
12.3.	Korporativ maqsadlarni yo'naltirish.....	289
Xulosa.....		300
Glossariy.....		301
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.....		312