

TDIU HUZURIDAGI  
PEDAGOG KADRLARNI QAYTA  
TAYYORLASH VA ULARNING  
MALAKASINI OSHIRISH  
TARMOQ MARKAZI



O'QUV USLUBIY  
MAJMUA

TOSHKENT- 2023

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

**OLIY TA'LIM TIZIMI PEDAGOG VA RAHBAR KADRLARINI  
QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI  
OSHIRISHNI TASHKIL ETISH BOSH ILMY-METODIK  
MARKAZI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI  
HUZURIDAGI PEDAGOG KADRLARNI QAYTA  
TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISH  
TARMOQ MARKAZI**

**“MENEJMENT”  
yo'nalishi**

**“STRATEGIK MENEJMENT”  
MODULI BO'YICHA**

**O'QUV-USLUBIY  
MAJMUA**

**Toshkent – 2023**

**Mazkur o'quv-uslubiy majmua Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining 2020 yil 7 dekabrda 648-sonli buyrug'i bilan tasdiqlangan o'quv reja va dastur asosida tayyorlandi.**

**Tuzuvchi:** Yo'ldoshev N.Q. TDIU, "Menejment" kafedrasida professori, i.f.d.

**Taqrizchilar:** Nabokov V.I. Ural Davlat agrar universiteti professori, i.f.d.  
Yusupov S.Sh. DBQ Bojxona instituti dotsenti, PhD

**Modulning ishchi dasturi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti kengashining 2022 yil 23 dekabrda 5-sonli qarori bilan nashrga tavsiya qilingan.**

## MUNDARIJA

<b>I. ISHCHI DASTUR.....</b>	<b>4</b>
<b>II. MODULNI O'QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL TA'LIM METODLARI.....</b>	<b>11</b>
<b>III. MA'RUZA MATNLARI.....</b>	<b>16</b>
<b>IV. AMALIY MASHG'ULOT MATERIALLARI, TOPSHIRIQLAR VA ULARNI BAJARISH BO'YICHA TAVSIYALAR.....</b>	<b>49</b>
<b>V. BITIRUV ISHI UCHUN MAVZULAR .....</b>	<b>64</b>
<b>VI. KEYSLAR BANKI .....</b>	<b>65</b>
<b>VII. GLOSSARIY .....</b>	<b>78</b>
<b>VIII. ADABIYOTLAR RO'YXATI .....</b>	<b>80</b>

# I. ISHCHI DASTUR

## Kirish

Ta'lim sohasida boshqaruvning mukammal tamoyillari, usullari va uslubiyatlarini ishlab chiqib, boshqaruv samaradorligini ta'minlash jamiyatning istiqbolini belgilashi nuqtai – nazaridan benihoya muhimdir. Shu bilan birga, boshqaruvning har qanday sohadagi rivoji va yutug'i bu boshqaruv faoliyat yuritayotgan muayyan davlatning siyosatiga bog'liq bo'ladi.

Mamlakatimizning istiqboldagi rivojlanishini belgilab bergan "2017-2021 yillarda harakatlar strategiyasi" boshqaruvi davrida ham, O'zbekistonning tinchlik, xavfsizlik va barqaror ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyoti xalqaro integratsiyada ham faol hamkorligi yanada kuchayadi. Hayotimizga kirib kelayotgan ko'plab xalqaro zamonaviy tajribalar, texnologiyalar zamonaviy boshqaruv mutaxassislarini talab qilmoqda. SHu boisdan ham oliy ta'limda "Strategik menejment" fanini mukammal o'rganish muhim ahamiyatga ega.

Dastur mazmuni oliy ta'limning normativ-huquqiy asoslari va qonunchilik normalari, shuningdek O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 avgustdagi "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to'g'risida"gi PF-5789 –sonli Farmoni hamda Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 23 sentyabrdagi 797-sonli qarori bilan tasdiqlangan "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish jarayonlarini tashkil etish tartibi to'g'risida"gi Nizom, ilg'or ta'lim texnologiyalari va pedagogik mahorat, ta'lim jarayonlarida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini qo'llash, amaliy xorijiy til, tizimli tahlil va qaror qabul qilish asoslari, maxsus fanlar negizida ilmiy va amaliy tadqiqotlar, texnologik taraqqiyot va o'quv jarayonini tashkil etishning zamonaviy uslublari bo'yicha so'nggi yutuqlar, pedagogning kasbiy kompetentligi va kreativligi, global Internet tarmog'i, multimedia tizimlari va masofadan o'qitish usullarini o'zlashtirish bo'yicha bilim, ko'nikma va malakalarini shakllantirishni nazarda tutadi.

Dastur doirasida berilayotgan mavzular ta'lim sohasi bo'yicha pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish mazmuni, sifati va ularning tayyorgarligiga qo'yiladigan umumiy malaka talablari va o'quv rejalari asosida shakllantirilgan bo'lib, bu orqali oliy ta'lim muassasalari pedagog kadrlarining sohaga oid zamonaviy ta'lim va innovatsiya texnologiyalari, ilg'or xorijiy tajribalardan samarali foydalanish, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini o'quv jarayoniga keng tatbiq etish, chet tillarini intensiv o'zlashtirish darajasini oshirish hisobiga ularning kasb mahoratini, ilmiy faoliyatini muntazam yuksaltirish, oliy ta'lim muassasalarida o'quv-tarbiya jarayonlarini tashkil etish va boshqarishni tizimli tahlil qilish, shuningdek, pedagogik vaziyatlarda optimal qarorlar qabul qilish bilan bog'liq kompetensiyalarga ega bo'lishlari ta'minlanadi.

Qayta tayyorlash va malaka oshirish yo'nalishining o'ziga xos xususiyatlari hamda dolzarb masalalaridan kelib chiqqan holda dasturda tinglovchilarning maxsus

fanlar doirasidagi bilim, ko'nikma, malaka hamda kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar o'zgartirilishi mumkin.

### **Modulning maqsadi va vazifalari**

«Strategik menejment» **modulining maqsadi:** pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish kurs tinglovchilarini korxonalarni strategik boshqarish borasidagi ilg'or xorijiy tajribalar, zamonaviy yondashuvlar, zamonaviy boshqaruv usul va uslublarining ilg'or xorijiy tajribalari: bozor raqobati sharoitida korxonani boshqarish, uning raqobatbardoshligini ta'minlash usullarini, korxonalarni atrof - muhit o'zgarishlariga mos ravishda boshqarishning o'ziga xos jihatlari bo'yicha ko'nikma va malakalarini tarkib toptirish.

«Strategik menejment» **modulining vazifalari:**

- tinglovchilarda korxonalarni strategik boshqarish borasidagi ilg'or xorijiy tajribalar to'g'risida bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish;
- tinglovchilarda zamonaviy boshqaruv usul va uslublarining ilg'or xorijiy tajribalar to'g'risida ko'nikma va malakalarini rivojlantirish;
- tinglovchilarda bozor raqobati sharoitida korxonani boshqarish, uning raqobatbardoshligini ta'minlashga doir layoqatlarini rivojlantirish.

### **Modul bo'yicha tinglovchilarning bilimi, ko'nikmasi, malakasi va kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar**

«Strategik menejment» modulini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida:

**Tinglovchi:**

- korxonalarni zamonaviy boshqarish tizimlari;
- korxonalarni raqobatbardoshligini ta'minlash usullari;
- korxonalarni atrof-muhit o'zgarishlariga mos ravishda boshqarish haqida

**bilimlarga ega bo'lishi;**

**Tinglovchi:**

- strategik menejment qonunlari va tamoyillarini qo'llay bilish;
- strategik menejment ilmiy uslublarining samaradorligini oshirish asoslarini belgilashni va tatbiq etish bo'yicha **ko'nikma va malakalarini egallashi;**

**Tinglovchi:**

- strategik boshqarishda qarorlarni oqilona ishlab chiqish va foydalanish yo'llarini aniqlash;
- strategik menejment usul va uslublarini qo'llash **kompetensiyalarni egallashi lozim.**

### **Modulni tashkil etish va o'tkazish bo'yicha tavsiyalar**

«Strategik menejment» moduli ma'ruza va amaliy mashg'ulotlar shaklida olib

boriladi.

Kursni o‘qitish jarayonida ta’limning zamonaviy metodlari, pedagogik texnologiyalar va axborot-kommunikatsiya texnologiyalari qo‘llanilishi nazarda tutilgan:

- ma’ruza darslarida zamonaviy kompyuter texnologiyalari yordamida prezentatsion va elektron-didaktik texnologiyalardan;

- o‘tkaziladigan amaliy mashg‘ulotlarda texnik vositalardan, ekspress-so‘rovlar, test so‘rovlari, aqliy hujum, guruhli fikrlash, kichik guruhlar bilan ishlash, kollokvium o‘tkazish, va boshqa interaktiv ta’lim usullarini qo‘llash nazarda tutiladi.

### **Modulning o‘quv rejadagi boshqa modullar bilan bog‘liqligi va uzviyligi**

«Strategik menejment» moduli mazmuni o‘quv rejadagi “Operatsion menejment” va “Innovatsion menejment” o‘quv modullari bilan uzviy bog‘langan holda kasbiy pedagogik tayyorgarlik darajasini oshirishga xizmat qiladi.

### **O‘quv modulning oliy ta’limdagi o‘rni**

#### **Modulning oliy ta’limdagi o‘rni**

Modulni o‘zlashtirish orqali tinglovchilar korxonalarini zamonaviy boshqarish usul va uslublari, korxonalarini raqobatbardoshligini ta’minlash usullari hamda korxonalarini atrof-muhit o‘zgarishlariga mos ravishda boshqarish va optimal boshqaruv strukturasi tatbiq etish, boshqarishda qarorlarni oqilona ishlab chiqish va foydalanish yo‘llarini aniqlash; korxonada umuman strategik boshqaruvni tashkil etishga doir kasbiy kompetentlikka ega bo‘ladilar.

### **Modul bo‘yicha soatlar taqsimoti**

№	Modul mavzulari	Tinglovchining o‘quv yuklamasi, soat						
		Hammasi	Auditoriya o‘quv yuklamasi					Mustaqil ta’lim
			jami	Jumladan				
				Nazariy mashg‘ulot	Amaliy mashg‘ulot	Ko‘chma mashg‘ulot		
1.	Strategiya yaratishning vazifalari, tarmoqdagi umumiy ahvol va undagi raqobatning tahlili	4	4	2	2	-	-	
2.	Kompaniya holati tahlili, strategiya va raqobat ustunligi	4	4	2	2	-	-	
3.	Diversifikatsiyaning korporativ strategiyalari	4	4	2	2	-	-	
	<b>Jami:</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

## **NAZARIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI**

### **1-mavzu: Strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishi**

Strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishi. Professional strateg fazilatlari. Strategik fikrlashning o‘n besh qoidasi. Strategiya tizimi. Strategiya yaratishning bosqichlari. Strategiyani amalga oshirish. Strategiyani amalga oshirishning madaniy va diniy muhiti.

### **2-mavzu: Strategiya yaratishning vazifalari, tarmoqdagi umumiy ahvol va undagi raqobatning tahlili**

1. Strategik ko‘rishni shakllantirish. Kompaniya maqsadlarini o‘rnatish. Strategiyani ishlab chiqish. Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta‘sir etuvchi omillar ko‘rib chiqiladi.

2. Strategiya yaratishga turli xil yondoshuvlar. Falaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon. Strategiya yaratishda missiya, maqsadlar, strategiyalar birligi. G‘olib strategiya mezonlari. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat taxlilining mazmuni va usullari. Tarmoqni ta‘riflovchi umumiy iqtisodiy ko‘rsatkichlar. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta‘sirining darajasi. Raqobat kuchlari tarkibida o‘zgarish yasovchi omillar to‘g‘risida ma‘lumotlar beriladi.

3. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jixatlari. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari. Soxa va raqobat taxlillarini umumlashtirish. Tajovuzkor kompaniyalarni aniqlash. Raqiblarning maqsadlari va strategiyalarini turkumlash. Muvaffaqiyatning kalit omillari. Tarmoqdagi vaziyatni umumiy baholash usullari ko‘rib chiqiladi.

## **AMALIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI**

### **1– amaliy mashg‘ulot:**

#### **Strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishi**

Mashg‘ulot baxs-munozara shaklida tashkil etilib, maqsadi strategik menejment rivojlanishining mohiyati, iqtisodiyot va uning shakllanishi hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko‘nikma hosil etishdan iborat:

1. Strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishini tushuntirish. Professional strateg fazilatlari. Strategik fikrlashning o‘n besh qoidasi haqida ko‘nikmalar hosil qilish.

2. Strategiya tizimini asoslash. Strategiya yaratishning bosqichlarini tushuntirish. Strategiyani amalga oshirishning asosiy jihatlarini yoritish. Strategiyani amalga oshirishning madaniy va diniy muhiti haqida ma‘lumotlar berish.



## **2– amaliy mashg‘ulot: Strategiya yaratishning vazifalari, tarmoqdagi umumiy ahvol va undagi raqobatning tahlili**

Mashg‘ulot baxs-munozara shaklida tashkil etilib, maqsadi strategik menejment rivojlanishining mohiyati, iqtisodiyot va uning shakllanishi hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko‘nikma hosil etishdan iborat:

1. Strategiyani ishlab chiqish. Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta’sir etuvchi omillar. Strategiya yaratishga turli xil yondoshuvlar. Falaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon. Strategiya yaratishda missiya, maqsadlar, strategiyalar birligi. G‘olib strategiya mezonlari korxonalarida misolida tushuntiriladi.

2. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat taxlilining mazmuni va usullari. Tarmoqni ta’riflovchi umumiy iqtisodiy ko‘rsatkichlar. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta’sirining darajasi. Raqobat kuchlari tarkibida o‘zgarish yasovchi omillar. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jixatlari. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillarini muhokama qilish.

3. Soxa va raqobat taxlillarini umumlashtirish. Tajovuzkor kompaniyalarni aniqlash. Raqiblarning maqsadlari va strategiyalarini turkumlash. Muvaffaqiyatning kalit omillari. Tarmoqdagi vaziyatni umumiy baholash yo‘llari vaziyatli masala va topshiriqlar yordamida mustahkamlash.

## **3– amaliy mashg‘ulot: Kompaniya holati tahlili, strategiya va raqobat ustunligi**

Mashg‘ulot baxs-munozara shaklida tashkil etilib, maqsadi kompaniya holati tahlili, strategiya va raqobat ustunligi va uning shakllanishi hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko‘nikma hosil etishdan iborat:

1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubi. Amaldagi strategiya qay darajada samarali? Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada? Kompaniyaning narxлари va xarajatlari raqobatbardoshmi? Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam? Kompaniyaning qanday strategik muammolarga to‘qnash kelishi holatlarini tadqiq etish.

2. Qadriyatlar zanjiri. Muammolarni aniqlash va ifodalash. Muammolarni aniqlash uchun qo‘yiladigan savollar. Kompaniya avvalgi strategiyasini amalga oshira oladimi? Kompaniyalar ahvolini tahlili. Strategik menejmentda raqobat strategiyasining asosiy xususiyatlarini o‘rganish.

3. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish. Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.

Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi va kamchiliklarini o‘rgatishdan iborat.

#### **4– amaliy mashg‘ulot: Diversifikatsiyaning korporativ strategiyalari**

Mashg‘ulot baxs-munozara shaklida tashkil etilib, maqsadi diversifikatsiyaning korporativ strategiyalari hamda amal qilishi xususiyatlarini muhokama etish va ko‘nikma hosil etishdan iborat.

1. Korporatsiyaning o‘sishi va rivojlanishi. Diversifikatsiyalashni qo‘llash. Vertikal integratsiya. Yangi tarmoqlarga kirish strategiyasi. Qisqartirish va tugatish strategiyasibo‘yicha ko‘nikmalar shakllantirish.

2. Qayta tarkiblashtirish strategiyasi. Ko‘p millatli diversifikatsiyalanish strategiyasi. Diversifikatsiyalanishning ko‘p millatli strategiyalari vaziyatli masala va topshiriqlar yordamida mustahkamlash.

#### **O‘QITISH SHAKLLARI**

Mazkur modulning nazariy materialini o‘zlashtirishda quyidagi:

→ o‘quv ishini tashkillashtirishning interfaol shakllaridan: ko‘rgazmali ma‘ruza, savol-javobli ma‘ruza, suhat-ma‘ruzalar orqali tashkillashtirish nazarda tutilgan.

→ o‘quv faoliyatini tashkil etish shakllari sifatida quyidagilardan foydalanish nazarda tutilgan:

- ma‘ruza mashg‘ulotlarida ommaviy, juftlik, individual;
- amaliy mashg‘ulotlarda juftlik, individual.

#### **KO‘CHMA MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI**

Mazkur modul bo‘yicha o‘quv rejada ko‘chma mashg‘ulotlar nazarda tutilmagan.

#### **MUSTAQIL ISHNI TASHKIL ETISH SHAKLI VA MAZMUNI**

Mustaqil ishni tashkil etishda tinglovchilar tomonidan “Strategik menejment” modulida o‘rganilayotgan masalalar, diskussiyalar bo‘yicha bildirilayotgan fikr-mulohazalarni shakllantirish maqsadida ular tomonidan qo‘shimcha manbalardan, jumladan internet saytlari, ingliz tilida chop etilgan adabiyotlar va maqolalardan foydalanishni ko‘zda tutadi.

### **VIII. ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

#### **1. Maxsus adabiyotlar**

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi-T.:O‘zbekiston, 2017.- 46 b.
2. O‘zbekiston Respublikasining 2019 yil 9 dekabrda gi «2020 yil uchun O‘zbekiston Respublikasining Davlat byudjeti to‘g‘risida»gi O‘RQ-589-sonqonuni.
3. O‘zbekiston Respublikasining Soliq Kodeksi. (Yangi tahriri) Qonun hujjatlari ma‘lumotlari milliy bazasi, 31.12.2019 y., 02/19/SK/4256-son).
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 30 dekabrda gi O‘zbekiston Respublikasining«2020 yil uchun O‘zbekiston Respublikasining davlat byudjeti

to'g'risida»gi qonuni ijrosini ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida PQ-4555-son qarori.

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning Oliy Majlis Qonunchilik palatasi birinchi yig'ilishidagi nutqi. // Xalq so'zi gazetasi. 2020 yil 21 yanvar, № 15 (7517).

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning Oliy Majlis Senatining birinchi majlisidagi nutqi. // Xalq so'zi gazetasi. 2020 yil 22 yanvar, № 16 (7518).

7. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning Oliy Majlis Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi nutqi. // Xalq so'zi gazetasi. 2020 yil 23 yanvar, № 17 (7519).

8. 2020 yil –«Ilm,ma'rifat va raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish yili» O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning 2020 yil 24 yanvardagi Oliy Majlisga Murojaatnomasi // Kuch-adolatda. O'zbekiston Respublikasi Oliy sudining huquqiy gazetasi. 2020 yil 25 yanvar. № 3-4 (777) .

9. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. Darslik. T.: TDIU , 2019.

10. Yo'ldoshev N.Q. Strategik menejment. Darslik. T.: TDIU , 2016.

11. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.

12. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.

13. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.

14. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012.. 778 p

15. Ларыгин YU.N. Strategicheskiy menedjment: ucheb. posobie. – M.: Eksmo, 2010. – 432 s.

16. Kliff Baumen. Osnovy strategicheskogo menedjmenta. M., « Banki i birji» . 2011. . – 357 s.

### **Internet resurslar**

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)–O'zbekiston Respublikasi Davlat hokimiyati portali

2. [www.press-service.uz](http://www.press-service.uz)–O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Matbuot xizmati rasmiy sayti

3. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)–O'zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiya va savdo Vazirligining rasmiy sayti

4. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – Yangiliklar serveri

5. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)

6. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)

7. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)

## II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL TA’LIM METODLARI

### 1 - ma’ruza mashg‘ulotida quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Mashg‘ulotning motivatsiya bosqichida: “Aqliy hujum”dan foydalaniladi.

**Topshiriq mazmuni** - Strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishi tavsifi

Professional strateg fazilatlari	Strategik fikrlashning o‘n besh qoidasi	Strategiya tizimi	Strategiya yaratishning bosqichlari

2) Tinglovchilarning strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishiga oid qanday ma’lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma’lumotlarini aniqlash maqsadida toifalash metodidan foydalaniladi.

**Topshiriq mazmuni** - Strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishi bo‘yicha bilgan ma’lumotlarni birinchi ustunga yozib chiqish va bilishni istayotgan ma’lumotlarni ikkinchi ustunga yozib chiqish.

#### “B /B /B”

Bilaman	Bilishni istayman	Bilib oldim

3) Tinglovchilarning strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishiga oid tayanch ma’lumotlarni aniqlash maqsadida “**Toifalash jadvali**” metodidan foydalaniladi.

#### Toifalash jadvali

T o i f a l a r				

**2-ma'ruza mashg'ulotida quyidagi interfaol o'qitish metodlaridan foydalaniladi:**

1) Mashg'ulotning motivatsiya bosqichida: "Aqliy hujum"dan foydalaniladi.

**Topshiriq mazmuni** - "Kompaniya missiyasi, strategik ko'ra bilish, faoliyat yo'nalishini tanlash o'rtasida qanday bog'liqliq bo'ladi deb o'ylaysiz?"

2) Tinglovchilarning strategik boshqarish tamoyillariga oid qanday ma'lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma'lumotlarini aniqlash maqsadida **"B /B /B"** metodidan foydalaniladi.

<p><b>Topshiriq mazmuni</b> - strategik boshqarish tamoyillari bo'yicha bilgan ma'lumotlarni birinchi ustunga yozib chiqish va bilishni istayotgan ma'lumotlarni ikkinchi ustunga yozib chiqish.3) Tinglovchilarning strategiyaning tashkiliy darajalariga oid tayanch ma'lumotlarni aniqlash maqsadida <b>"Tushunchalar tahlili"</b> metodidan foydalaniladi. <b>"Tushunchalar"- tahlili/ Tushunchalar</b></p>	<p>Sizning fikringizcha ushbu tushuncha nimani anglatadi?</p>	<p>Qo'shimcha ma'lumot</p>
<p>Korporativ strategiya</p>		
<p>Ishbop strategiya</p>		
<p>Funksional strategiya</p>		
<p>Amaliy strategiya</p>		

**1-amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:**

Mashg‘ulotning motivatsiya bosqichida: “Aqliy hujum”dan foydalaniladi.

**Topshiriq mazmuni** – “Strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishi tavsifi”.

Professional strateg fazilatlariga nimalar kiradi?	Strategik fikrlashning o‘n besh qoidasini tushuntiring	Strategiya tizimi deganda qanday tizim tushuniladi?	Strategiya yaratishning asosiy bosqichlariga nimalar kiradi?	Strategiyani amalga oshirishning madaniy va diniy muhitiga nimalar kiradi?

**Amaliy mashg‘ulotda** quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi: Mashg‘ulotda “Nima uchun” sxemasidan foydalaniladi.

**Topshiriq mazmuni** - «DJON XIGGINS» kompaniyasining strategiya tizimini baholash.

**2-amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:**

1) Tinglovchilarning strategiya yaratishda missiya, maqsadlar, strategiyalar birligi bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish maqsadida “Konseptual jadval” metodidan foydalaniladi.

**Konseptual jadval**

...tushunchalar ga yondashuvlar	Tavsiflar, toifalar, xususiyatlar va boshqalar			

2) Tinglovchilarning kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jixatlari bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish maqsadida “SWOT – tahlil” metodidan foydalaniladi.

**Topshiriq mazmuni** - KEYS STADI. Ben & Gerry kompaniyasining raqobat mavqeini tahlil qilish.

**“SWOT - tahlil” jadvali**

<b>S</b> (kuchli tomoni)	<b>W</b> (kuchsiz tomoni)
--------------------------	---------------------------

<b>O</b> (imkoniyatlar)	<b>T</b> (tahdidlar)
-------------------------	----------------------

### **3-amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:**

Mashg‘ulotning motivatsiya bosqichida: “Aqliy hujum”dan foydalaniladi.  
**Topshiriq mazmuni** -kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubi”

Amaldagi strategiya qay darajada samarali?	Kompaniya ning kuchli va zaif tomonlari nimada?	Kompaniyaning narxleri va xarajatlari raqobatbardoshmi?	Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustaxkam?	Kompaniya qanday strategik muammolarga to‘qnash keladi?

**Amaliy mashg‘ulotda** quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:  
 Mashg‘ulotda “Nima uchun” sxemasidan foydalaniladi.

**Topshiriq mazmuni** - «DJON XIGGINS» kompaniyasining kadrlar siyosatini baholash

### **4 - amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:**

1) Tinglovchilarning kompaniyaning raqobat strategiyasini belgilovchi omillarga oid qanday ma’lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma’lumotlarini aniqlash maqsadida “**B /B /B**” metodidan foydalaniladi.

**Topshiriq mazmuni** - strategik menejmentda raqobat strategiyasi bo‘yicha bilgan ma’lumotlarni birinchi ustunga yozib chiqish va bilishni istayotgan ma’lumotlarni ikkinchi ustunga yozib chiqish.

#### **“B /B /B”**

<b>Bilaman</b>	<b>Bilishni istayman</b>	<b>Bilib oldim</b>

2) Tinglovchilarning strategiyaga yondoshishga oid tayanch ma'lumotlarni aniqlash maqsadida **“Tushunchalar tahlili”** metodidan foydalaniladi.

**“Tushunchalar”- tahlili**

<b>Tushunchalar</b>	<b>Sizning fikringizcha ushbu tushuncha nimani anglatadi?</b>	<b>Qo‘shimcha ma’lumot</b>
Xarajatlar buyicha ilgorlik strategiyasi		
Keng tabaqalashtirish strategiyasi		
Optimal xarajatlar strategiyasi		
Fokuslangan strategiya		
Ifodalangan strategiya		

**Amaliy mashg‘ulotda** quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

- 1) Tinglovchilarning Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish maqsadida **“Konseptual jadval”** metodidan foydalaniladi.

**Konseptual jadval**

<b>Aspekt tahlili</b>	<b>An’anaviy ta’lim</b>	<b>Modulli ta’lim</b>
Rakobatchining kuchli tomonlariga qarshilik ko‘rsatish yoki ulardan o‘zib ketishga qaratilgan xarakterlar		
Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan xarakterlar.		
Bir nechta frontlarda bir vaqtda hujumga o‘tish		
Egallanmagan bushliqlarni gallash		
Partizan urushi.		
Zarbalar.		



### III. “STRATEGIK MENEJMENT” FANI BO‘YICHA MA’RUZA MATNI

#### 1-mavzu: Strategiya yaratishning vazifalari, tarmoqdagi umumiy ahvol va undagi raqobatning tahlili

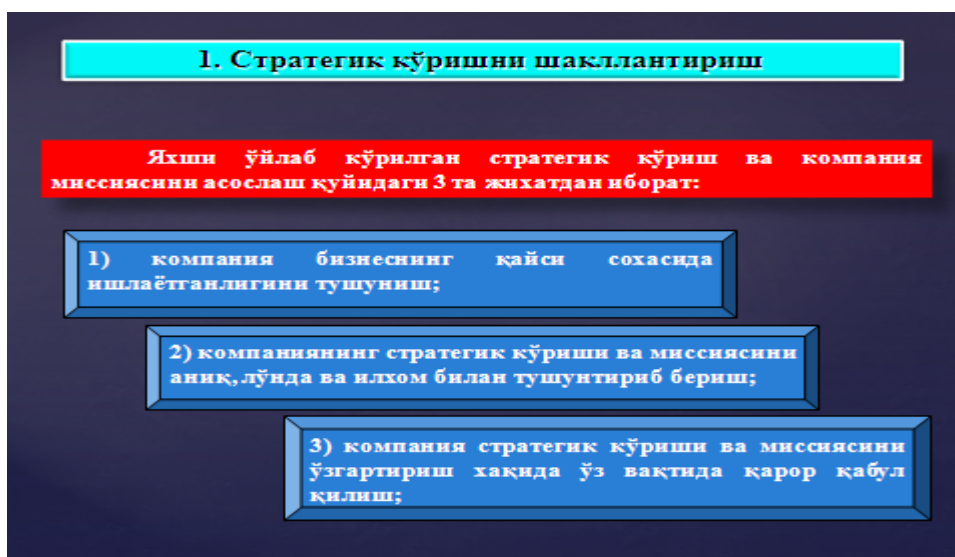
##### Reja:

- 1.1. Strategik ko‘rishni shakllantirish.
- 1.2. Kompaniya maqsadlarini o‘rnatish.
- 1.3. Strategiyani ishlab chiqish.
- 1.4. Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta’sir etuvchi omillar.
- 1.5. Strategiya yaratishga turli xil yondoshuvlar.
- 1.6. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari.
- 1.7. Tarmoqdagi raqobat kuchlar va ular ta’sirining darajasi
- 1.8. Raqobat kuchlari tarkibida o‘zgarish yasovchi omillar
- 1.9. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari

🔍 **Tayanch iboralar:** *Kompaniya maqsadlari, uzoq muddatli maqsadlar, qisqa muddatli maqsadlar, strategiyani shakllanishi, ta’sir etuvchi omillar, yondoshuv, g‘alaba qozonish strategiyasi, mezon, missiya, maqsadlar, strategiyalar, raqobat.*

#### 1.1. Strategik ko‘rishni shakllantirish.

Kompaniya menejerlarining «tashkilot faoliyatning qanday turlari bilan shugullanmoqchi va kelajakda qanday bo‘lmoqchi?» - degan masalaga qarashlari strategik ko‘rish deyiladi. Strategik ko‘rish - «biz kimmiz, nima qilyapmiz, nima qilmoqchimiz» degan savollarga javob beradi. Ba’zan kompaniyalar o‘zining vazifasini noto‘g‘ri belgilab, uni faqat foydada ifodalaydilar.



1.1-rasm. Strategik ko‘rinishni shakllantirish

Biroq foyda kompaniya bajaradigan ishning natijasidir. Faqat foyda olishga qaratilgan kompaniyaning missiyasi korxonalarni bir-biridan farqlash imkonini yo‘qotadi. Vaxolanki, xar bir kompaniya o‘zining qiyofasiga - imidjiga ega bo‘lishi kerak.

Yaxshi o‘ylab ko‘rilgan strategik ko‘rish va kompaniya missiyasini asoslash quyidagi 3 ta jixatdan iborat<sup>1</sup>:

- 1) kompaniya biznesning qaysi soxasida ishlayotganligini tushunish;
- 2) kompaniyaning strategik ko‘rishi va missiyasini aniq, lo‘nda va ilxom bilan tushuntirib berish;
- 3) kompaniya strategik ko‘rishi va missiyasini o‘zgartirish xaqida o‘z vaqtida qaror qabul qilish;

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

- 1) axolining extiyoji, ya‘ni nima ishlab chiqarish kerak
- 2) xaridorlar guruxi, yoki tovarni kim uchun ishlab chiqaramiz
- 3) texnik va funksional ijro, ya‘ni xaridorlar extiyojini qanday qondiramiz

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

Faoliyat doirasini belgilash 2 xil bo‘ladi:

- 1) umumiy
- 2) detallashtirilgan

Umumiy belgilashga misol: ichimliklar, mebel, xalqaro pochta xizmati, sayoxatlar va turizm. Detallashtirilgan belgilashga misol: alkogolsiz ichimliklar, sport poyafzali, ofis uchun mebel, jo‘natmalarni tunda etkazib berish, Karib dengizida plyaj tashkil etish va xokazo.

## **1.2. Kompaniya maqsadlarini o‘rnatish.**

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

Korxonaning uzoq muddatli rejalarini aniq o‘lchanadigan konkret vazifalarga aylantirilmaguncha missiya va Korxonaning kelajak niyatlari chiroyli so‘zlar bo‘lib qolaveradi. *Maqsadni aniqlash strategik boshqarishning xal kiluvchi daqiqasidir.*

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

Korporativ maqsadga yo‘nalganlikning uch asosiy tarkibiy qismi quyidagilardan iborat<sup>2</sup>:

- Korxonaning biznesini aniqlash
- uning asosiy maqsadlarini belgilash

<sup>1</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 32- 34 p.

<sup>2</sup> Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 64 p.

- korporativ falsafani aniqlash.

Kompaniyaning maqsadga yo‘nalganligi va strategiyasini ifodalashga turli tashqi va ichki guruxlar ta‘sir ko‘rsatadi.

Biznesni aniqlashda quyidagi savollarga javob berish lozim:

- Bizning biznesimiz nimadan iborat?
- U qanday bo‘ladi?
- U qanday bo‘lishi kerak?

Birgina biznes bilan shug‘ullanuvchi kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?» degan savolga beriladigan javob quyidagi savollarga javob topishni taqozo etadi:

- kimning ehtiyoji qondiriladi (iste‘molchilarning qanday guruxlari)?
- qanday ehtiyojlar qondiriladi (iste‘molchilarning qaysi ehtiyojlari)?
- iste‘molchilarning ehtiyojlari qanday qondiriladi (san‘at yoki farq qiluvchi ustunliklar)?

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

- xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari uchun iste‘molchiga yo‘naltirilgan (birgina biznes bilan shug‘ullanuvchi kompaniya uchun ham);
- korporatsiya miqyosidagi xo‘jalikning o‘rta bug‘inlari portfeliga yo‘naltirilgan.

Bu esa quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

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

*Maqsadlarni qo‘yish* - biznes missiyasining maxsus maqsadlar qatoriga aylanish jarayonidir. Ayni paytda tashkilotning xar bir bo‘linmasini kerakli tomonga yo‘naltirish jarayoni ham ana shunday boshlanadi. Maqsadlar menejer muvaffaqiyatga erishish uchun muxim deb xisoblagan xar bir muxim natija uchun zarurdir. Maxsus muhim natijalar odatda tarmoqning miqyosi va darajasini, ishning rivojlanishi, investitsiyalarning qaytarilishini, dividendlarning o‘sishini, bozorning o‘lchamlarini, sifatli mahsulotning yoki texnologik peshqadamlikning obro‘ini, beqaror iqtisodiyotda ishlay olish qobiliyatini, diversifikatsiya darajasini, moliyaviy qudratni, iste‘molchilarga xizmat ko‘rsatishni, qiymat bo‘yicha raqobatlasha olish qobiliyatini o‘z ichiga olishi mumkin.

Mashxur kompaniyalarning maqsadlariga misol keltiramiz<sup>3</sup>:

- Federal Express: Dunyodagi eng katta va eng yaxshi transport kompaniyasi bo‘lish
- Alcan Aluminum: Eng arzon alyuminiy ishlab chiqaruvchi korxonaga bo‘lish.
- General Electric: Dunyodagi eng qudratli raqobatchi bo‘lish, kompaniya biznesining har bir sohasida bozordagi ulush bo‘yicha birinchi yoki ikkinchi o‘rinni egallash.
- Atlas Corp: arzon oltin ishlab chiqaruvchi o‘rtacha ishlab chiqaruvchi bo‘lish va oltin ishlab chiqarish hajmini yiliga 125000 unsiyaga etkazib, 1500000 unsiyaga teng oltin zaxirasiga ega bo‘lish.

<sup>3</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 38- 40 p.

- Black and Decker: Yangi mahsulotlar chiqarishni va biznesni globalashtrishni davom ettirish

Bu erda ham uzoq muddatli, ham qisqa muddatli maqsadlar talab qilinadi. Uzoq muddatli maqsadlar ikki xil bo'ladi: birinchidan, ular uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun bugun nima qilish kerakligini ko'rsatadi, ikkinchidan bunday maqsadlarning mavjudligi menejerni uzoq muddatli istiqbolni xisobga olgan xolda bugungi qarorlarni qabul qilishga undaydi<sup>4</sup>.

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

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

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

*Maqsadni belgilashda kompaniya paychilari manfaatlarini xisobga olish.*

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

- dividendlardan;

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

Kompaniya uchun aksionerlar daromadini oshirishning eng yaxshi yo'li investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish strategiyasidan foydalanishdir, bu esa kompaniya samaradorligini ko'rsatuvchi juda yaxshi indikator, ya'ni uning samaradorligi qanchalik yuqori bo'lsa, dividend to'lash qobiliyati shunchalik yuqori bo'ladi. Bundan tashqari, investitsiyalarning tez qaytishi kompaniya aksiyalariga bo'lgan talabning kuchayishiga ham olib keladi.

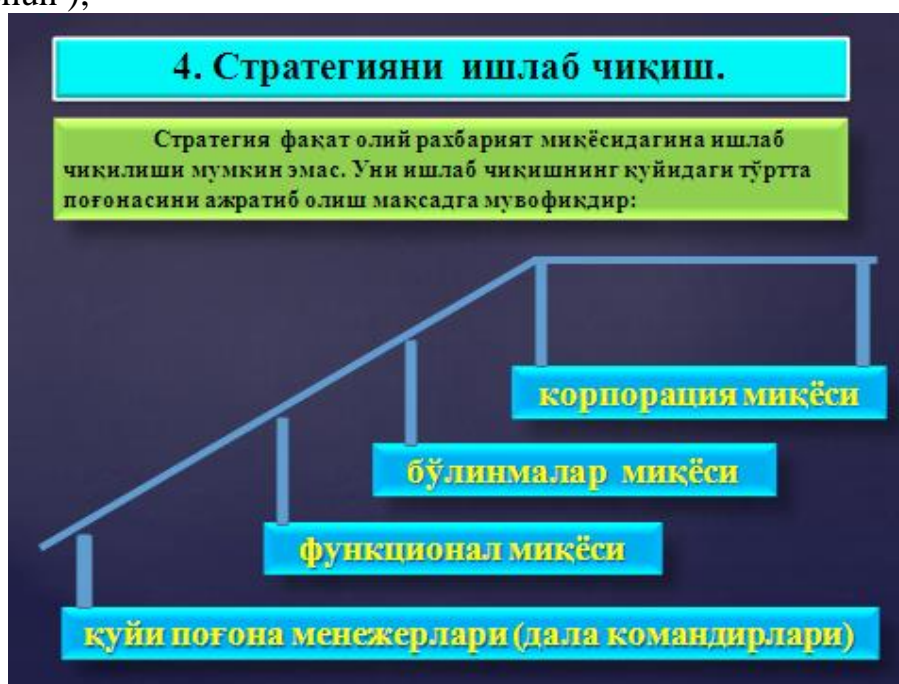
---

<sup>4</sup> Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 86 p.

### 1.3. Strategiyani ishlab chiqish.

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

- 1) korporativ strategiya (kompaniya va uning faoliyat yo'nalishlari bo'yicha umumiy strategiya);
- 2) ishboq strategiya (kompaniyaning xar bir yo'nalishi uchun strategiya);
- 3) funksional strategiya (kompaniyaning xar bir funksional tuzilmasi uchun strategiya);
- 4) amaliy strategiya (asosiy tuzilmalar: zavodlar, savdo shaxobchalari va bo'limlar uchun );



### 1.2-rasm. Strategiyani ishlab chiqishning asosiy tashkiliy pog'onalari<sup>5</sup>.

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

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

### 1.4. Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar.

Kompaniya strategiyasini aniqlashga ko'plab omillar ta'sir qiladi. Bu omillarning o'zaro ta'siri xar bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, vaqt davomida o'zgarib turadi. Strategiyani belgilovchi omillar doim bir-biridan farq qiladi. Korxonalar hamisha xam o'zi xoxlagan strategiyani tanlay olmaydi. Uning xarakatlari qonun, davlat siyosati, ijtimoiy tartiblash va jamiyat mavqei bilan chegaralanadi.

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi<sup>6</sup>:

<sup>5</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 42- 43 p.

<sup>6</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 45- 46 p.

- 1) jamiyat manfaatlari va odob me'yorlari doirasida ishchanlik ko'rsatish;
- 2) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat extiyojlariga ijobiy qarab o'z faoliyatini tartibga solish;
- 3) tartiblashtiruvchi me'yorlar bilan ziddiyatga bormaslik uchun zarur xarakatlarni o'z vaqtida amalga oshirish;
- 4) aksiyadorlar manfaati va jamiyat manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash;
- 5) jamiyatda kompaniyaning fuqarolik pozitsiyasini ta'minlash.

Tarmoqning jozibadorligi va raqobat darajasi strategiyani belgilashga katta ta'sir ko'rsatadi. Kompaniya strategiyasini shugullanilmagan soxaga asoslab qurish mutlaqo yaramaydi. Strategiya kompaniyaning yaxshi bilgan ishiga asosan qurilishi lozim.

Strategiyada xisobga olinishi va aslida uni belgilovchi birlamchi omillarning oddiy modeli. Bu omillarning o'zaro ta'siri odatda kompleks xarakterga ega bo'lib, tarmoq va kompaniya uchun alohida farqlanadi.

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

Strategiya tuzishga yondoshuvlar quyidagicha bo'ladi<sup>7</sup>:

1) Bosh strategik yondoshuv - bunda strategiyani boshliqning o'zi ishlab chiqadi. Bunday xolda boshqaruvchi axvolni baholashga, mukobil strategiyalarga va strategiya detallariga kuchli ta'sir kiluvchi asosiy strategik va asosiy tadbirkor sifatida chikadi.

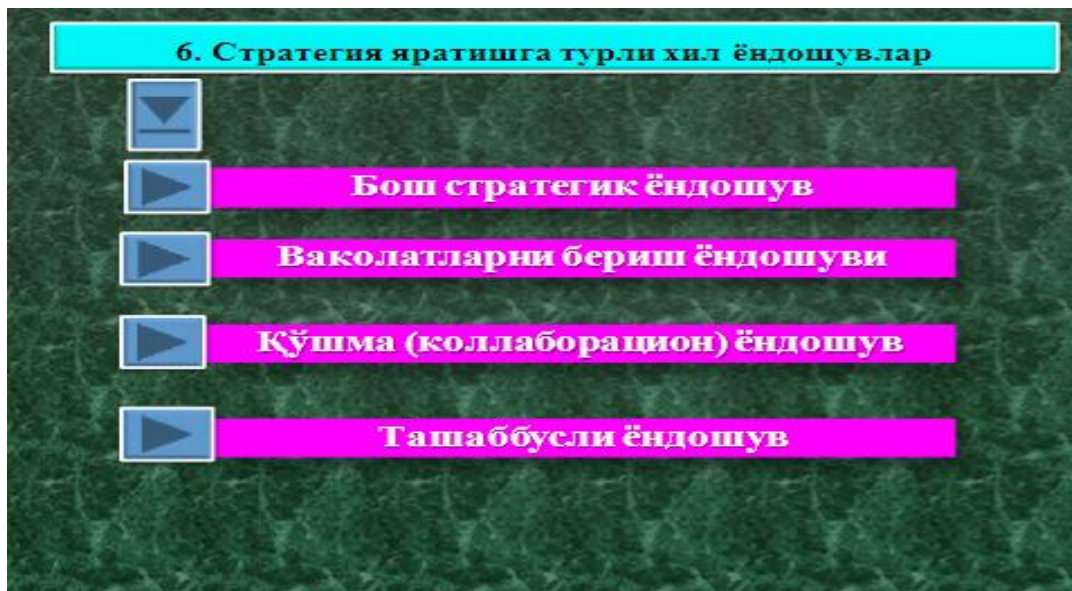
2) Vakolatlarni berish yondoshuvi - bunda strategiyani tuzish xodimlarga yoki komissiyaga topshiriladi. Bunday xolda mas'ul boshqaruvchi strategiyani ishlab chiqishni boshqalarga, asosan, strategik rejalashtirish buyicha personalga yoki ishonch bildirilgan xodimlardan tuzilgan maxsus komissiyaga topshiradi.

3) Qo'shma (kollaboratsion) yondoshuv - bu avvalgi ikki yondoshuv urtasidagi oralik variant. Bunday usulning eng kuchli tomoni shundaki, strategiyani ishlab chiqish kimlarga topshirilgan bulsa, uni ushalarning uzlari bajarishlari kerak bo'ladi.

4) Tashabbusli yondoshuv. Bunday yondoshuvda boshqaruvchi kelishilgan strategiyani ishlab chiqish uchun strategiya detallarini ishlab chiqishdan xam, «goyalar generatorlari» guruxini boshqarishdan xam manfaatdor emas. Bilaks, boshqaruvchi okilona strategiyani ishlab chiqish, ximoya qilish va xayotga tadbik etish uchun menejerlarni uzlarini safarbar etadi. Strategiyani ishlab chiqish uchun boshqaruvchilar foydalanishlari mumkin bo'lgan turt asosiy yondoshuvning birortasi xam eng yaxshi yondoshuv sifatida yuzaga chikmaydi. Ularning xar birini kuchli va kuchsiz tomonlari mavjud.

---

<sup>7</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 48 - 51 p.



**1.3-rasm. Strategiya yaratishga turli xil yondashuvlar**

Kompaniya va boshqaruvchilar strategiyani ishlab chiqish buyicha variantlarni turlicha bajaradilar. Kompaniya egasi tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiy kechadi. Yirik Korxonalar strategiyani xar yili rejalashtirish ishlab chiqishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshqaruvchilar shaxsan katnashadilar.

Strategiya ma'naviy jixatdan sog'lom bo'lishi kerak. Kompaniyaning xar bir xarakati axloq-odob, ma'naviyat doirasida bo'lishi lozim. Kompaniya mulkdorlar, xizmatchilar, xaridorlar, etkazib beruvchilar va jamiyat oldida burchlidir. Kompaniyaning etkazib beruvchilar oldidagi burchi bozor munosabatlariga quriladi. Kompaniya bilan etkazib beruvchi xam sherik xam o'zaro raqibdir. SHuning uchun ular o'rtasidagi munosabatlar aniq belgilab olinishi lozim.

Jamiyat nazarida xar bir kompaniya «yaxshi fuqaro» tushunchasiga mos bo'lishi, o'z vazifalarini xalollik bilan bajarishi, ya'ni soliqlarni o'z vaqtida to'lashi lozim.

### **1.5. Falaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon.**

Agar strategiya kompaniyaning axvoliga mos bo'lmasa, raqobat ustunligi yaratilmasa, ishni yaxshilashga yaramasa - bunday strategiya g'olibona strategiya deyilmaydi. Folibona strategiyaning 3 ta belgisi bo'ladi<sup>8</sup>:

- 1) moslik darajasi mezon;
- 2) raqobat kurashida ustunlik mezon;
- 3) ishning jadalligini oshirish mezon;

Moslik darajasi mezon. Yaxshi strategiya uning imkoniyatlari va intilishlari, ichki va tashki omillar nuktai nazaridan kompaniyadagi vaziyatga mos kelmas ekan, u shubxalidir.

Rakobat kurashida ustunlik mezon. Yaxshi strategiya rakobatda barkaror ustunlikka erishishga olib keladi. Strategiya yordamida rakobat kurashida kanchalik katta ustunlikka erishilsa, strategiya shunchalik kuchli va samarali bo'ladi.

<sup>8</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 61- 62 p.

Ishlarning jadalligini oshirish mezon. Yaxshi strategiya kompaniya ishining intensivligini oshiradi. Ishlarni takomillashtirishning ikkita turi uta muxim bo‘lib, ular quyidagilar:

1. Daromadlilikning oshishi.

2. Kompaniyaning uzok kelajakdagi faolligi xamda rakobatbardoshligining oshishi.

Kompaniya va boshqaruvchilar strategiyani ishlab chiqish buyicha variantlarni turlicha bajaradilar. Kompaniya egasi tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiy kechadi. Yirik Korxonalar strategiyani xar yili rejalashtirish ishlab chiqishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshqaruvchilar shaxsan katnashadilar.

Strategiya ma’naviy jixatdan sog‘lom bo‘lishi kerak. Kompaniyaning xar bir xarakati axloq-odob, ma’naviyat doirasida bo‘lishi lozim. Kompaniya mulkdorlar, xizmatchilar, xaridorlar, etkazib beruvchilar va jamiyat oldida burchlidir. Kompaniyaning etkazib beruvchilar oldidagi burchi bozor munosabatlariga quriladi. Kompaniya bilan etkazib beruvchi xam sherik xam o‘zaro raqibdir. SHuning uchun ular o‘rtasidagi munosabatlar aniq belgilab olinishi lozim.

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi<sup>9</sup>:

4) jamiyat manfaatlari va odob me’yorlari doirasida ishchanlik ko‘rsatish;

5) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat extiyojlariga ijobiy qarab o‘z faoliyatini tartibga solish;

6) tartiblashtiruvchi me’yorlar bilan ziddiyatga bormaslik uchun zarur xarakatlarni o‘z vaqtida amalga oshirish;

4) aksiyadorlar manfaati va jamiyat manfaatlari o‘rtasida muvozanatni saqlash;

5) jamiyatda kompaniyaning fuqarolik pozitsiyasini ta’minlash.

Tarmoqning jozibadorligi va raqobat darajasi strategiyani belgilashga katta ta’sir ko‘rsatadi. Kompaniya strategiyasini shugullanilmagan soxaga asoslab qurish mutlaqo yaramaydi. Strategiya kompaniyaning yaxshi bilgan ishiga asosan qurilishi lozim.

Strategiyada xisobga olinishi va aslida uni belgilovchi birlamchi omillarning oddiy modeli 5-rasmda keltirilgan. Bu omillarning o‘zaro ta’siri odatda kompleks xarakterga ega bo‘lib, tarmoq va kompaniya uchun alohida farqlanadi.

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

Strategik fikrlash uchun maqsadlar ierarxiasini raxbarlikning barcha tabaqalari uchun kompleks ravishda belgilab olish muximdir. Bu barcha menejerlar uchun vazifalarni aniqlashtirishdan tashqari, ularga erishishning realligini ham ta’minlaydi (bu maqsadda jarayonda quyi tabaqadagi menejerlar xam ishtirok etadi)<sup>10</sup>.

*Maqsadni belgilashda kompaniya paychilari manfaatlarini xisobga olish.*

Paychilar kompaniyani kapital bilan ta’minlaydilar va buning evaziga o‘z investitsiyalaridan munosib daromad olish ulushini qo‘lga kiritadilar. Kompaniyaning aksionerlari uning qonuniy mulk egalari xisoblanadilar. Binobarin, ko‘pchilik

<sup>9</sup> Fred R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 66 p.

<sup>10</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland. 63- 65 p.



korporatsiyalarning maqsadi aksionerlarning daromadlarini imkon qadar ko'paytirishdan iboratdir. Paychilar o'z kapitallaridan ikki xil yo'l bilan foyda oladilar:

- dividendlardan;

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

Kompaniya uchun aksionerlar daromadini oshirishning eng yaxshi yo'li investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish strategiyasidan foydalanishdir, bu esa kompaniya samaradorligini ko'rsatuvchi juda yaxshi indikatoridir, ya'ni uning samaradorligi qanchalik yuqori bo'lsa, dividend to'lash qobiliyati shunchalik yuqori bo'ladi. Bundan tashqari, investitsiyalarning tez qaytishi kompaniya aksiyalariga bo'lgan talabning kuchayishiga ham olib keladi.

### **1.6. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat tahlilining mazmuni va usullari**

Strategiyani ishlab chiqish taxlilga asoslangan ish bo'lib, taxlil 2 yo'nalishda olib boriladi<sup>11</sup>:

1-Tarmoqdagi vaziyat va undagi raqobatning shartlari.

2-Kompaniya ichidagi vaziyat, uning raqobatbardoshligi.

Tarmoqlar o'zining iqtisodiy ta'rifi, ulardagi raqobat va rivojlanish istiqbollari bo'yicha bir - biridan farq qiladi. Masalan: Ilmiy texnika taraqqiyoti sur'atlari yuqori va past bo'lishi mumkin. Xar bar tarmoq uchun zarur bo'lgan kapital qo'yilmalar xajmi xam xar xil bo'ladi. Bozorlar esa maxalliydan tortib dunyo bozorigacha farqlanadi. Raqobat kuchli yoki zaif bo'ladi. Talab xam o'sib boruvchi yoki kamayib boruvchi bo'ladi.

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

1. Tarmoqni ta'riflovchi umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar.

2. Tarmoqdagi raqobat kuchlari va ular ta'sirining darajasi.

3. Raqobat kuchlari tarkibida o'zgarish yasovchi omillar.

4. Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jixatlari.

5. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari.

6. Raqobat qaysi yo'nalishda borishini kim belgilaydi?

7. Foyda olish nuqtai nazaridan tarmoqning jozibadorligi

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

---

<sup>11</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 76- 78 p.

Yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniyadagi strategik vaziyatni taxlil qilish usullari kelgusida kupincha diversiyalangan kompaniyaning strategiyasini taxlil qilishda ham foydalaniladi.

Yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniyadagi tashqi vaziyatni (makromuxitni) taxlil qilishda odatda soxa va raqobat taxlillaridan foydalaniladi. Vaziyatni taxlil qilishda Korxonaning eng yaqin atrofi (mikromuxiti) urganiladi. 6-rasmda yakka biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun strategik taxlilning strukturasi keltirilgan. Kompaniya strategik taxlilining mantiqiy echimi strategiyani tanlashda muqobil variantlarga baho berishdir. Shunday qilib, ushbu taxlil strategik rejani shakllantirishning dastlabki nuqtasidir.

Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobatning taxlili asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'rganishdan boshlanadi. Bu ko'rsatkichlar quyidagilardan iborat<sup>12</sup>:

1. Bozor xajmi.
2. Raqobat miqyosi (maxalliy , regional, dunyo).
3. Bozorning o'sish sur'atlari va uni rivojlanishining qaysi bosqichda ekanligi.
4. Raqobatchilar soni va ularning xajmi.
5. Xaridorlar soni va ularning moliyaviy imkoniyatlari.
6. Integratsiya qaerga qarab ketayapti?
7. Texnologik o'zgarishlarning yo'nalishi va sur'atlari.
8. Tarmoqqa kirish va undan chiqish osonligi.
9. Raqobatchilarning mahsuloti va xizmatlarining tabaqalanish darajasi.
10. Kompaniyaning ishlab chiqarish xajmi, transportirovka qilish , marketing va reklamani tashkil qilishda tejamkorlikka erishish imkonining borligi.
11. Tarmoqdagi «o'qitish / tajriba» egri chizig'i ijobiy tendensiyaga egami?
12. Tarmoqqa zarur bo'lgan kapital sarmoyalar qo'yilyaptimi?
13. Tarmoqdagi daromad darajasi umumiy daromad darajasidan pastmi yoki yuqorimi?

Ushbu ko'rsatkichlar bo'yicha soxaning «portretini» tuzib, so'ng uni taxlil qilib chiqish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun ushbu jadvalda ayrim iqtisodiy ko'rsatkichlarning strategik jixatdan muximligiga doir ma'lumotlar keltirilgan.

### **1.7. Tarmoqdagi raqobat kuchlar va ular ta'sirining darajasi**

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

1. Tarmoq ichida sotuvchilar o'rtasidagi raqobat.
2. Boshqa tarmoqdagi kompaniyalarning o'z tovarlari bilan bu tarmoqdagi xaridorlarni egallab olishga xarakat qilishi.
3. Tarmoq ichida Yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi.
4. Xom ashyo va butlovchi detallar etkazib beruvchilarning o'z shartlarini o'tkazishga urinishlari.
5. Xaridorlarni o'z shartlarini o'tkazishga urinishlari.

---

<sup>12</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 79- 81 p.

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

Porter buning «beshta kuch» modelini taklif qilgan (7-rasm). U ushbu modelni asoslab berar ekan, bu ko'rsatkichlarning ta'sir kuchi qanchalik yuqori bulsa, mavjud kompaniyalarda narx va daromadni oshirish imkoniyati shunchalik kam bulishini ta'kidlagan edi. Bu kuchlarning zaiflashishi esa kompaniyalar uchun qulay imkoniyatlarni vujudga keltiradi. Kompaniya uz strategiyasini uzgartirib, ushbu ko'rsatkichlarni uz foydasiga o'zgartirishi mumkin.

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

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

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

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

Porter nazariyasi buyicha ikkinchi raqobatchi kuch tarmoqda mavjud bo'lgan kompaniyalarning raqobatlashuvidir. Bu erda ham uchta omilning ta'sirini ko'rsatib utish mumkin<sup>13</sup>:

- tarmoqdagi raqobatning strukturasi;
- talabning shart-sharoitlari;
- tarmoqqa kirish tusiqlarning balandligi.

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

Konsolidatsiyalangan tarmoqlarda odatda katta va mustaqil kompaniyalar faoliyat ko'rsatadilar. Binobarin, bir kompaniyaning raqobatchilik faoliyati boshqa raqobatchilarning bozordagi ulushiga bevosita ta'sir qiladi, natijada ular tezda bunga javoban xarakat qilib, raqobat kuchayadi. Bunday kompaniyalarning narx urushi olib borish imkoniyati raqobatning asosiy xatarli kuchidir. Bunday xollarda kompaniyalar sifatdagi ustunliklar buyicha raqobatlashishga intiladilar, ya'ni raqobatchilik urushi savdo markasiga sodiqlik va narx urushi extimolini kamaytirish pozitsiyalaridan olib

---

<sup>13</sup> Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 126 p.

boriladi. Bunday taktikaning muvaffaqiyati tarmoqda mahsulotni tabaqalash imkoniyatlariga bog'liqdir.

Tarmoqda talabning usib borishi raqobatning susayishiga va ayni paytda ekspansiya uchun katta imkoniyatlarning vujudga kelishiga olib keladi. Talab bozor bilan birgalikda usib boradi, kompaniyalar investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish imkoniyatiga ega bo'ladilar, bu esa ularga bo'lgan e'tiborni kuchaytiradi. Aksincha, usishning sekinlashishi raqobatni kuchaytirib yuboradi, kompaniyalar sotish bozorlarini faqat boshqa kompaniyalardan tortib olish xisobigagina qo'lga kiritishlari mumkin bo'lib qoladi. SHunday qilib, talabning kamayishi - raqobatning kuchayishiga olib keladigan asosiy xatardir<sup>14</sup>.

Tarmoqda talab kamaygan paytda chiqish tusiqlari jiddiy xavfga aylanadi. Chiqish tusiqlari iqtisodiy va emotsional omillar bo'lib, ular kompaniyani daromadi juda kichik bo'lgan xollarda ham qo'llab-quvvatlab turadi. Natijada ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari paydo bo'ladi, bu esa narx raqobatining jonlanishiga olib keladi, chunki kompaniyalar bekor turgan quvvatlardan foydalanishga urinib, narxni pasaytirib yuboradilar.

Odatda chiqish tusiqlari quyidagilarni uz ichiga oladi:

- asbob-uskunalarga ajratilgan investitsiyalarni boshqa muqobil yunalishlarga ishlatib bo'lmaydi va agar kompaniya bu sohani tark etsa, asbob-uskunalarni tashlab yuborishga tug'ri keladi;

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

- xo'jalikning o'rta bo'g'inlari urtasidagi strategik uzaro munosabatlar, masalan, senerjizm yoki ular urtasidagi integratsiya;

- tarmoqqa iqtisodiy bog'liqlik; masalan, agar kompaniya diversiyalanmagan bulsa, u tarmoqda qolishga majburdir.

Tarmoqdagi Korxonaga ta'sir qilayotgan raqobat kuchlari tarmoqning xayot sikli mobaynida uzgarib, rivojlanib boradi. Tarmoqning jadal sur'atlar bilan usishi raqobat kuchlarini zaiflashtirib qo'yadi. Bu bosqichda ekspansiya va bozor soxalarini egallab olish uchun qulay imkoniyatlar mavjud bo'ladi. Usish sekinlashgan paytda raqobatning va ayniqsa narx raqobatining xavfi kuchayib ketadi. Etuklik bosqichida raqobat xavfi kamayadi, narx raqobatini narx peshqadamlarining kelishuvi xisobiga cheklash imkoniyati vujudga keladi. Shuning uchun bu bosqichda daromadlar nisbatan yuqori bo'ladi. Bu bosqichda narxga bog'liq bo'lmagan raqobat katta rol uynashi mumkin bo'lib, u mahsulotlarni tabaqalash ustunliklaridan foydalanadigan kompaniyalar uchun juda muximdir. Tanazzul bosqichida vaziyat uzgaradi. Chiqish tusiqlari yuqori bulsa, raqobat ayniqsa kuchayadi, daromad kamayadi va narx urushi xavfi vujudga keladi.

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

Xaridorlar quyidagi hollarda ayniqsa kuchlidirlar<sup>15</sup>:

---

<sup>14</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 93- 94 p.

<sup>15</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 95- 97 p.

- etkazib beruvchi soha bir necha kichik kompaniyalardan tarkib topgan bo‘lib, xaridorlar kam bo‘lganda;

- xaridorlar tovarlarni katta miqdorda sotib olganda;

- tarmoq o‘z faoliyat turidan kelib chiqqan xolda xaridorlarga kuchli darajada bog‘liq bo‘lganda;

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

- xaridorlar uchun turli kompaniyalardan tovar sotish olishni iqtisodiy jixatdan yaxlit bitta xarid deb qarash mumkin bo‘lganda va xokazo;

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

- etkazib berilayotgan mahsulotning urnini bosa oladigan tovarlar kam bo‘lib, u kompaniyaning ishonchli mahsuloti bo‘lganda;

- tarmoqdagi kompaniyalar ta‘minotchi Korxonalar uchun muxim bo‘lmaganda;

- etkazib berilayotgan mahsulotlarning sifati yuqoriligi tufayli kompaniyalarning boshqa mahsulotga utishi qimmatga tushganda;

- etkazib beruvchilar ilgari tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalanganda;

- sotib oluvchi kompaniyalar orqaga tomon vertikal integratsiyalanish xavfidan foydalana olmaganda.

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

Tarmoqdagi raqobat darajasiga ko‘ra quyidagilarga bo‘lanadi:

1. Shavqatsiz raqobat

2. Intensiv raqobat

3. Meyordagi raqobat

4. Jalb qiluvchi zaif raqobat

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

1. Bozorga kirish yo‘lidagi to‘siqlar:

– bozorda ishlayotgan kompaniyalarning reaksiyasi;

– bozorga kirish yo‘lidagi to‘siqlar quyidagicha bo‘ladi;

- ishlab chiqarish miqiyosining tejamkorligi (bunday ustunlik bozorda ishlayotgan katta xajmga ega bo'lgan kompaniyalarda bo'ladi. Yangi Korxonalar esa bozorga birdaniga katta xajm bilan chiqolmaydi.);
- texnologiya va NOU XAU ga erishishning imkoniyati yo'qligi;
- «O'qitish/Tajriba» egri chizigining samarasi;
- xaridorlarning ma'lum markalariga moyilligi;
- korxonalar xajmlariga bogliq bo'lmagan xarajatlarning teng emasligi;
- sotish kanallariga ko'ra olish;
- nazorat qiluvchi organlarning xarakatlari . (litsenziya, ruxsatnomalar);
- tariflar va tarifdan tashqari cheklashlar (dempingga qarshi qonunchilik, maxalliy Korxonalarining majburiy qatnashishlari).

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

Bozordagi vaziyat tez-tez o'zgarib turadi, chunki bozorda ishlayotgan kompaniyalar bozorga kirib kelayotgan Yangi Korxonalarini o'z siyosatini o'zgartirishga majbur qiladi. Bozorda eng ko'p ta'sir qiladigan kuchlar raqobatni xarakatlantiruvchi kuchlar deb ataladi. Bu kuchlarni taxlil qilish 2 bosqichdan iborat<sup>16</sup>:

1. Xarakatlantiruvchi kuchlarni aniqlash.
2. Ushbu kuchlar ta'sirini aniqlash.

Bozorda eng ko'p uchraydigan xarakatlantiruvchi kuchlar quyidagilardan iborat:

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

#### **Kompaniya raqobat mavqeining kuchli va zaif jihatlari**

Tarmoqdagi raqobat tarkibini o'rganishdagi keyingi qadam - bu raqobatlashayotgan kompaniyalarining bozordagi o'rnini aniqlashdir. Tarmoqdagi Korxonalar raqobat mavqeini taqqoslashning asosiy usuli - bu strategik guruhlar kartasini tuzishdir.

<sup>16</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 103- 104 p.

**Strategik guruxlar kartasi** - tarmoqda raqobatlashayotgan Korxonalarining raqobat mavqelarini aks ettiruvchi asbobdir. Bu taxliliy usul tarmoqning umumiy taxlili va xar bir Korxonaning bozordagi mavqeini bir biriga bog'laydi. Buning uchun tarmoqda ishlayotgan barcha kompaniya va Korxonalar strategik guruxlarga bo'linadi. Strategik guruxlarga raqobat uslubi va bozordagi mavqei bir xil bo'lgan Korxonalar kiritiladi. Bozordagi asosiy raqobatchilar nechta bo'lsa strategik guruxlar soni xam shuncha bo'ladi, ammo buning uchun raqobatchilarning xar biri o'zining raqobat usuliga va bozorda o'z mavqeiga ega bo'lishi lozim<sup>17</sup>.

**Strategik guruxlar kartasini**-tuzish tartibi quyidagicha:

- Tarmoqdagi Korxonalarining bir biridan farqlantiruvchi belgilari aniqlanadi.
- Kartaning o'qlari bo'ylab turli xarakteristikalarni juftligi tushiriladi.
- Kartaga Korxonalar 2 o'zgaruvchan ko'rsatkichlarga asosan joylashtiriladi.
- Bitta strategik zonaga kirgan Korxonalar strategik guruxga birlashtiriladi.
- Xar bir strategik gurux atrofida aylana chiziladi. Aylananing diametri xar bir strategik guruxning bozordagi o'rniga proporsional bo'ladi. Ana shu ko'rsatkichlardan foydalanib strategik guruxlarning 2 o'lchamli kartasini tuzish mumkin.

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

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

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

1. Tarmoqdagi Korxonalarni bir-biridan farqlovchi raqobatli xarakteristikalar aniqlanadi (narx, sifat, faoliyat geografiyasi, integratsiya darajasi, mahsulot nomenklaturasi va xokazo).

2. Korxonalarining xolati ikki chiziqli chizmaga joylashtiriladi (tanlab olingan xususiyatlari bo'yicha).

3. Bir strategik soxaga to'g'ri keladigan Korxonalar aniqlanadi.

4. Xar bir guruxning tarmoqdagi umumiy savdo xajmidagi ulushi aniqlanadi.

SHunday qilib, tarmoqni strategik guruxlashning yuqorida aytib utilgan ikki o'lchovli xaritasi yasaladi.(8-rasm).

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

Turli strategik guruxlar bir-biriga qanchalik yaqin joylashgan bulsa, ular urtasidagi raqobat shunchalik kuchli bo'ladi. Eng yaqin raqobatchilarning fe'l-atvorini urganish muximdir. Raqobatchilarning strategiyasini, ularning kelgusida qanday yul tutishini bilmay turib, ular bilan muvaffaqiyatli raqobatlashish mumkin emas. Raqobatchilar nima qilmoqda va nima qilmoqchi - bu savollarga javob topish

---

<sup>17</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 112-114 p.

kompaniyaning strategik faoliyati uchun nixoyatda muximdir, aks xolda u xar doim mudofaa pozitsiyasida bulishga majbur bo'ladi.

Raqobatchilarning strategiyalari 3.2-jadval yordamida aniqlanadi. Odatda, raqobatchilarning maqsadlari va strategiyalari xaqidagi ma'lumotlarni ushbu jadval yordamida umumlashtirish muayyan raqobatchilik xatarlari va pozitsiyalarini baholash uchun etarlidir.

Korxonalarining raqobatdagi kelgusi pozitsiyalarini baholash uchun e'tiborni ularning bozordagi uz axvolini yaxshilash imkoniyatlariga qaratish lozim. Agressiv raqobatchilar Yangi strategik tashabbuslar manbaidirlar. O'z maqsadiga erishgan raqobatchilar uzlarining xozirgi strategiyasini amalga oshirishda davom etadilar. Bezovta va moliyaviy jixatdan og'ir axvolda qolgan raqiblar hujumchi yoki mudofaachi sifatida Yangi-Yangi strategik xatti-xarakatlarga utishlari mumkin. SHu munosabat bilan uzingizni ushbu kompaniya menejerlarining urniga qo'yib kurishingiz va ularning qanday yul tutishlarini muloxaza qilib kurishingiz mumkin.

### **1.9. Raqobat kurashida muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlikning kalit omillari**

Agar korxonalar yoki kompaniya o'z raqiblarining xatti xarakatlarini kuzatib bormasa u ko'zini bog'lab olib raqobatlashmoqchi bo'lgan xisoblanadi. Xuddi shaxmatdagidek raqobat kurashida xam raqibining keyingi yurishini oldindan ko'ra bilish bebaho axamiyatga egadir. Agar raqibining keyingi qadamini bilmasa, kompaniya Galaba qozonolmaydi. Bu boradagi raqobat kurashi quyidagi yo'nalishlarda olib boriladi<sup>18</sup>:

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

**2-Kelajakda tarmoqning etakchisi bo'lishi o'ki etakchi bo'lgan korxonalarini aniqlash.** Buning uchun xar bir korxonaning potensial imkoniyatlarini o'rganib ularning ichidan boshqalardan o'zib ketish o'ki o'zib bo'lgan korxonalar belgilanadi. Kelajakda qaysi korxonalar o'z mavqeini yo'qotadi, qaysi biri etakchi bo'lishi mumkinligini to'g'ri belgilash korxonaning strategiyasini tuzishda muxim axamiyat kasb etadi.

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

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

Muvaffaqiyatning asosiy omillari (MAO) - muayyan tarmoqdagi moliyaviy va raqobatli muvaffaqiyatning asosiy belgilovchi omillaridir. Ularni aniqlash - strategiya ishlab chiqishning asosiy yo'nalishlaridan biridir. Ular strategiyani ishlab chiqishda hal

---

<sup>18</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 117- 120 p.



qiluvchi rol o'ynashi mumkin, biroq ular turli tarmoqlarda turlicha bo'ladi. Odatda bir tarmoqqa shunga o'xshash uch-to'rtta omil xarakterli bo'lib, ularning bir-ikkitasi eng muhimi bo'lib, taxlilning vazifasi ularni aniqlashdan iborat bo'ladi.

Quyida MAOning turlari va ularning tarkibiy qismlari sanab o'tilgan<sup>19</sup>:

1. Texnologiyaga bog'liq omillar:

- ilmiy tadqiqotlarning saviyasi;
- ishlab chiqarish jarayonlarda innovatsiyalarga qodirlik;
- mahsulotda innovatsiyalarga qodirlik;
- mazkur texnologiyada ekspertlarning roli.

2. Ishlab chiqarish bilan bog'liq omillar:

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

- ishlab chiqarish sifati;
- yuqori fond qaytimi;

- ishlab chiqarish xarajatlarning kam bo'lishi, kafolatlanadigan xolda joylashtirilishi;

- tegishli malakali ishchi kuchi bilan ta'minlash,
- yuqori mehnat unumdorligi (ayniqsa ko'p mehnat talab qiladigan soxalarda);
- arzon loyixalashtirish va texnik ta'minot;
- ishlab chiqarishning model va o'lchamlarning o'zgarishiga moslashuvchanligi.

3. Taqsimlash bilan bog'liq omillar:

- distribyutorlar/dilerlarning qudratli tarmog'i;
- chakana savdodan tushadigan daromadlar extimoli;
- kompaniyaning o'z tarmog'i;
- tez etkazib berish.

4. Marketing bilan bog'liq omillar:

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

5. Malakaga bog'liq omillar:

- noyob iste'dodlar;
- sifatni nazorat qilish «nou-xau»si;
- loyixalash soxasidagi ekspertlar;
- texnologiya soxasidagi ekspertlar;
- aniq va sodda reklama qilish qobiliyati;
- ITTKI bosqichida ishlab chiqarish natijasida Yangi mahsulotlarni xosil qilish va ularni tez bozorga olib chiqa olish.

6. Tashkilotning imkoniyatlariga bog'liq omillar:

---

<sup>19</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 123-124 p.

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

7. MAOning boshqa turlari:

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

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

Muvaffaqiyatning kalit omillari (M.K.O)-bu raqobatbardosh bo'lish va moliyaviy barqarorlikka erishish uchun Korxonada ta'minlashi lozim bo'lgan raqobat imkoniyatlari va faoliyat natijalaridir. M.K.O shunday omillarki, ularga Korxonada aloxida e'tibor berishi kerak, chunki ular Korxonaning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligini belgilab beradi. Masalan: pivo sanoatida ishlab chiqarish quvvatlarining to'liq bandligini ta'minlash shunday omilga kiradi. (bu ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtirib beradi) M.K.O xar bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatga, ko'rinishga ega bo'ladi. Ayrim tarmoqlarda MKOlar 3-4ta bo'lishi mumkin, lekin xal qiluvchi axamiyatga 1 yoki 2 tasi ega bo'ladi.

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

A-tarmoqning o'sish imkoniyatlari

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

V-Tarmoqqa yirik Korxonalarining kirish (chiqish) imkoniyatlari:

G-Talabning barqarorligi:

D-Raqobat kuchlari ta'sirining kuchayishi yoki zaiflashishi:

E-Tarmoq oldida turgan muammolarning jiddiyligi:

J-Tavakkalchilik va noaniqlik darajasi:

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

### **Nazorat savollari:**

1. Kompaniya rahbariyatining rivojlanishi yo'nalishlarini aniqlash bo'yicha vazifalari.
2. Missiya mazmuni va uning asosiy savollari.
3. Missiyani ifodalashga qanday talablar qo'yiladi?
4. Strategiyani ishlab chiqish bosqichlari nima?
5. Strategiya qanday darajalarda ishlab chiqiladi?
6. Strategiyani shakllantiruvchi omillar.
7. Strategiyani ishlab chiqishga qanday yondoshuvlar bo'ladi?
8. Tarmoqni ta'riflovchi asosiy ko'rsatkichlar qanday?
9. Tarmoqda qanday raqobat kuchlari bo'ladi?

10. Tarmoqdagi raqobat kuchlari nisbati nimalar o'zgartirib o'zgartirib yuborilishi mumkin?

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

12. Muvaffaqiyatning kalit omili nima?

13. Tarmoqning jozibadorligi qanday aniqlanadi?

### **Foydalanilish uchun adabiyotlar:**

#### **Maxsus adabiyotlar**

1. Fred R. David . Strategic management: concepts and cases / Fred R. David.— 13th ed.2011. - 45 p.

2. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012.. 28 p.

#### **Internet resurslari**

1. www.press-uz.info

2. www.ziyonet.uz

3. www.edu.uz

### **2-mavzu: Kompaniya holati tahlili, strategiya va raqobat ustunligi**

#### **Reja:**

2.1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubi.

2.2. Qadriyatlar zanjiri.

2.3. Muammolarni aniqlash va ifodalash. Muammolarni aniqlash uchun qo'yiladigan savollar. Kompaniya avvalgi strategiyasini amalga oshira oladimi?

2.4. Kompaniyalar ahvolini tahlili.

2.5. Strategik menejmentda raqobat strategiyasi.

2.6. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish.

2.7. Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.

2.8. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi.

2.9. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari.

#### **2.1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubi**

Bu mavzuda kompaniya xolati taxlilining uslubiyatini ko'rib chiqamiz. Bu 5 ta savolga kelib taqaladi<sup>20</sup>:

1) Amaldagi strategiya qay darajada samarali?

2) Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?

3) Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi?

4) Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustaxkam?

5) Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi ?

Bu savollarga javob berish uchun 4 ta taxliliy asbobdan foydalaniladi: SWOT - taxlil, qiymatlar zanjiri, xarajatlar taxlili va raqobatbardoshlikni baholash.

*SWOT-taxlil.*

---

<sup>20</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 138- 140 p.

SWOT - inglizcha Strengths (kuchlar), Weaknesses (zaif tomonlar), Opportunities (qulay imkoniyatlar) va Threats (taxdidlar) suzlaridan tuzilgan akronimdir. Kompaniyaning ichki holati asosan S va W bilan, tashqi muxiti esa O va T ko'rsatkichlarda ifodalanadi. 4.1-jadvalda SWOT-taxlilda xisobga olish maqsadga muvofiq bo'lgan asosiy omillar keltirilgan.

Kompaniyaning strategik istiqboli uchun kuchli jixatlar ayniqsa muximdir, chunki ular strategiyaning poydevorini tashkil qiladi, raqobatli ustunliklar ana shu jixatlar asosiga qurilishi lozim. Ayni paytda yaxshi strategiya zaif jixatlarni ko'rib chiqishni xam talab qiladi. Tashkiliy strategiya bajarish mumkin bo'lgan ishlarga yaxshi moslashgan bulishi lozim. Kompaniyaning uziga xos jixatlarini aniqlash aloxida axamiyat kasb etadi. Bu esa strategiyaning shakllantirish uchun muximdir, chunki:

- noyob imkoniyatlar Korxonaga bozordagi qulay vaziyatlardan foydalanish imkoniyatini beradi;

- bozorda raqobat ustunliklarini vujudga keltiradi;

- potensial jixatdan strategiyaning asosini tashkil etishi mumkin.

Tarmoqdagi qulay imkoniyatlarni kompaniyaning qulay imkoniyatlaridan farqlash kerak. Tarmoqdagi ustivor va qayta paydo bulayotgan qulay imkoniyatlar raqobat ustunligiga ega bo'lgan yoki usish uchun boshqa imkoniyatlari bo'lgan kompaniyalar uchun ayniqsa mos keladi.

SWOT-taxlil quyidagi savollarga javob topishga yordam beradi:

- kompaniya uz strategiyasida uzining ichki kuchli tomonlaridan yoki ustunliklaridan foydalanadimi? Agar kompaniyaning xech qanday ajralib turuvchi ustunliklari bo'lmasa, uning qanday potensial kuchli jixatlari ana shu ustunliklarga aylanishi mumkin?

- kompaniyaning zaif jixatlari uning raqobatdagi eng nozik tomonlarimi? Ular ma'lum bir qulay jixatlardan foydalanishga imkon bermaydimi? Strategik jixatdan kelib chiqqan xolda qaysi zaif jixatlarga tuzatish kiritish kerak?

- qanday qulay sharoitlar kompaniyaga muvaffaqiyat qozonishga imkoniyat yaratadi? Shuni qayd qilib utish lozimki, foydalanish usullari bo'lmagan qulay imkoniyatlar sarobdan boshqa narsa emas. Korxonaning kuchli va zaif tomonlari uning boshqa Korxonalarga qaraganda qulay imkoniyatlardan foydalanishga yaxshiroq yoki yomonroq darajada moslashishiga yordam beradi.

- menejerni qaysi taxdidlar ko'proq tashvishlantirishi kerak? U himoyani yaxshi tashkil qilish uchun qaysi strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim?

*Strategik qiymat tahlili.* Kompaniyada yuzaga kelgan vaziyatni eng aniq ko'rsatadigan indikatorlardan biri - uning uz raqobatchilariga nisbatan narx pozitsiyasidir. Bu ayniqsa mahsuloti kam differensiyalashgan tarmoqlarga ta'alluqli bo'lib, kompaniya har qanday sharoitda ham uz raqiblardan orqada qolmasligi kerak, aks xolda raqobatli pozitsiyani qo'ldan boy berib qo'yishi mumkin. Raqobatchilarning xarajatlaridagi farqlarga quyidagilar sabab bulishi mumkin:

- xom ashyo, materiallar, tarkibiy qismlar, energiya va shu kabilarning narxlaridagi farqlar;

- asosiy texnologiyalar, asbob-uskunalarining yoshidagi farqlar;

- ishlab chiqarish birliklarining kattaligi turlicha bo'lganligi, ishlab chiqarishning kumulyativ ta'siri, ishlab chiqarish unumdorlik darajalari, turli soliq sharoitlari, ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasi va xokazolar tufayli ichki tannarxlardagi farqlar;

- inflyasiya va valyuta kurslarining uzgarishiga kuchli bog'liqlik;
- transport xarajatlaridagi farqlar;
- taqsimot kanallariga sarflanadigan xarajatlardagi farqlar.

Strategik qiymatli taxlilda asosiy e'tibor Korxonaning uz raqiblariga nisbatan qiymat pozitsiyasiga qaratiladi. Bunday taxlilning birlamchi taxlil yondashuvi qiymat zanjirini yasash bo'lib, ushbu zanjir xom ashyodan pirovard iste'molchilarning narxlarigacha bo'lgan qiymat manzarasini aks ettiradi. Ushbu jadval xarakatlar/xarajatlar zanjirida raqobatchi Korxonalar bir-biridan eng katta farq qiladigan uchta asosiy soxa borligini ko'rsatadi: ta'minot soxasi, taqsimot kanallarining ilg'or qismlari, kompaniyaning uz ichki faoliyati. Agar Korxonalar zanjirning orqa yoki oldingi qismlarida raqobatbardoshlikni kuldanda boy bersa, u raqobatbardoshlikni tiklash maqsadida uz ichki xatti-xarakatlarini uzgartirishi mumkin.

Qiymat bushliqlari asosan zanjirning orqa qismida yotsa, Korxonalar quyidagi olti xil strategik xatti-xarakatlarni amalga oshirishi mumkin<sup>21</sup>:

- etkazib beruvchilar bilan uzi uchun qulay narxlar tug'risida kelishib olishi;
  - etkazib beruvchilar bilan ularning xarajatlarini kamaytirish maqsadida ish olib borishi;
  - moddiy xarajatlarni nazorat qilish uchun orqaga tomon integratsiyalanishi;
  - arzonroq o'rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi;
  - taqsimotning narxlari maqbul bo'lgan Yangi manbalarini topishi;
  - zanjirning boshqa qismlarida tejamkorlik evaziga farqni kamaytirishga urinishi
- mumkin.

Qiymat buyicha raqobatbardoshlikning boy berilishiga sabab zanjirning ichki soxalarida bulsa, quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- byudjetning ichki moddalarini taftish qilish;
  - ishchilarning va qimmatbaho asbob-uskunalarining mexnat unumdorligini kutarishga urinish;
  - ba'zi texnologik jarayonlarni Korxonaning uzida emas, balki chetda bajarish foydaliroq bulish-bo'lmasligini urganib chiqish;
  - resurslarni tejoychi texnologik Yangiliklarni investitsiyalash;
  - qiymatning xavf tug'dirayotgan tarkibiy qismlarini ishlab chiqarish va asbob-uskunalariga Yangi investitsiyalar ob'ekti sifatida ko'rib chiqish;
  - mahsulotning qiymatini kamaytirish maqsadida uni Yangilash va xokazo;
- Korxonaning raqobat pozitsiyasi kuchini baholash*<sup>22</sup>.

Qiymat, raqobat pozitsiyasini baholashga qo'shimcha ravishda kompaniyaning raqobat pozitsiyasi va raqobatchilik kuchini umumiy taxlil qilish xam talab qilinadi. U quyidagi savollarga javob berishi kerak:

<sup>21</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 143-144 p.

<sup>22</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 148- 151p.

- korxonaning bugungi raqobat pozitsiyasi qanchalik kuchli?

- bugungi strategiyadan foydalanilganda raqobat pozitsiyasining qanday uzgarishini kutish mumkin?

- Korxonaning qanday raqobat ustunliklari bor?

Korxonaning raqobat pozitsiyalarini baholash uchun muvaffaqiyatning asosiy omillari buyicha balli baholar shkalasidan foydalaniladi. Bunda Korxonaga va uning raqiblari buyicha ana shunday omillar solishtirib kuriladi.

Umumiy qoida: kompaniya uzining raqobatdagi kuchli jixatlarini kupaytirib borishi va uzining raqobatchilikdagi zaif jixatlarini ximoya qilishi kerak. U uz strategiyasida uzining kuchli jixatlariga tayanishi va zaif jixatlarini mustahkamlashga oid chora-tadbirlarni kurishi lozim.

Ayni paytda raqiblarning kuchli jixatlari reytingi hujumning qaysi tomondan bulishini va aksincha, raqiblarning zaif tomoni qaerda ekanligini ko'rsatadi.

Agar aynan kompaniya raqobatda kuchli bo'lgan jixatlarda raqiblar zaif bulsa, ushbu vaziyatdan foydalanib qolish chora-tadbirlarini kurish lozim.

*Amaldagi strategiya qay darajada samarali?*

Strategiya qanchalik yaxshi amalga oshirilayotganini baholash uchun quyidagilar muxim:

1) kompaniyaning raqobatchilar orasidagi o'rnini aniqlash;

2) kompaniyaning tarmoqdagi raqobat chegaralarini aniqlash;

3) kompaniyaning ishlab chiqarish, marketing, moliya va kadrlar soxasidagi funksional strategiyalarini baholash;

Kompaniya strategik va moliyaviy xolatining ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat:

1) kompaniyaning bozordagi ulushi va tarmoqdagi o'rnini;

2) foyda xajmi oshadimi, kamayadimi va u raqobatchilarning shunday ko'rsatkichlariga nisbatan qanday;

3) sarmoyalar sof foydasining o'zgarish tendensiyasi;

4) kompaniyaning sotuvlari umumiy bozordagiga nisbatan tez o'syaptimi yoki sekin o'syaptimi;

5) kreditlar xajmi;

6) Korxonaning xaridorlar nazaridagi obro'si, uning imidji;

7) kompaniyaning texnologiya, innovatsiya, sifat va xaridorlarga xizmat ko'rsatishda etakchiligi va xokazo.

*Qullanilayotgan strategiyani baholash.*

Qullanilayotgan strategiyani baholash uchun kompaniya qanday strategiyaga amal qilayotganligini tushunib olish lozim - bu:

- arzon narx vositasi bilan peshqadamlik qilish;

- raqobatchilardan farq qilib turish;

- iste'molchilarning tor guruxlariga yoki marketing bushliqlariga ixtisoslashish.

Tarmoqdagi raqobatli vaziyatning yana bir xarakteristikasi vertikal integratsiyalanish darajasi va bozorning geografik kulamidir. Bu erda ishlab chiqarish, marketing, moliya, ishchi kuchidan foydalanish soxalaridagi yordamchi strategiyalarni taxlil qilish lozim.

Bunga qo‘shimcha ravishda kompaniya strategiyasining ayrim raqobatli ustunliklarni ta‘minlash maqsadida raqobatli pozitsiyani yaxshilashga imkon beradigan sunnigi amaliyotini taxlil qilib chiqish kerak.

Strategik faoliyatning eng aniq ko‘rsatkichlari quyidagilardan iborat:

- Korxonada nazorat ostiga olgan bozor ulushining kattalashishi yoki kichrayishi;
- Korxonada oladigan daromad xajmining ushishi yoki usmayotganligi xamda bu daromadning raqobatchilarga nisbatan qay darajada ekanligi;
- Korxonada sof foyda tendensiyalari xamda investitsiyalarning qaytish tezligi qanday;
- Korxonada savdo xajmining bozordagi umumiy ushishga nisbatan tez yoki sekin usayotganligi va xokazo.

Tabiiyki, eng yaxshi strategiya xech qanday radikal uzgarishlarni talab qilmaydigan strategiyadir.

#### *Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?*

Kuch - bu shunday xususiyatki, kompaniyaga qo‘shimcha imkoniyatlar beradi. Bu kuch maxoratda, sezilarli tajribada, qimmatli tashkiliy resurslarda yoki aniq imkoniyatlarda, Korxonaga bozorda ustunlik yaratib beruvchi yutuqlarda bo‘lishi mumkin. Kuch shuningdek, bozorda raqobatchilikni kuchaytirish tajribasiga ega bo‘lgan boshqa bir kompaniya bilan qo‘shilishi yoki sherikchilik qilish yo‘li bilan xam yaratilishi mumkin.

Zaiflik - bu kompaniya faoliyati uchun zarur bo‘lgan nimaningdir etishmasligi, kompaniya qila olmaydigan qandaydir ish yoki kompaniyani noqulay vaziyatga solib qo‘yadigan sharoit. Kompaniyaning kuchli va zaif jixatlari aniqlangach, xar ikkala ro‘yxat o‘rganilishi va baholanishi lozim<sup>23</sup>. Buning uchun SWOT tizimi qo‘llaniladi (taxlil, xarajatlar taxlili, imkoniyatlar va boshqalar taxlili). Bunda kuch va zaiflik balansi tuziladi. Kompaniyaning eng muxim yutugi - bu raqiblariga nisbatan kompaniya yaxshi bajara oladigan ishdur.

#### *Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi?*

Kompaniya axvoli taxlilining muxim qismi - bu Korxonada xarajatlarining raqobatga bardoshlilikini aniqlashdir. Baholardagi farqlarning kelib chiqish sabablari xilma-xil bo‘lishi mumkin. Ularning eng muximlari quyidagilar:

- 1) xom ashyolar, butlovchi qismlar, quvvatlar va boshqa tovarlar narxlaridagi farq;
- 2) texnologiyaning turliligi va jixozlar yoshining turliligi;
- 3) ishlab chiqarish xarajatlarining turliligi;
- 4) raqiblarning inflyasiyaga va xorijiy valyutalar almashtiruv kurslarining o‘zgarishiga bogliqlik darajasining turliligi;
- 5) marketing xarajatlarining turliligi;
- 6) transportirovka xarajatlarining turliligi ;
- 7) sotish shaxobchalarini tashkil etish xarajatlarning turliligi.

Raqobatga bardoshli bo‘lish uchun kompaniyaning xarajatlari raqiblar xarajatlariga teng yoki undan past bo‘lishi lozim. Buning uchun kompaniya qiymatlar

---

<sup>23</sup>Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 158-162 p.

zanjirining xar bir bo'ginida taxlil o'tkaziladi. Qiymat yaratuvchi zanjir quyidagilardan iborat bo'ladi.

*Asosiy faoliyat doirasida:*

- moddiy-texnika ta'minoti;
- tayyorlash;
- tovarlarni iste'molchilarga etkazish;
- sotish va marketing;
- xizmat ko'rsatish;

*Qo'shimcha faoliyat doirasida:*

- tadqiqotlar va ishlanmalar, texnologiyalar va tizimlarni rivojlantirish;
- inson resurslarini boshqarish;
- umumiy boshqarish;

Xarajatlarni to'g'ri baholash uchun menedjer 4 ta ishni bajarishi lozim:

- Korxonaning qiymatlar zanjirini tuzish;
- zanjir ichida turli uchastkalar o'rtasidagi aloqani o'rganish;
- bozorda muvaffaqiyat keltiruvchi faoliyat turlarini aniqlash;
- solishtirma baholash o'tkazish;

*Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam?*

Kompaniyaning raqobatga bardoshlilikini aniqlash uchun qiymatlar zanjiridan foydalanish etarli emas. Kompaniyaning raqobatchilik kuchi va pozitsiyasi chuqurroq taxlil qilinishi lozim. Buning uchun quyidagilar aniqlanadi<sup>24</sup>:

- hozirgi vaqtda kompaniya o'zining raqobat pozitsiyasini qanchalik qattiq ushlab turibdi;
- amaldagi strategiya saqlanib qolsa kompaniya raqobat pozitsiyasining mustahkamlanish va zaiflashish istiqboli qanday;
- asosiy raqiblar ichida kompaniya qanday o'ringa ega;
- hozirgi vaqtda kompaniya asosiy raqiblardan ustunmi yoki orqadami;
- tarmoqning xarakatlantiruvchi kuchlari, raqobat bosimlari, raqobatchilarning kutilayotgan qadamlaridan kelib chiqib kompaniya o'zining pozitsiyasini ximoya qila oladimi;

Bu savollarga javob topish uchun quyidagilarni bajarish lozim:

- 1-qadam - tarmoqdagi muvaffaqiyatning kalit omillari ro'yxati tuziladi;
- 2-qadam - xar bir ko'rsatkich bo'yicha kompaniya va uning raqiblariga baho beriladi;
- 3-qadam - raqiblarning kuchli tomonlariga berilgan baho umumlashtiriladi;
- 4- qadam - raqiblarning raqobatda ustunlik yoki zaif jixatlari xaqida xulosa chiqariladi;

*Kompaniya qanday strategik muammolarga to'qnash keladi?*

Yuqoridagi taxlil natijasini o'rganib, menejerlar nimaga e'tibor berish kerakligini aniqlashlari lozim. Kompaniyaning zaif joyini topa bilish, ana shu zaifliklarni bartaraf qilish choralarini ishlab chiqish menejerlarning asosiy vazifasiga aylanadi. Ushbu

---

<sup>24</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strickland. 163- 164 p.



vazifani muvaffaqiyatli bajarish uchun menejerlar quyidagi savollarga javob topishlari lozim:

1) tarmoqdagi xarakatlantiruvchi kuchlarni xisobga olganda Korxonaning bugungi strategiyasi ma'qulmi;

2) Korxonaning amaldagi strategiyasi tarmoqning kelajakdagi muvaffaqiyatning kalit omillariga mos keladimi;

3) tarmoqdagi 5 ta raqobat kuchlaridan amaldagi strategiya yaxshi ximoya qiladimi;

4) qanday vaziyatlarda bugungi strategiya kompaniyani tashqi xavflar va ichki zaifliklardan ximoya qila olmaydi;

5) bir yoki bir nechta raqiblarning hujumi kompaniyaga zarar etkaza oladimi, agar etkaza olsa qanday zarar etkaza oladi;

6) kompaniya raqobat ustunligiga egami yoki u raqobatchilikdagi kamchiliklarni tugatish uchun yanayam ko'proq ishlashi kerakmi;

7) bugungi strategiyaning kuchli va zaif tomonlari nimalardan iborat;

8) kompaniyaning raqobat pozitsiyasini kuchaytirish uchun qo'shimcha choralar ko'rish lozimmi;

Ushbu savollarning javoblari kompaniya amaldagi strategiyasini davom ettirgani ma'qulmi yoki strategiyani tubdan o'zgartirish lozimmi degan savolga javob beradi.

Vaziyat taxlilining sunggi bosqichida kompaniyaning ish rejasini tashkil qiluvchi barcha muxim strategik yondashuvlar aniqlanadi. U bajarilgan vaziyat taxliliga tayanishi va quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- mavjud strategiya tarmoqdagi xarakatlantiruvchi kuchlarga mosmi?

- mavjud strategiya tarmoqning kelgusidagi muvaffaqiyat omillari bilan qanchalik kuchli bog'liq?

- mavjud strategiya xozir va ilgari emas, kelgusidagi beshta raqobat kuchidan qanchalik yaxshi ximoyalangan?

- mavjud strategiya kompaniyani ichki xatarlar va tashqi zaifliklardan ximoyalay oladimi?

- kompaniya bir yoki bir nechta raqiblarning hujumlaridan xavfsirashi kerakmi?

- kompaniyaning qiymat pozitsiyasini yaxshilash, ijobiy imkoniyatlarni kupaytirish yoki uning raqobatli pozitsiyasini yaxshilash uchun qo'shimcha chora-tadbirlarni amalga oshirish kerakmi?

## **2.2. Qadriyatlar zanjiri**

Qiymat bushliqlari asosan zanjirning orqa qismida yotsa, korxonaga quyidagi olti xil strategik xatti-xarakatlarni amalga oshirishi mumkin<sup>25</sup>:

- etkazib beruvchilar bilan uzi uchun qulay narxlar tug'risida kelishib olishi;

- etkazib beruvchilar bilan ularning xarajatlarini kamaytirish maqsadida ish olib borishi;

- moddiy xarajatlarni nazorat qilish uchun orqaga tomon integratsiyalanishi;

---

<sup>25</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson, Jr. A.J Strikland. 165- 166 p.

- arzonroq o‘rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi;
- taqsimotning narxlari maqbul bo‘lgan Yangi manbalarini topishi;
- zanjirning boshqa qismlarida tejamkorlik evaziga farqni kamaytirishga urinishi mumkin.

Qiymat buyicha raqobatbardoshlikning boy berilishiga sabab zanjirning ichki soxalarida bulsa, quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- byudjetning ichki moddalarini taftish qilish;
- ishchilarning va qimmatbaho asbob-uskunalarining mexnat unumdorligini kutarishga urinish;
- ba’zi texnologik jarayonlarni korxonaning uzida emas, balki chetda bajarish foydaliroq bulish-bo‘lmasligini urganib chiqish;
- resurslarni tejoychi texnologik Yangiliklarni investitsiyalash;
- qiymatning xavf tug‘dirayotgan tarkibiy qismlarini ishlab chiqarish va asbob-uskunalariga Yangi investitsiyalar ob’ekti sifatida ko‘rib chiqish;
- mahsulotning qiymatini kamaytirish maqsadida uni Yangilash va xokazo;

*Korxonaning raqobat pozitsiyasi kuchini baholash.*

Qiymat, raqobat pozitsiyasini baholashga qo‘shimcha ravishda kompaniyaning raqobat pozitsiyasi va raqobatchilik kuchini umumiy taxlil qilish xam talab qilinadi. U quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- Korxonaning bugungi raqobat pozitsiyasi qanchalik kuchli?
- bugungi strategiyadan foydalanilganda raqobat pozitsiyasining qanday uzgarishini kutish mumkin?
- Korxonaning qanday raqobat ustunliklari bor?

Korxonaning raqobat prozitsiyalarini baholash uchun muvaffaqiyatning asosiy omillari buyicha balli baholar shkalasidan foydalaniladi. Bunda korxonona va uning raqiblari buyicha ana shunday omillar solishtirib kuriladi.

Umumiy qoida: kompaniya uzining raqobatdagi kuchli jixatlarini kupaytirib borishi va uzining raqobatchilikdagi zaif jixatlarini ximoya qilishi kerak. U uz strategiyasida uzining kuchli jixatlariga tayanishi va zaif jixatlarini mustahkamlashga oid chora-tadbirlarni kurishi lozim.

Ayni paytda raqiblarning kuchli jixatlari reytingi hujumning qaysi tomondan bulishini va aksincha, raqiblarning zaif tomoni qaeda ekanligini ko‘rsatadi.

Agar aynan kompaniya raqobatda kuchli bo‘lgan jixatlarda raqiblar zaif bulsa, ushbu vaziyatdan foydalanib qolish chora-tadbirlarini kurish lozim.

### *Muammolarni aniqlash va ifodalash*

Kompaniyaning strategik istiqboli uchun kuchli jixatlar ayniqsa muximdir, chunki ular strategiyaning poydevorini tashkil qiladi, raqobatli ustunliklar ana shu jixatlar asosiga qurilishi lozim. Ayni paytda yaxshi strategiya zaif jixatlarni ko‘rib chiqishni xam talab qiladi. Tashkiliy strategiya bajarish mumkin bo‘lgan ishlarga yaxshi moslashgan bulishi lozim. Kompaniyaning uziga xos jixatlarini aniqlash aloxida axamiyat kasb etadi. Bu esa strategiyani shakllantirish uchun muximdir, chunki<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 167- 168 p.

- noyob imkoniyatlar Korxonaga bozordagi qulay vaziyatlardan foydalanish imkoniyatini beradi;

- bozorda raqobat ustunliklarini vujudga keltiradi;

- potensial jixatdan strategiyaning asosini tashkil etishi mumkin.

Tarmoqdagi qulay imkoniyatlarni kompaniyaning qulay imkoniyatlaridan farqlash kerak. Tarmoqdagi ustivor va qayta paydo bulayotgan qulay imkoniyatlar raqobat ustunligiga ega bo'lgan yoki usish uchun boshqa imkoniyatlari bo'lgan kompaniyalar uchun ayniqsa mos keladi.

SWOT-taxlil quyidagi savollarga javob topishga yordam beradi:

- kompaniya uz strategiyasida uzining ichki kuchli tomonlaridan yoki ustunliklaridan foydalanadimi? Agar kompaniyaning xech qanday ajralib turuvchi ustunliklari bo'lmasa, uning qanday potensial kuchli jixatlari ana shu ustunliklarga aylanishi mumkin?

- kompaniyaning zaif jixatlari uning raqobatdagi eng nozik tomonlarimi? Ular ma'lum bir qulay jixatlardan foydalanishga imkon bermaydimi? Strategik jixatdan kelib chiqqan xolda qaysi zaif jixatlarga tuzatish kiritish kerak?

- qanday qulay sharoitlar kompaniyaga muvaffaqiyat qozonishga imkoniyat yaratadi? Shuni qayd qilib utish lozimki, foydalanish usullari bo'lmagan qulay imkoniyatlar sarobdan boshqa narsa emas. Korxonaning kuchli va zaif tomonlari uning boshqa Korxonalarga qaraganda qulay imkoniyatlardan foydalanishga yaxshiroq yoki yomonroq darajada moslashishiga yordam beradi.

- menejerni qaysi taxdidlar ko'proq tashvishlantirishi kerak? U himoyani yaxshi tashkil qilish uchun qaysi strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim?

### **2.3. Kompaniyalar ahvolini tahlili**

Strategik qiymatli taxlilda asosiy e'tibor Korxonaning uz raqiblariga nisbatan qiymat pozitsiyasiga qaratiladi. Bunday taxlilning birlamchi taxliliy yondashuvi qiymat zanjirini yasash bo'lib, ushbu zanjir xom ashyodan pirovard iste'molchilarning narxlarigacha bo'lgan qiymat manzarasini aks ettiradi. Ushbu jadval xarakterlar/xarajatlar zanjirida raqobatchi Korxonalar bir-biridan eng katta farq qiladigan uchta asosiy soxa borligini ko'rsatadi: ta'minot soxasi, taqsimot kanallarining ilg'or qismlari, kompaniyaning uz ichki faoliyati. Agar korxonalar zanjirning orqa yoki oldingi qismlarida raqobatbardoshlikni kuldan boy bersa, u raqobatbardoshlikni tiklash maqsadida uz ichki xatti-xarakatlarini uzgartirishi mumkin.

Qiymat bushliqlari asosan zanjirning orqa qismida yotsa, korxonalar quyidagi olti xil strategik xatti-xarakatlarni amalga oshirishi mumkin<sup>27</sup>:

- etkazib beruvchilar bilan uzi uchun qulay narxlar tug'risida kelishib olishi;

- etkazib beruvchilar bilan ularning xarajatlarini kamaytirish maqsadida ish olib borishi;

- moddiy xarajatlarni nazorat qilish uchun orqaga tomon integratsiyalanishi;

- arzonroq o'rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi;

---

<sup>27</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson, Jr. A.J Strickland. 173- 174 p.

- taqsimotning narxlari maqbul bo'lgan Yangi manbalarini topishi;
- zanjirning boshqa qismlarida tejamkorlik evaziga farqni kamaytirishga urinishi mumkin.

Qiymat buyicha raqobatbardoshlikning boy berilishiga sabab zanjirning ichki soxalarida bulsa, quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- byudjetning ichki moddalarini taftish qilish;
- ishchilarning va qimmatbaho asbob-uskunalarining mexnat unumdorligini kutarishga urinish;

- ba'zi texnologik jarayonlarni korxonaning uzida emas, balki chetda bajarish foydaliroq bulish-bo'lmasligini urganib chiqish;

- resurslarni tejoyvchi texnologik Yangiliklarni investitsiyalash;
- qiymatning xavf tug'dirayotgan tarkibiy qismlarini ishlab chiqarish va asbob-uskunalariga Yangi investitsiyalar ob'ekti sifatida ko'rib chiqish;

- mahsulotning qiymatini kamaytirish maqsadida uni Yangilash va xokazo;

*Korxonaning raqobat pozitsiyasi kuchini baholash.*

Qiymat, raqobat pozitsiyasini baholashga qo'shimcha ravishda kompaniyaning raqobat pozitsiyasi va raqobatchilik kuchini umumiy taxlil qilish xam talab qilinadi. U quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- Korxonaning bugungi raqobat pozitsiyasi qanchalik kuchli?

- bugungi strategiyadan foydalanilganda raqobat pozitsiyasining qanday uzgarishini kutish mumkin?

- Korxonaning qanday raqobat ustunliklari bor?

Korxonaning raqobat pozitsiyalarini baholash uchun muvaffaqiyatning asosiy omillari buyicha balli baholar shkalasidan foydalaniladi. Bunda korxonaga va uning raqiblari buyicha ana shunday omillar solishtirib kuriladi.

Umumiy qoida: kompaniya uzining raqobatdagi kuchli jixatlarini kupaytirib borishi va uzining raqobatchilikdagi zaif jixatlarini ximoya qilishi kerak. U uz strategiyasida uzining kuchli jixatlariga tayanishi va zaif jixatlarini mustahkamlashga oid chora-tadbirlarni kurishi lozim.

Ayni paytda raqiblarning kuchli jixatlari reytingi hujumning qaysi tomondan bulishini va aksincha, raqiblarning zaif tomoni qaerda ekanligini ko'rsatadi.

Agar aynan kompaniya raqobatda kuchli bo'lgan jixatlarda raqiblar zaif bulsa, ushbu vaziyatdan foydalanib qolish chora-tadbirlarini kurish lozim.

### **3.5. Strategik menejmentda raqobat strategiyasi**

Kompaniyaning raqobat strategiyasi - bu biznesga yondoshuv va mijozlarni jalb qilishga qaratilgan tashabbuslar, kompaniyaning bozordagi pozitsiyani mustahkamlash uchun olib boradigan kurashidan iborat. Bozordagi raqobatni urushga o'xshatish mumkin. Bu urushda raqiblar yarador bo'lishi, zarar ko'rishi mumkin. Bunda faqat eng yaxshi strategiya galaba qozonadi. Kompaniyaning raqobat strategiyasi hujumkorlik va mudofaa xarakterlarini, qisqa muddatli taktik va uzoq muddatli xarakterlarni o'z ichiga oladi.

Bozordagi raqobatchilar nechta bo'lsa raqobatchilik strategiyasining variantlari va ko'rinishlari shuncha bo'ladi. Biroq ularning turi qanchalik ko'p bo'lmasin,

ularning o'xshashliklari topiladi. Strategiyaga yondoshishning keng tarqalgan 5 ta varianti mavjud bo'lib ular quyida keltirilgan<sup>28</sup>:

1. *Xarajatlar buyicha ilgorlik strategiyasi*. Tovar va xizmatlarni ishlab chikarishda tula xarajatlarini pasaytirishni kuzda tutadi. Bu esa kup sonli xaridorni jalb kiladi.

2. *Keng tabaqalashtirish strategiyasi*. Kompaniya tovarlariga rakobatchi Korxonalar tovarlaridan fark kildiradigan uziga xos chizgilarni berishga karatilgan. Bu xam xaridorlarni jalb etishga yordam beradi.

3. *Optimal xarajatlar strategiyasi*. Xaridorlarga past xarajatlar va mahsulotni keng tabaqalashtirishni uygunlashtirish xisobiga kimmatli tovar olish imkoniyatini beradi. Asosiy vazifa uxshash tovarni ishlab chikaruvchilarga nisbatan optimal xarajat va past baholarni ta'minlashdan iboratdir.

4. *Fokuslangan strategiya*. Bunda strategiya past xarajatlarga asoslangan bo'lib, xaridorlarning tor segmentiga yunaltiriladi. Bunda Korxonalar uz rakobatchilaridan ancha past baholar xisobiga utib ketadi.

5. *Ifodalangan strategiya yoki mahsulotni tabaqalashtirishga asoslangan bozor uyasi strategiyasi*. Uning maksadi - tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada tularok javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlashdir.

### **3.6. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun hujumkorlik strategiyasidan foydalanish**

Rakobat ustunligiga deyarli xar doim muvaffakiyatli hujumkor strategik xarakterlar xisobiga erishiladi. Ustunlikka erishishni ta'minlash uchun muvaffakiyatli hujumkor strategiyaga kancha vaqt talab etilishi tarmoqdagi rakobat tavsifiga bog'liq. Ustunlikni ta'minlash vaqti kiska bulishi, xizmat ko'rsatish soxasidagi kabi, murakkab texnologik jarayonli kapital talab etadigan tarmoqlardagi kabi ancha davomli bulishi xam mumkin. Ideal darajada sozlangan xarakterlar mikyosi ancha katta bo'lgan ( masalan, Yangi kimmatbaho dorining patentiga farmatsevtikada ega bulish sezilarli ustunlikni ta'minlaydi) yoki uncha katta bo'lmagan (masalan, tikuvchilik sanoatida. Bunda kiyimlarning Yangi modadagi fasonlari osongina uzlashtirilishi mumkin, nusxa kuchirish orkali) rakobat ustunligini yaratishi mumkin.

Rakiblar Korxonalar yaratgan ustunlikka qarshi jiddiy qarshi hujum boshlashlari bilan uning emirilishi boshlanadi. Egallangan mavkeini saqlab qolish uchun Korxonalar ikkinchi strategik hujumni amalga oshirishi kerak. Uning fundamentini esa rakobatchi ustunlikka erishish maksadida kurashni kuchaytirgan paytlarida hujumga utishga tayyor turish uchun «mevalarni samarasini» kurish davrida ko'rib qo'yish kerak bo'ladi. Rakobat ustunligini saqlab turish uchun Korxonalar rakiblardan bir bosh baland bulishi kerak. Bozordagi uzining pozitsiyasini mustaxkamlash uchun ketma-ket strategik hujumlar uyushtirishi va xaridorlarning moyilligini saqlab turishi lozim.

Hujumkor strategiyaning oltita asosiy turi ajratiladi<sup>29</sup>:

---

<sup>28</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 178- 181 p.

<sup>29</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 183- 184 p.

1. Rakobatchining kuchli tomonlariga qarshilik ko'rsatish yoki ulardan o'zib ketishga qaratilgan xarakterlar.

1. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan xarakterlar.
2. Bir nechta frontlarda bir vaqtda hujumga o'tish.
3. Egallanmagan bushliqlarni egallash.
4. Partizan urushi.
5. Zarbalar.

### **3.7. Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish**

Rakobat bozorlarida barcha Korxonalar rakobatchilar uyushtiradigan hujumlarning ob'ektlari bulishi mumkin. Hujumlar xuddi eski, amaldagi Korxonalar tomonidan bo'lganidek, Yangi Korxonalar tomonidan bo'lganidek, Yangi Korxonalar tomonidan xam bulishi mumkin. Ximoyaviy strategiyaning maksadi hujumga uchrash xavfini kamaytirish yoki ularni eng kam yukotish bilan utkazib yuborish. Ximoya strategiyasi kompaniyaning rakobat ustunligini kuchaytirmasa xam, rakobat pozitsiyasi atrofida mudofaa inshootlarini tashkil etish va rakobat ustunligini saqlab qolish imkonini beradi.

Rakobat ustunligini ximoya qilishning bir kancha yullari mavjud. Ulardan biri - rakobatchilarning sozlangan xarakterlarni boshlashlari uchun xalal berish. Bunday yondoshuv kuyidagi asosiy kadamlarni kuzda tutadi<sup>30</sup>:

1. Bush bozor uyalarini tuldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish.
2. Rakobatchilar ega bo'lgan yoki ega bulishi mumkin bo'lgan modellar va mahsulotlar sortlarini ishlab chiqish.
3. Pastrok narxlarda rakobatchilarning mahsulotlariga yakin modellarni taklif etish.
4. Rakobatchilarni vositachi va distribyuterlarning taksimlash tarmogidan sikib chikarish uchun ular bilan shartnomalar imzolash.
5. Vositachilar va distribyuterlar boshqa ta'minotchilar bilan aloqa bog'lashlariga xalal berish uchun ularga sezilarli skidkalarini kafolatlash.
6. Iste'molchilarni bepul yoki past narxlarda o'qitishni taklif etish.
7. O'z mahsulotiga iste'molchilar talabini saqlab qolish uchun choralar ko'rish.
8. Kreditga sotish xajmlarini oshirish.
9. Butlovchi qismlar etkazib berish vaqtini qisqartirish.
10. Muqobil texnologiyalarni patentlash.
11. Xususiy nou-xaularni ximoyalash.
12. Eng yaxshi ta'minotchilar bilan eksklyuziv kontraktlar imzolash.
13. Rakobatchilarni yakinlashtirmaslik uchun xom ashyolarni katta xajmlarda sotib olish.
14. Raqobatchilar bilan ishlaydigan ta'minotchilardan voz kechish.
15. Tovarlar va rakobatchilar xarakterlarni doimo nazorat kilib turish.

---

<sup>30</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 185-186 p.

Ximoyaviy strategiyaga bo‘lgan ikkinchi yondoshuv rakobatchilarga ularning xarakatlari javobsiz kolmasligi va kompaniya hujumga tayyor ekanligini etkazib turishdan iborat.

Rakobatchilarning hujumkor xarakatlariga qarshilik ko‘rsatishning boshqa yuli rakobatchilarni uziga jalb etadigan va ularni hujumkor xarakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinishdan iborat.

### **3.8. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi**

Kompaniya mablaglarini vertikal integratsiyaga investitsiya qilishning asosiy sababi uning rakobat pozitsiyasini kuchayishidir. Agar vertikal integratsiya kompaniya xarajatlarini sezilarli darajada pasayishiga yoki kushimcha rakobat ustunligiga erishishga olib kelmas ekan, u strategik xisoblanmaydi va unga mablag sarflashning foydasi yuk.

«Orqaga» integratsiya shundagina xarajatlarni pasayishiga olib keladiki, unda ishlab chikarishning talab etiladigan xajmi shu darajada yukori bo‘ladiki, u xuddi ta’minotchilardagi kabi ishlab chikarish miqyoslarida shunday tejamkorlikni ta’minlaydi.

«Oldinga» vertikal integratsiya xam ana shunday ildizlarga ega.

Vertikal integratsiyaning kamchiliklariga quyidagilar kiradi:

1. Integrallashgan Korxonalar Yangi texnologiyalarga sekin kunikish tendensiyasiga ega bo‘ladilar, chunki bu katta xarajatlar bilan bog‘liq.

2. Integratsiya ta’minotchilarni erkin tanlash xususida Korxonaning imkoniyatlarini cheklaydi.

3. Vertikal integratsiya kadriyatlar zanjiridagi xar bir boskichda quvvatlarni balansligi bilan bog‘liq bo‘lgan muammolarga olib keladi.

4. «Oldingi» yoki «orkaga» integratsiya turli malaka, maxorat va ishbop kobiliyatlarini talab etadi.

Shunday kilib, vertikal integratsiya strategiyasining xam kuchli, xam kuchsiz tomonlari bulishi mumkin. Integratsiyaning kandy yunalish va kandy mikiyoslarini tanlash quyidagilarga bog‘liq:

1. Integratsiya kompaniyaning strategik jixatdan muxim bo‘lgan ish soxalari xarajatlarini pasaytirish yoki tabaqalashtirishni chuqurlashtirish tomoniga yaxshilashga kodirmi?

2. Kapital xarajatlar, javobiy reaksiyaning chapdastligi va tezligiga, ma’muriy xarajatlarga kandy ta’sir ko‘rsatadi?

3. Rakobat ustunligini yaratishga kodirmi?

### **3.9. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari**

Vaqt omili strategiyani tanlashda xal kiluvchi rol uynaydi: Ustunlikka erishish uchun «kaldirgoch» Korxonaning «kaltis vaqtda strategik xarakat kerakmi yoki kerak emas?» degan savolga javob beradi.

Strategik kadamlarni birinchi bo‘lib kuygan Korxona shundagina yukori natijalarga erishishi mumkin, kachonki<sup>31</sup>:

---

<sup>31</sup> Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 189- 190 p.

1. Tashabbuskorlik Korxonaning obro‘ orttirishiga yordam bersa.
2. Xom ashyo, Yangi texnologiyalar ta‘minotchilari, sotish tarmoqlari bilan erta urnatilgan aloqalar mutlok ustunlikni egallashga imkoniyat yaratishi mumkin.
3. Birinchi xaridorlar takroriy xaridlarni amalga oshirib kompaniyaga kuchli ixlosmandlikni saqlab qoladilar.

Ammo kutish xar doim xam muvaffakiyatsiz yondoshuv bulavermaydi.

«Qaldirg‘och»lar uchun kiyinchiliklar paydo bo‘ladi, qachonki:

1. Birinchi bo‘lib yurish, yulboshchilardan keyin yurishga karaganda ancha kimmatga tushadi.

2. Texnologik uzgarishlar shunchalik tez amalga oshadiki, ilk investitsiyalar tezda samarali bo‘lmay qoladi.

3. Kutayotganlarga bozorga kirish osonrok, chunki xaridorlar xar doim xam «kaldirgoch»larga sadokatni saqlab kolavermaydilar.

4. Ilgarilab ketayotganlarning maxorat va nou-xaularidan osongina nusxa kuchirilishi mumkin yoki xatto orkada kolayotganlar tomonidan takomillashtirilishi xam mumkin.

#### **Nazorat savollari:**

1. Kompaniya axvolining tahlili qanday savollardan iborat?
2. Amaldagi strategiyaning samaradorligi qanday aniqlanadi?
3. Kompaniyaning kuchi yoki zaifligi nimalardan iborat?
4. Kompaniya baholari va xarajatlarning raqobatgabdardoshlilik qanday aniqlanadi?
5. Kompaniyaning raqobat mavqei qanday?
6. Raqobat strategiyalarining turlari.
7. Xarajatlar bo‘yicha etakchilik strategiyasi qanday vaziyatda qo‘llaniladi?
8. Tabaqalashtirish strategiyasi qachon qo‘llaniladi?
9. Hujumkorlik strategiyasining turlari.
10. Raqiblar hujumini oldini olish uchun nimalar qilinadi?
11. Raqobat ustunligini himoyalash yo‘llari.

#### **Foydalanish uchun adabiyotlar:**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.

2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.

3. Fred R. David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.



4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012.. 778 p

### **Internet saytlari**

1. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – Yangiliklar serveri
2. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
4. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)

## IV. AMALIY MASHG‘ULOTLAR UCHUN MATERIALLAR, TOPSHIRIQLAR VA ULARNI O‘TKAZISH BO‘YICHA TAVSIYALAR

### 1-amaliy mashg‘ulot: Strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishi

#### Reja :

- 1.1. Strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishi
- 1.2. Professional strateg fazilatlarini.
- 1.3. Strategik fikrlashning asosiy qoidalari.
- 1.4. Strategiya tizimi.
- 1.5. Strategiya yaratishning bosqichlari
- 1.6. Strategiyani amalga oshirishning asosiy jihatlari.
- 1.7. Strategiyani amalga oshirishning madaniy va diniy muhiti.

**Ishdan maqsad:** Strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishi.

#### Masalaning qo‘yilishi:

Bu mavzuda strategik tafakkurning mohiyati va uning shakllanishini ko‘rib chiqamiz. Strategiyani amalga oshirish bu - amaliy ma‘muriy ish bo‘lib, tashkil etish, moliyaviy rejalashtirish, kerakli siyosatni yuritish, motivlarni va kompaniya madaniyatini hamda boshqarish usullarini yaratish, qisqasi kompaniya maqsadlarini amalga oshirishga xizmat qiluvchi hamma harakatlar majmuasidan iborat.

Strategiyani yaratish va amalga oshirish jarayoni o‘zaro bog‘liq beshta vazifani echishni o‘z oldiga maqsad qilib qo‘yadi:

*1. Korxonada qanday biznesda faoliyat ko‘rsatadi, strategik tasavvurni shakllantirish va uning maqsadlarini aniqlash.*

*2. Strategik tasavvurni va missiyani qayta shakllantirish.*

*3. Qo‘yilgan maqsadlarga erishish strategiyasini yaratish.*

*4. Tanlangan strategiyani sifatli va samarali tadbiq etish.*

*5. Faoliyat natijalarini baholash, Yangi an‘analarni aniqlash va uzoq muddatli rivojlanishga nisbatan moslashtiruvchi harakatlarni belgilash.*

Strategiyaga mos yo‘nalishni belgilash - bu asosiy boshqaruv funksiyalaridir. Rahbar strategiyaga mos yo‘nalishni belgilashda, korxonaning uzoq muddatli rivojlanish yo‘nalishini, samarali strategik harakatlarni yaratishga intilishi zarur bo‘ladi.

Korxonada moliyaviy va strategik maqsadlarni alohida belgilashi lozim. Moliyaviy maqsadlarning mavjud emasligi, moliyaviy resurslarni yuqori tavakkalchilik bilan sarflanishiga sabab bo‘ladi. Natijada korxonaning o‘sishi va raqobatbardoshligi pasayadi. Korxonada strategik maqsadlari shuning uchun muhimki, ular korxonada raqobat mavqegini mustahkamlaydi va biznesning rivojlanish yo‘nalishini ko‘rsatadi.

Odatda, korxonada strategiyasi:

- puxta o‘ylangan va maqsadga muvofiq hatti-harakatlardan;
- vaziyatlarni kutilmagan rivojlanishi va raqobatchilar bosimi kuchayganda ularga qarshi chora-tadbirlardan tashkil topadi.

Strategiyani quvvatlovchi ishchanlik muhitini yaratish - bu asosan menejerning tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirishi, xo'jalikni to'g'ri yuritishi va ishchi-xodimlarni maqsadlarni bajarishga jalb etish jarayonidir.

Yangi g'oyalarni, eng yaxshi xizmatlarni, Yangi mahsulotlarni va ularni Yangi o'nalishda qo'llanilishini targ'ibot qiluvchilarni hamda o'z g'oyalarini Yangi bo'linmalarda, korxonalarda va Yangi tarmoqlarda qo'llanilishini istovchilar to'g'risida g'amxo'rlik qilish sardorga yaxshi foyda keltiradi.

Strategiyani amalga oshirish uni yaratishga qaraganda murakkab hisoblanadi. Chunki keng ko'lamli tadbir-choralarni amalga oshirishni, muammoning ko'p sonli echimi variantlarini, insonlarni boshqarish ko'nikmalarining mavjudligini, tashabusskorlikni shakllantirishni va boshqarishni, katta muammolarni echishni va o'zgarishlarni amalga oshirishga nisbatan qarshiliklarni engishni nazarda tutadi. Yangi strategiyani e'lon qilinishi bu ijrochilar uni birdaniga qabul qilib, amalga oshirishga kirishdilar degani emas. Ishonchli boshqaruv komandasini yaratish – bu juda dolzarb tashkiliy funktsiya bo'lib, ushbu muammoning muvaffaqiyatli hal etilishi strategiyani amalga oshirilishi yo'lida birinchi qadamdir.

Hal etuvchi sohalarni etuk mutaxassislar bilan ta'minlash muhim tashkiliy masala hisoblanadi. Strategiyani «a'lo» darajada yaratish orqali raqobat ustunligiga ega bo'lish mumkin bo'lmasa, uni sifatli tadbiriq etish orqali muvaffaqiyatga erishish mumkin. Korxonalar o'xshash strategiyalar orqali raqobatlashadigan vaziyatda strategiyani samarali tadbiriq etilishi raqobat ustunligiga asos bo'ladi. Masalan, «Honda» korxonasining asosiy raqobat ustunligi bu benzinli dvigatellar texnologiyasini yaxshi bilishidir, «Intel» korxonasi esa personal kompyuterlar uchun murakkab mikrosxemalarni yaratadi, «Sony» korxonasi elektron texnologiyalar sohasida etakchi hisoblanadi.

Strategiyani tadbiriq etuvchilar hal kiluvchi sohalarda ko'nikmalarning quyidagi xususiyatlarini e'tiborga olishi tavsiya etiladi:

- Odatda tor ixtisoslashuv bilangina chegaralanib bo'lmaydi, korxonaning hamma bo'linmalarida yaratiladigan o'ziga xos tashkiliy sifat to'g'risida gap yuritish lozim.

- Ko'nikmalar ishchi guruhlar va bo'limlarning hamkorlikdagi faoliyati natijalaridan shakllanganligi sababli brigadirlarga va bo'lim boshliqlariga korxonani raqobat ustunligini shakllantirish majburiyatini yuklab bo'lmaydi.

- Tayanch sohadagi ustunlikni uzoq muddatli raqobatdoshlikka aylantirish uchun ushbu masalaga raqobatchilarga nisbatan ko'proq e'tiborni qaratish lozim.

- Xaridorlarning talablari turlicha o'zgarishi mumkin. Ushbu o'zgarishlarni oldindan aniq ko'rish mumkin emas. SHu sababli o'zgarishlarni oldindan prognoz qilish bazasi va ko'nikmalari etarlicha keng va moslashuvchan bo'lishi lozim.

### **Nazorat uchun savollar:**

1. Strategiyani amalga oshirishning asosiy masalalari qaysilar?
2. Strategiyani bajarishning sakkizta boshqaruv jarayonini sanab bering.
3. Strategiyani bajarish jarayoniga rahbarlik qilish usullari.
4. Tashkilotni yaratishdagi birlamchi harakatlarning asosiy turlari.
5. Boshqaruv guruhi qanday to'planadi?

## **Foydalanilish uchun adabiyotlar:**

### **Maxsus adabiyotlar**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. 778 p

### **Internet resurslari**

1. www.InternetNews.com – Yangiliklar serveri
2. www.press-uz.info
3. www.ziyonet.uz
4. www.edu.uz

## **2-amaliy mashg‘ulot: Strategiya yaratishning vazifalari, tarmoqdagi umumiy ahvol va undagi raqobatning tahlili**

### **Reja:**

- 2.1. Strategik ko‘rishni shakllantirish.
- 2.2. Kompaniya maqsadlarini o‘rnatish.
- 2.3. Uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlar.
- 2.4. Strategiyani ishlab chiqish.
- 2.5. Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta’sir etuvchi omillar.
- 2.6. Strategiya yaratishga turli xil yondoshuvlar.
- 2.7. Falaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon.
- 2.8. Strategiya yaratishda missiya, maqsadlar, strategiyalar birligi.
- 2.9. G‘olib strategiya mezonlari.

**Ishdan maqsad:** Strategik ko‘rishni shakllantirish

### **Masalaning qo‘yilishi:**

Bu mavzuda strategik ko‘rishni shakllantirishni ko‘rib chiqamiz. Bu yaxshi o‘ylab ko‘rilgan strategik ko‘rish va kompaniya missiyasini asoslash quyidagi 3 ta jixatdan iborat:

- 4)kompaniya biznesning qaysi soxasida ishlayotganligini tushunish;
- 5)kompaniyaning strategik ko‘rishi va missiyasini aniq, lo‘nda va ilxom bilan tushuntirib berish;
- 6)kompaniya strategik ko‘rishi va missiyasini o‘zgartirish xaqida o‘z vaqtida qaror qabul qilish;

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

4) axolining extiyoji, ya'ni nima ishlab chiqarish kerak

5) xaridorlar guruxi, yoki tovarni kim uchun ishlab chiqaramiz

6) texnik va funksional ijro, ya'ni xaridorlar extiyojini qanday qondiramiz

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

Faoliyat doirasini belgilash 2 xil bo'ladi:

3) umumiy

4) detallashtirilgan

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

- firmaning biznesini aniqlash
- uning asosiy maqsadlarini belgilash
- korporativ falsafani aniqlash.

Kompaniyaning maqsadga yo'nalganligi va strategiyasini ifodalashga turli tashqi va ichki guruxlar ta'sir ko'rsatadi

Biznesni aniqlashda quyidagi savollarga javob berish lozim:

- Bizning biznesimiz nimadan iborat?

- U qanday bo'ladi?

- U qanday bo'lishi kerak?

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

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

- qanday extiyojlar qondiriladi (iste'molchilarning qaysi extiyojlari)?

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

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

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

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

Bu esa quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- kompaniya portfelining maqsadlari;

- xo'jalikning o'rta bug'inlari portfeli diversifikatsiyasi;

- portfeldagi xo'jalikning o'rta bug'inlari o'rtasidagi balans.

Maqsadlarni qo'yish - biznes missiyasining maxsus maqsadlar qatoriga aylanish jarayonidir. Ayni paytda tashkilotning xar bir bo'linmasini kerakli tomonga yo'naltirish jarayoni ham ana shunday boshlanadi. Maqsadlar menejer muvaffaqiyatga erishish uchun muxim deb xisoblagan xar bir muxim natija uchun zarurdir. Maxsus

muhim natijalar odatda tarmoqning miqyosi va darajasini, ishning rivojlanishi, investitsiyalarning qaytarilishini, dividendlarning o‘shishini, bozorning o‘lchamlarini, sifatli mahsulotning yoki texnologik peshqadamlikning obro‘cini, beqaror iqtisodiyotda ishlay olish qobiliyatini, diversifikatsiya darajasini, moliyaviy qudratni, iste’molchilarga xizmat ko‘rsatishni, qiymat bo‘yicha raqobatlasha olish qobiliyatini o‘z ichiga olishi mumkin.

Mashxur kompaniyalarning maqsadlariga misol keltiramiz:

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

- Alcan Aluminum: Eng arzon alyuminiy ishlab chiqaruvchi korxon bo‘lish.

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

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

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

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

### **Nazorat savollari:**

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

2. Missiya mazmuni va uning asosiy savollari.

3. Missiyani ifodalashga qanday talablar qo‘yiladi?

4. Strategiyani ishlab chiqish bosqichlari nima?

5. Strategiya qanday darajalarda ishlab chiqiladi?

6. Strategiyani shakllantiruvchi omillar.

7. Strategiyani ishlab chiqishga qanday yondoshuvlar bo‘ladi?

### **Foydalanilish uchun adabiyotlar:**

#### **Maxsus adabiyotlar**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.

2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.

3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.

4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012. 778 p

### **Internet resurslari**

1. www.InternetNews.com – Yangiliklar serveri
2. www.press-uz.info
3. www.ziyonet.uz
4. www.edu.uz

### **3-mavzu: Kompaniya holati tahlili, strategiya va raqobat ustunligi**

#### **Reja:**

- 3.1. Kompaniya strategik pozitsiyasini baholash uslubi.
- 3.2. Amaldagi strategiya qay darajada samarali?
- 3.3. Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?
- 3.4. Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi?
- 3.5. Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam?
- 3.6. Kompaniya qanday strategik muammolarga to‘qnash keladi?
- 3.7. Qadriyatlar zanjiri.
- 3.8. Muammolarni aniqlash va ifodalash. Muammolarni aniqlash uchun qo‘yiladigan savollar. Kompaniya avvalgi strategiyasini amalga oshira oladimi?
- 3.9. Kompaniyalar ahvolini tahlili.

**Ishdan maqsad:** kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari, kompaniyalar ahvolini tahlili.

#### **Masalaning qo‘yilishi:**

Bu mavzuda kompaniya xolati taxlilining uslubiyatini ko‘rib chiqamiz. Bu 5 ta savolga kelib taqaladi:

- 6) Amaldagi strategiya qay darajada samarali?
- 7) Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?
- 8) Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi?
- 9) Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustahkam?
- 10) Kompaniya qanday strategik muammolarga to‘qnash keladi?

Bu savollarga javob berish uchun 4 ta taxliliy asbobdan foydalaniladi: SWOT - taxlil, qiymatlar zanjiri, xarajatlar taxlili va raqobatbardoshlikni baholash.

#### *SWOT-taxlil.*

SWOT - inglizcha Strengths (kuchlar), Weaknesses (zaif tomonlar), Opportunities (qulay imkoniyatlar) va Threats (taxdidlar) suzlaridan tuzilgan akronimdir. Kompaniyaning ichki holati asosan S va W bilan, tashqi muxiti esa O va T ko‘rsatkichlarda ifodalanadi. 4.1-jadvalda SWOT-taxlilda xisobga olish maqsadga muvofiq bo‘lgan asosiy omillar keltirilgan.

Kompaniyaning strategik istiqboli uchun kuchli jixatlar ayniqsa muximdir, chunki ular strategiyaning poydevorini tashkil qiladi, raqobatli ustunliklar ana shu

jixatlar asosiga qurilishi lozim. Ayni paytda yaxshi strategiya zaif jixatlarni ko'rib chiqishni xam talab qiladi. Tashkiliy strategiya bajarish mumkin bo'lgan ishlarga yaxshi moslashgan bulishi lozim. Kompaniyaning uziga xos jixatlarini aniqlash aloxida axamiyat kasb etadi. Bu esa strategiyani shakllantirish uchun muximdir, chunki:

- noyob imkoniyatlar Korxonaga bozordagi qulay vaziyatlardan foydalanish imkoniyatini beradi;

- bozorda raqobat ustunliklarini vujudga keltiradi;

- potensial jixatdan strategiyaning asosini tashkil etishi mumkin.

Tarmoqdagi qulay imkoniyatlarni kompaniyaning qulay imkoniyatlaridan farqlash kerak. Tarmoqdagi ustivor va qayta paydo bulayotgan qulay imkoniyatlar raqobat ustunligiga ega bo'lgan yoki usish uchun boshqa imkoniyatlari bo'lgan kompaniyalar uchun ayniqsa mos keladi.

SWOT-taxlil quyidagi savollarga javob topishga yordam beradi:

- kompaniya uz strategiyasida uzining ichki kuchli tomonlaridan yoki ustunliklaridan foydalanadimi? Agar kompaniyaning xech qanday ajralib turuvchi ustunliklari bo'lmasa, uning qanday potensial kuchli jixatlari ana shu ustunliklarga aylanishi mumkin?

- kompaniyaning zaif jixatlari uning raqobatdagi eng nozik tomonlarimi? Ular ma'lum bir qulay jixatlardan foydalanishga imkon bermaydimi? Strategik jixatdan kelib chiqqan xolda qaysi zaif jixatlarga tuzatish kiritish kerak?

- qanday qulay sharoitlar kompaniyaga muvaffaqiyat qozonishga imkoniyat yaratadi? Shuni qayd qilib utish lozimki, foydalanish usullari bo'lmagan qulay imkoniyatlar sarobdan boshqa narsa emas. Korxonaning kuchli va zaif tomonlari uning boshqa Korxonalarga qaraganda qulay imkoniyatlardan foydalanishga yaxshiroq yoki yomonroq darajada moslashishiga yordam beradi.

- menejerni qaysi taxdidlar ko'proq tashvishlantirishi kerak? U himoyani yaxshi tashkil qilish uchun qaysi strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim?

### ***Strategik qiymat tahlili.***

Kompaniyada yuzaga kelgan vaziyatni eng aniq ko'rsatadigan indikatorlardan biri - uning uz raqobatchilariga nisbatan narx pozitsiyasidir. Bu ayniqsa mahsuloti kam differensiyalashgan tarmoqlarga ta'alluqli bo'lib, kompaniya har qanday sharoitda ham uz raqiblardan orqada qolmasligi kerak, aks xolda raqobatli pozitsiyani qo'ldan boy berib qo'yishi mumkin. Raqobatchilarning xarajatlaridagi farqlarga quyidagilar sabab bulishi mumkin:

- xom ashyo, materiallar, tarkibiy qismlar, energiya va shu kabilarning narxlaridagi farqlar;

- asosiy texnologiyalar, asbob-uskunalarining yoshidagi farqlar;

- ishlab chiqarish birliklarining kattaligi turlicha bo'lganligi, ishlab chiqarishning kumulyativ ta'siri, ishlab chiqarish unumdorlik darajalari, turli soliq sharoitlari, ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasi va xokazolar tufayli ichki tannarxlardagi farqlar;

- inflyasiya va valyuta kurslarining uzgarishiga kuchli bog'liqlik;

- transport xarajatlaridagi farqlar;

- taqsimot kanallariga sarflanadigan xarajatlardagi farqlar.



Strategik qiymatli taxlilda asosiy e'tibor Korxonaning uz raqiblariga nisbatan qiymat pozitsiyasiga qaratiladi. Bunday taxlilning birlamchi taxliliy yondashuvi qiymat zanjirini yasash bo'lib, ushbu zanjir xom ashyodan pirovard iste'molchilarning narxlarigacha bo'lgan qiymat manzarasini aks ettiradi (4.2-jadval). Ushbu jadval xarakatlar/xarajatlar zanjirida raqobatchi Korxonalar bir-biridan eng katta farq qiladigan uchta asosiy soxa borligini ko'rsatadi: ta'minot soxasi, taqsimot kanallarining ilg'or qismlari, kompaniyaning uz ichki faoliyati. Agar Korxonalar zanjirning orqa yoki oldingi qismlarida raqobatbardoshlikni kuldanday bersa, u raqobatbardoshlikni tiklash maqsadida uz ichki xatti-xarakatlarini uzgartirishi mumkin.

Qiymat bushliqlari asosan zanjirning orqa qismida yotsa, Korxonalar quyidagi olti xil strategik xatti-xarakatlarni amalga oshirishi mumkin:

- etkazib beruvchilar bilan uzi uchun qulay narxlar tug'risida kelishib olishi;
  - etkazib beruvchilar bilan ularning xarajatlarini kamaytirish maqsadida ish olib borishi;
  - moddiy xarajatlarni nazorat qilish uchun orqaga tomon integratsiyalanishi;
  - arzonroq o'rinbosar tarkibiy qismlardan foydalanishga urinishi;
  - taqsimotning narxlari maqbul bo'lgan Yangi manbalarini topishi;
  - zanjirning boshqa qismlarida tejamkorlik evaziga farqni kamaytirishga urinishi
- mumkin.

Qiymat buyicha raqobatbardoshlikning boy berilishiga sabab zanjirning ichki soxalarida bulsa, quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

- byudjetning ichki moddalarini taftish qilish;
- ishchilarning va qimmatbaho asbob-uskunalarining mexnat unumdorligini kutarishga urinish;
- ba'zi texnologik jarayonlarni Korxonaning uzida emas, balki chetda bajarish foydaliroq bulish-bo'lmasligini urganib chiqish;
- resurslarni tejoychi texnologik Yangiliklarni investitsiyalash;
- qiymatning xavf tug'dirayotgan tarkibiy qismlarini ishlab chiqarish va asbob-uskunalariga Yangi investitsiyalar ob'ekti sifatida ko'rib chiqish;
- mahsulotning qiymatini kamaytirish maqsadida uni Yangilash va xokazo;

*Korxonaning raqobat pozitsiyasi kuchini baholash.*

Qiymat, raqobat pozitsiyasini baholashga qo'shimcha ravishda kompaniyaning raqobat pozitsiyasi va raqobatchilik kuchini umumiy taxlil qilish xam talab qilinadi. U quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- Korxonaning bugungi raqobat pozitsiyasi qanchalik kuchli?
- bugungi strategiyadan foydalanilganda raqobat pozitsiyasining qanday uzgarishini kutish mumkin?
- Korxonaning qanday raqobat ustunliklari bor?

Korxonaning raqobat pozitsiyalarini baholash uchun muvaffaqiyatning asosiy omillari buyicha balli baholar shkalasidan foydalaniladi. Bunda Korxonalar va uning raqiblari buyicha ana shunday omillar solishtirib kuriladi (4.3-jadval).

Umumiy qoida: kompaniya uzining raqobatdagi kuchli jixatlarini kupaytirib borishi va uzining raqobatchilikdagi zaif jixatlarini ximoya qilishi kerak. U uz

strategiyasida uzining kuchli jixatlariga tayanishi va zaif jixatlarini mustahkamlashga oid chora-tadbirlarni kurishi lozim.

Ayni paytda raqiblarning kuchli jixatlari reytingi hujumning qaysi tomondan bulishini va aksincha, raqiblarning zaif tomoni qaerda ekanligini ko'rsatadi.

Agar aynan kompaniya raqobatda kuchli bo'lgan jixatlarda raqiblar zaif bulsa, ushbu vaziyatdan foydalanib qolish chora-tadbirlarini kurish lozim.

### **Kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari nimada?**

Kuch - bu shunday xususiyatki, kompaniyaga qo'shimcha imkoniyatlar beradi. Bu kuch maxoratda, sezilarli tajribada, qimmatli tashkiliy resurslarda yoki aniq imkoniyatlarda, Korxonaga bozorda ustunlik yaratib beruvchi yutuqlarda bo'lishi mumkin. Kuch shuningdek, bozorda raqobatchilikni kuchaytirish tajribasiga ega bo'lgan boshqa bir kompaniya bilan qo'shilishi yoki sherikchilik qilish yo'li bilan xam yaratilishi mumkin.

Zaiflik - bu kompaniya faoliyati uchun zarur bo'lgan nimaningdir etishmasligi, kompaniya qila olmaydigan qandaydir ish yoki kompaniyani noqulay vaziyatga solib qo'yadigan sharoit. Kompaniyaning kuchli va zaif jixatlari aniqlangach, xar ikkala ro'yxat o'rganilishi va baholanishi lozim. Buning uchun SWOT tizimi qo'llaniladi (taxlil, xarajatlar taxlili, imkoniyatlar va boshqalar taxlili) . Bunda kuch va zaiflik balansi tuziladi. Kompaniyaning eng muxim yutugi - bu raqiblariga nisbatan kompaniya yaxshi bajara oladigan ishdur.

### **Kompaniyaning narxlari va xarajatlari raqobatbardoshmi?**

Kompaniya axvoli taxlilining muxim qismi - bu Korxonaga xarajatlarining raqobatga bardoshlilikini aniqlashdur. Baholardagi farqlarning kelib chiqish sabablari xilma-xil bo'lishi mumkin. Ularning eng muximlari quyidagilar:

7) xom ashyolar, butlovchi qismlar, quvvatlar va boshqa tovarlar narxlaridagi farq;

8) texnologiyaning turliligi va jixozlar yoshining turliligi;

9) ishlab chiqarish xarajatlarining turliligi;

10) raqiblarning inflyasiyaga va xorijiy valyutalar almashtiruv kurslarining o'zgarishiga bogliqlik darajasining turliligi;

11) marketing xarajatlarining turliligi;

12) transportirovka xarajatlarining turliligi ;

7) sotish shaxobchalarini tashkil etish xarajatlarning turliligi.

Raqobatga bardoshli bo'lish uchun kompaniyaning xarajatlari raqiblar xarajatlariga teng yoki undan past bo'lishi lozim. Buning uchun kompaniya qiymatlar zanjirining xar bir bo'ginida taxlil o'tkaziladi. Qiymat yaratuvchi zanjir quyidagilardan iborat bo'ladi.

*Asosiy faoliyat doirasida:*

moddiy-texnika ta'minoti;

tayyorlash;

tovarlarni iste'molchilarga etkazish;

sotish va marketing;

xizmat ko'rsatish;

*Qo‘shimcha faoliyat doirasida:*

tadqiqotlar va ishlanmalar, texnologiyalar va tizimlarni rivojlantirish;  
inson resurslarini boshqarish;  
umumiy boshqarish;

Xarajatlarni to‘g‘ri baholash uchun menedjer 4 ta ishni bajarishi lozim:

Korxonaning qiymatlar zanjirini tuzish;  
zanjir ichida turli uchastkalar o‘rtasidagi aloqani o‘rganish;  
bozorda muvaffaqiyat keltiruvchi faoliyat turlarini aniqlash;  
solishtirma baholash o‘tkazish;

### **Kompaniyaning raqobat pozitsiyasi qay darajada mustaxkam?**

Kompaniyaning raqobatga bardoshlilikini aniqlash uchun qiymatlar zanjiridan foydalanish etarli emas. Kompaniyaning raqobatchilik kuchi va pozitsiyasi chuqurroq taxlil qilinishi lozim. Buning uchun quyidagilar aniqlanadi:

xozirgi vaqtda kompaniya o‘zining raqobat pozitsiyasini qanchalik qattiq ushlab turibdi;

amaldagi strategiya saqlanib qolsa kompaniya raqobat pozitsiyasining mustaxkamlanish va zaiflashish istiqboli qanday;

asosiy raqiblar ichida kompaniya qanday o‘ringa ega;

xozirgi vaqtda kompaniya asosiy raqiblardan ustunmi yoki orqadami;

tarmoqning xarakatlantiruvchi kuchlari, raqobat bosimlari, raqobatchilarning kutilayotgan qadamlaridan kelib chiqib kompaniya o‘zining pozitsiyasini ximoya qila oladimi;

Bu savollarga javob topish uchun quyidagilarni bajarish lozim:

1-qadam - tarmoqdagi muvaffaqiyatning kalit omillari ro‘yxati tuziladi;

2-qadam - xar bir ko‘rsatkich bo‘yicha kompaniya va uning raqiblariga baho beriladi;

3-qadam - raqiblarning kuchli tomonlariga berilgan baho umumlashtiriladi;

4- qadam - raqiblarning raqobatda ustunlik yoki zaif jixatlari xaqida xulosa chiqariladi;

### **Kompaniya qanday strategik muammolarga to‘qnash keladi?**

Yuqoridagi taxlil natijasini o‘rganib, menejerlar nimaga e‘tibor berish kerakligini aniqlashlari lozim. Kompaniyaning zaif joyini topa bilish, ana shu zaifliklarni bartaraf qilish choralarini ishlab chiqish menejerlarning asosiy vazifasiga aylanadi. Ushbu vazifani muvaffaqiyatli bajarish uchun menejerlar quyidagi savollarga javob topishlari lozim:

9)tarmoqdagi xarakatlantiruvchi kuchlarni xisobga olganda Korxonaning bugungi strategiyasi ma‘qulmi;

10)Korxonaning amaldagi strategiyasi tarmoqning kelajakdagi muvaffaqiyatning kalit omillariga mos keladimi;

11) tarmoqdagi 5 ta raqobat kuchlaridan amaldagi strategiya yaxshi ximoya qiladimi;

12) qanday vaziyatlarda bugungi strategiya kompaniyani tashqi xavflar va ichki zaifliklardan ximoya qila olmaydi;

13) bir yoki bir nechta raqiblarning hujumi kompaniyaga zarar etkaza oladimi, agar etkaza olsa qanday zarar etkaza oladi;

14) kompaniya raqobat ustunligiga egami yoki u raqobatchilikdagi kamchiliklarni tugatish uchun yanayam ko‘proq ishlashi kerakmi;

15) bugungi strategiyaning kuchli va zaif tomonlari nimalardan iborat;

16) kompaniyaning raqobat pozitsiyasini kuchaytirish uchun qo‘shimcha choralar ko‘rish lozimmi;

Ushbu savollarning javoblari kompaniya amaldagi strategiyasini davom ettirgani ma’qulmi yoki strategiyani tubdan o‘zgartirish lozimmi degan savolga javob beradi.

#### **Nazorat savollari:**

1. Kompaniya axvolining tahlili qanday savollardan iborat?
2. Amaldagi strategiyaning samaradorligi qanday aniqlanadi?
3. Kompaniyaning kuchi yoki zaifligi nimalardan iborat?
4. Kompaniya baholari va xarajatlarining raqobatgabdoshligi qanday aniqlanadi?
5. Kompaniyaning raqobat mavqei qanday?

#### **Foydalanilish uchun adabiyotlar:**

##### **Maxsus adabiyotlar**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012.. 778 p

##### **Internet resurslari**

1. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – Yangiliklar serveri
2. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
4. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)

## **4-mavzu: Diversifikatsiyaning korporativ strategiyalari.**

### **Reja:**

- 4.1. Korporatsiyaning o'sishi va rivojlanishi.
- 4.2. Diversifikatsiyalashni qo'llash.
- 4.3. Vertikal integratsiya.
- 4.4. Yaqngi tarmoqlarga kirish strategiyasi.
- 4.5. Kiskartirish va tugatish strategiyasi.
- 4.6. Qayta tarkiblashtirish strategiyasi.
- 4.7. Ko'pmillatli diversifikatsiyalanish strategiyasi.
- 4.8. Diversifikatsiyalanishning ko'p millatli strategiyalari.

**Ishdan maqsad:** Turdosh va noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiya strategiyalari va uning afzalliklari. Diversifikatsiyalashtirilgan kompaniyalarning strategiya taxlili

### **Masalaning qo'yilishi:**

1. Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
2. Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.
3. Noturdosh tarmoqlarga diversiyalanish strategiyalari. Qisqartirish va tugatish strategiyalari. Qayta tarkiblashtirish, qayta tiklash va tejamkorlik strategiyalari. Qayta tarkiblashga ehtiyoj tug'ilish holatlari.

### **Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi.**

Diversifikatsiyalash variantlarini izlash jarayonida kompaniya turdosh tarmoqlarni tanlashi mumkin. Bunday paytda tarmoqqa diversifikatsiyalanish strategik muvofiqlikdan kelib chikib amalga oshiriladi. Strategik muvofiqlik turli Korxonalar uxshash ishlab chikarishga ega bo'lgan takdirda mavjud bo'ladi. Bu esa kuyidagilar uchun imkoniyat yaratadi:

- a) maxorat va tajribani bir korxonadan boshqa korxonaga utkazish;
- b) ishlab chikarish xarajatlarini pasaytirish maksadida turlicha bo'lgan ishlab chikarishni yagona tizimga birlashtirish.

Strategik muvofiqlikka asoslangan aloqalar ishlab chikarish soxasida, personal maxoratiga bo'lgan talablarda, mineral resurslar va ta'minotchilarning manbalarining yagonaligida, detallar va komponentlarni birgalikda ishlab chikarish uchun saloxiyatda, uxshash ishlab chikarish usullari va boshqaruv nou-xaularida, marketing va mahsulot sotishda bir xil yondoshuvlarni kullashda, bir xil ulgurji xaridorlar va chakana dilerlarda, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish saloxiyatida, shuningdek umumiy savdo markasidan foydalanishdan olingan sinergitik samarada namoyon bo'ladi.

Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash xakikatda jozibali kurinadi. U mavjud ishbop faollik darajasini saqlab qolish, maxorat va tajribani urgatish xisobiga rakobat ustunligidan foydalanish, shuningdek investitsiyalash xavfini turdosh tarmoqlardagi Korxonalar bilan bulishish imkoniyatini beradi.

Kachonki ikkita korxonaga xabarlik qilish, ularning aloxida faoliyat ko'rsatishiga nisbatan arzonga tushsa, shundagina turdosh diversifikatsiyalanishda faoliyat mikyoslaridagi tejamkorlik mavjud bo'ladi.

Turdosh tarmoqlar urtasidagi strategik muvofiqlik quyidagilar xisobiga rakobat ustunligi uchun salohiyatni vujudga keltiradi:

a) ancha past ishlab chikarish xarajatlari.

b) bir tarmoqdan ikkinchisiga asosiy malaka va tajriba, texnologik xususiyatlar, boshqaruv nau-xaularni samarali uzatish.

v) umumiy tovar markasidan foydalanish imkoniyatlari.

Biznesning yaqin soxalaridagi strategik muvofiqlik xisobiga erishilgan rakobat ustunligi individual ishlab chikarishga karaganda kushimcha salohiyat beradi.

Rakobat ustunligining kushimcha manbasi aksiyalar daromadliligi buyicha  $2+2=5$  samarasini olish imkonini beradi.

Turdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalanishning eng tarkalgan yullari quyidagilar:

Sotish imkoniyatlari va reklama faoliyatidan birgalikda foydalanishi mumkin bo'lgan tarmoqlarga kirish.

Turdosh texnologiyalardan foydalanish.

Nou-xau va tajribalarni bir faoliyat turidan boshqa faoliyat turlariga utkazish.

Yangi mahsulotga korxonaning nomi va iste'molchilarning ishonchini utkazish.

Faoliyatning asosiy turini quvvatlash uchun Yangi tarmoqlarda xarid qilish.

### **Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalash strategiyasi**

Diversifikatsiyalash xakidagi karor daromadli kompaniyalarni izlash va sotib olish natijasi xisoblanadi. Noturdosh diversifikatsiyalanishning asosiy koidasi shuki, unda manfaatli moliyaviy shartlarda sotib olinishi mumkin bo'lgan va foyda olish uchun yaxshi istikbolga ega bo'lgan xar kandy kompaniya diversifikatsiyalanish uchun manfaatli yunalish bo'ladi. Ba'zida, noturdosh diversiyani amalga oshirayotgan kompaniyalar uzining aloxida mavkei xisobiga tez moliyaviy foyda olish uchun imkoniyatlarni taklif kiladigan kompaniyalarni izlab topishga uz kuchlarini yunaltiradilar. Bunday korxonalarning uchta turi mavjud bo'ladi.

1) Narxi pasaytirilgan kompaniya. Bunday xolda mazkur korxonalarni bozor narxlaridan pastrok narxlarda sotib olish imkoniyati mavjud. Bu esa keyinchalik kompaniyani nisbatan yukori narxda sotish imkonini beradi.

2) Moliyaviy kiyinchiliklarni boshidan kechirayotgan kompaniyalar. Bunday Korxonalar shartnomaviy narxlarda sotib olinishlari mumkin.

3) Usish imkoniyatlari katta bo'lib, investitsiya imkoniyatlari bo'lmagan kompaniyalar.

Noturdosh tarmoqlarga diversifikatsiyalanish quyidagi nuktai nazardan juda jozibalidir:

1. Tijorat tavakkalchiligi sanoatning kurgina xar turli tarmoqlari buyicha «sochilgan» bo'lib, bu kompaniyani biron-bir soxasida paydo bulishi mumkin bo'lgan muammolar izmida bulish darajasini pasaytiradi.

2. Kompaniyaning moliyaviy resurslari rentabellik nuktai nazaridan jozibali istikbollari bo'lgan tarmoqlarga investitsiya kilinishi mumkin.

3. Kompaniyaning ichki foyda normasi umuman sezilarli darajada barkarorlashadi, chunki bir tarmoqdagi kiyinchilik davrlari boshqasi xisobiga kisman kompensatsiya kilinishi mumkin.

4. Korporativ raxbariyat etarli baholanmagan kompaniyalarning xakikiy qiymatini aniklash tajribasini orttirib borgan sari, korporatsiyaning moliyaviy axvoli yaxshilanib, aksiyalarning daromadliligi oshib boradi.

**Qisqartish va tugatish strategiyalari. Qayta tarkiblashtirish, qayta tiklash va tejamkorlik strategiyalari. Qayta tarkiblashga ehtiyoj tug'ilish holatlari.**

Diversifikatsiyalashning ikkita asosiy turi - bog'liq va bog'liq bo'lmagan turlari mavjud. Bog'liq diversifikatsiyalanish kompaniya faoliyatidagi biznesning mavjud soxalari (masalan, ishlab chiqarish, marketing, moddiy ta'minot yoki texnologiya) bilan bog'liq bo'lgan Yangi soxadir.

Bog'liq bo'lmagan diversifikatsiyalanish - faoliyatning, biznesning mavjud soxalari bilan ochiqdan-ochiq aloqasi bo'lmagan Yangi soxasidir.

Diversifikatsiyalanish quyidagi yullar bilan amalga oshirilishi mumkin:

- ichki kapitallar bozori orqali;
- qayta tarkiblashtirish orqali;
- funksiyalar yoki resurslarni taqsimlash orqali.

Ichki kapitallar bozori yordamidagi diversifikatsiyalanish fond bozori qaysi funksiyalarni bajarsa, ayni shu funksiyalarni bajaradi. Ichki kapitallar bozorida korporatsiya quyidagi asosiy vazifalarni bajaradi:

- korporatsiya xo'jalikning urta bugini tarkibidagi strategik rejalashtirish funksiyalarini bajarish;

- moliyaviy maqsadlarni belgilab olish va xo'jalikning urta bugini faoliyatini kuzatib borish;

- korporativ kapitallarni raqobatlashuvchi urta korxonalar urtasida joylashtirish.

Bunday sharoitlarda urta korxonalar asosiy idoraning faqat moliyaviy nazorati ostida bo'lgan mustaqil daromad markazlari vazifasini bajaradi.

Qayta tarkiblashtirish strategiyasi ichki kapitallar bozori strategiyasi turlaridan biridir. Ular urtasidagi farq korporatsiyaning urta korxonalar faoliyatiga aralashuv darajasidadir. Qayta tarkiblanadigan korxonalar odatda tashkil qilish va rivojlantirish jarayonida yomon boshqarilgan bo'ladi. Maqsad ularga uz faoliyatini faollashtirishda yordam berish, urta korxonalar darajasida Yangi strategiyalarni rivojlantirish va kompaniyaga Yangi moliyaviy va texnologik resurslarni kiritishdan iboratdir.

Resurslarni qayta taqsimlash yuli bilan amalga oshiriladigan diversifikatsiyalanishni mavjud va Yangi urta korxonalarining bir yoki bir necha muhim funksiyalari uxshash bo'lgan hollarda amalga oshirish mumkin. Resurslarni qayta taqsimlashdan maqsad kompaniya faoliyatidagi umumiy ishlab chiqarish, taqsimot kanallari, ilgari surish vositalari, ITTKI va shu kabilardan foydalanishda sinergizmni amalga oshirishdir. Shunday qilib, har bir urta korxonalariga ushbu masala mustaqil hal qilingandan kura kamroq xarajatlar talab qilinadi.

Kompaniya faoliyatini diversifikatsiyalanishda bunday kompaniyani boshqarish qiymatini ham hisobga olish talab qilinadi. Ushbu xarajatlar urta korxonalar soni va ular urtasidagi koordinatsiya zarurati bilan aniqlanadi. Masalan, ma'lum bir sinergizm mavjud bo'lgan 12 ta o'rta korxonadan iborat kompaniyadagi boshqarish xarajatlari

sinergizm bo‘lmagan 10 ta urta korxonadan iborat kompaniyadagiga qaraganda kuproq bo‘ladi (10-rasmga qarang). Koordinatsiyaga ehtiyoji kuchli bo‘lgan kompaniya uz mavqeini urta korxonada sinergizmi orqali kuchaytirishga intilmoqda, deb faraz qilaylik. Koordinatsiyaga bo‘lgan ehtiyoji unchalik kuchli bo‘lmagan kompaniya esa ichki kapital bozori yoki qayta strukturalash strategiyasiga rioya qiladi.

#### **Nazorat savollari:**

1. Kompaniyaning amaldagi strategiyasini baholash uchun qanday savollar qo‘yiladi?
2. Matritsa usulining mohiyati.
3. Indikativ usulning mohiyati nimada?
4. Tarmoqlarning jozibadorligi qanday taqqoslanadi?
5. Strategik moslik qanday aniqlanadi?

#### **Foydalanilish uchun adabiyotlar:**

##### **Maxsus adabiyotlar**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Michael A. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012.. 778 p

#### **Internet resurslari**

1. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – Yangiliklar serveri
2. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
3. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
4. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)



## V.BITIRUV ISHLARI UCHUN MAVZULAR

1. Korxonaning tarmoqdagi umumiy vaziyati va uning raqobat strategiyaini ishlab chiqish
2. Korxonaning raqobatchilik mavqeini baholash
3. Korxonada faoliyatida strategik rejalashtirishning o‘rnini asoslash
4. Korxonaning strategik maqsadlarini ishlab chiqish
5. Korxonaning raqobat strategiyasini tanlash
6. Korxonaning Yangi tarmoqdagi raqobatchilik strategiyasini ishlab chiqish
7. Korxonani rivojlantirish strategiyasini yaratish vazifalarini asoslash
8. Korxonada oqilona harajatlar strategiyasini qo‘llashning ahamiyati
9. Korxonaning raqobatchilik salohiyatini baholash yo‘llari
10. Korxonada past harajatlar strategiyasini qo‘llashning o‘rni
11. Kompaniyaning bosh qiymatlarini yaratish
12. Reinjining va tuzilmani takomillashtirish
13. Strategiyani quvvatlovchi moddiy rag‘batlantirish tizimini yaratish
14. Strategiyani quvvatlovchi korporativ madaniyat yaratish
15. Strategik etakchilikni ta‘minlash
16. Korxonada boshqaruvi funksional tuzilmalarining strategik afzalliklari va kamchiliklari
17. Strategik boshqaruvda mahsulot konsepsiyasi
18. Strategiyani amalga oshirish va nazorat etish
19. Korxonada strategiyasining samaradorligi
20. Innovatsiya strategiyalari
21. Yangi tarmoqdagi raqobatchilik uchun strategiya
22. Past xarajatlar strategiyasi
23. Oqilona xarajatlar strategiyasi
24. Tarmoqdagi umumiy vaziyat va undagi raqobat darajasi
25. Strategik rejalashtirishning mazmuni va usullari
26. Raqobatchilikning umumiy strategiyalari
27. Strategiyani yaratishda va qayta ishlash jarayonida menejning vazifalari
28. Strategik boshqarish vazifalari
29. Kompaniyaning strategik ko‘rishini (tasavvurini) va missiyasini yaratishning mazmuni.
30. Strategiyani shakllantiruvchi omillar taxlili.

## VI. KEYSLAR BANKI

### 1-KEYS.

#### **Ben & Gerry kompaniyasining kompaniyasining raqobat mavqeini tahlil qilish.**

##### **Kirish**

Ben Koen va Djerri Grinfeld 1960 yillarning oxirida Bermingtonda (AQSHning shimoli-harbida) maktabda birga o'qishgan. Ularning ikkalalari hamma vaqt atrofdagilarning e'tiborida bo'lganligi sabablimi, ularning do'stliklari uzoq davom etdi. Maktabni tugatib, Ben va Djerri xippilar qatoriga qo'shilib, hamma uchun odatiy bo'lmagan hayot tarzini olib bordilar. Sochlarini o'stirib (hatto ba'zilar soqollarini ham o'stirib), o'z itlari bilan bir xonalarda yashashgan. Ularning ikkalasi ham oziq-ovqat sohasiga qiziqadilar, va bir kun ular fast food tizimidagi eng jozibali unsur – muzqaymoq degan fikrga kelishdi.

Muzqaymoq ishlab chiqaradigan uskuna 40000 dollar turishini bilib olib, ular har biri 5 dollar to'lab muzqaymoq ishlab chiqarish bo'yicha sirtqi darslarga qatnay boshladilar.

1978 yil, muzqaymoqning bir nechta retseptini ishlab chiqarib, Ben va Djerri 12000 dollar tikib (buning 4000 dollari qarzga olingan edi) qayta ta'mirlangan yoqilg'i quyish shaxobchasida kichik savdo shaxobchasi ochdilar. Boshidan Ben va Djerri sifatli mahsulot ishlab chiqarishni maqsad qilib qo'ydilar va muzqaymoqlari Vermontda ishlab chiqarilgan toza sut va qaymoqdan tayyorlanganligini o'ar qanaqasiga ta'kidlab bordilar. Savdo shaxobchasi "Ben & Gerry Home made Ice Cream" deb nomladilar. Unga antiqa ko'rinish berish uchun esa blyuz o'ynovchi pianistni taklif qilishdi. Do'kon egalarini yoshligidan mahalliy aholi orasida mashhur bo'lib ketdi. Ben va Djerri tomonidan yollangan xodimlar o'am o'zlari kabi xippicha ko'rinishiga ega edilar, biznes yuritish yo'li ham shunga muvofiq edi – har kuni o'tirishlar. Ammo mahsulotning asosiy raqobatbardoshligi uning antiqaligi edi. Muzqaymoqlarning ko'pisi odatiy tarkibga ega bo'lishsa, bularning mahsulotlarida meva, shoqolad, yong'oq va boshqa shirinliklar qo'shildilar. "Dumaloq" muzqaymoq briketlari Kompaniya imidjining antiqaligi edi. 1978 yil yoz davomida mijozlar soni muzqaymoq va kompaniya obro'si bilan birga o'sdi. Lekin yil oxiriga kelib qishga yaqin muammolar paydo bo'la boshladi. Savdo hajmi pasayib ketdi. Ben va djerri kasodga uchramaslik uchun yana boshqa savdo shaxobchalari ochishga qaror qildilar.

Keyinchalik ularga yanada kengroq iste'molchilar bazasi kerakligi ma'lum bo'ldi. Atrofdagi bir qator supermarketlardagi o'z mahsulotlarining savdo hajmini o'rganib chiqib, talab unga katta emasligini aniqladilar. Ehtimol, hamma gap kompaniyaning o'lchami, egalarining tashqi ko'rinishi, kompaniyaga bo'lgan munosabatlarida bo'lsa kerak. Ularga qo'shni shtatlarda yirik chakana savdogarlarga muzqaymoq etkazib beruvchi mustaqil distribyutorlarni topishni maslahat berishdi. Mana shunda Ben va Djerri birinchi muammoga duch kelishdi.

##### **Pilsbury bilan to'qnashish**

Yangi Angliya shtatlarida muzqaymoq savdosini olib borish uchun Ben Dari-Farms'ga murojaat qildi. Kompaniya vitse-prezidenti Ben va Djerrining biznes

noodatiy munosabatiga qaramay, ularning muzqaymoq “zahira”sining bir qismini olishga rozi bo‘ldi.

O‘sha paytda bozordagi yuqori sifatli muzqaymoq savdosida etakchi yirik amerika kompaniyasi Pilsbury Corporationga tegishli Haägen Dazs edi. Uning yillik tovar oboroti 4 mlrd dollardan ko‘p bo‘lib, bunda oziq-ovqat mahsulotlari hissasi yuqori edi. Haägen Dazs bilan bir qatorda yana Green Giant (sabzavotlar savdosi) va Burger King (Fast food) kompaniyalari turardi. Kevin Xeli, Haägen Dazs prezidenti, kompaniya asoschisi Ruben Metyusning kuyovi edi. Metyus Haägen Dazs’ga 1959 yil Nyug‘Yorkda asos solgan. U jarangdor olmoncha nomni ekzotik evropacha uslubga qiziqish uyg‘otish uchun saqlab qolgan edi. 1984 yilga kelib, Ben va Djerri kompaniyasi bilan to‘qnashganda, Haägen Dazs yuqori sifatli muzqaymoqlar bozorida 70% hissaga ega edi.

Haägen Dazs’ning distribyutorlari bo‘lmish Dari Farms va Paul’s kompaniyalari Ben & Gerry mahsulotining distribyutorlari bo‘lishganini eshitgan Xeli ularga telefon orqali o‘z noroziligini bildiradi. Xelining fikricha, uning distribyutorlari uning raqiblari bilan, Ben & Gerry bozorda juda kichik ulushga ega ekanligi qaramasdan, hamkorlik qilmasligi kerak edi. Xelining aytishicha: “Biz distribyutorlarga Ben & Gerry mahsulotlari sotmang, -deganimiz yo‘q. Faqat ikkala kompaniya mahsulotini bir vaqtning o‘zida sota olmasliklarini va birini tanlashlari kerakligini aytdik”. “Ular yoki Biz” kabi shart distribyutorlarni sarosimaga solib qo‘ydi.

Chak Grin: “Ben & Gerry mahsuloti bozorda arzimagan bir hissaga ega bir paytda, Haägen Dazs kabi yirik kompaniyaning bunday chiqishidan hayron qoldik. Ular biz bir qarorga kelishimizni talab qildilar.” Bunday xabar topgan Ben va Djerri distribyutorlar bilan maslahatlashish uchun uchrashdilar. Distribyutorlar Ben & Gerry’ning salohiyatini yuqori baholab, ularning mahsuloti bilan shug‘ullanishdan voz kechmoqchi emasdilar, ammo Haägen Dazs’dan ham voz kechish ayanchli ahvolga olib kelishini bilardilar. Uchchala tomon ham Pilsbury’ga qarshi borganlari taqdirda yuridik xizmatlarga ehtiyoj sezib qolishlarini bilib, bunday muammolarni hal etish bo‘yicha katta malakaga ega advokat Xovi Fagetuga murojaat qilishdi.

Xovi ham Ben va Djerri kabi antiqa shaxslardan edi. Aytishlariga qaraganda, u o‘zining tashqi ko‘rinishiga uncha e‘tibor bermas, ba‘zan yirtilgan poyafzal ham kiyib yurardi. Haqiqatan ham, Pilsbury o‘zini g‘alati tutganligiga qo‘shilib, u bu muammoga o‘z fikrini bayon etib xat yozadi.

Bu kabi hattig‘harakatlarga qarshi chiqib, Pilsbury boshqaruv hay‘atiga quyidagicha xat yozadi: “Sizning kompaniyalarizdan bo‘lgan Haägen Dazs ma‘muriyati Ben & Gerry kompaniyasini sindirib, uning o‘shini bo‘g‘ib, faoliyatini to‘xtatishni istagan ekan. Ben & Gerry – tadbirkorlik muvaffaqiyatining yahhol namunasi va uning egalari kurashadilar. Haägen Dazs bozorda mahsuloti bilan raqobatlashishni o‘rganishi kerak. Amerikacha biznes yuritishning asosi ham shunda, aynan shu orqali raqobat mavjuddir.”

Ben & Gerry’ning haqligi ravshan bo‘lsada, yuridik ustivorlik ular tomonda emas edi. Agar Haägen Dazs kompaniyasini yuridik jihatdan engolmas ekanlar, boshqa bir qurolni ishga solishga qaror qildilar.

## **“Piyoda”ga qarshi harakat**

Asosiy g‘oya shunday edi: harakatlarni Haägen Dazs’ga qarshi emas, balki Pilsbury’ga qarshi boshlash, chunki u yirikroq va yo‘qotadigan narsasi ham bor edi. 1960 yillarning o‘rtasidan boshlab Pilsbury’ning ramzi piyoda askar edi. Aynan mana shu piyoda askar kompaniyaning boshqa reklamalarida ham ishlatilardi. Ikki muzqaymoq ishlab chiqaruvchisi bir-biriga urush e‘lon qilgandek tasavvur paydo bo‘lmasligi uchun Xovi avval Pilsbury’ning piyoda askariga qarshi urush e‘lon qilishdan boshlashni taklif qildi.

Shunday qilib kompaniya “Piyoda askar nimadan qo‘rqadi?” shiori bilan boshlandi, hamda kichik kompaniyaga (Ben & Gerry) jahldor buqa (Pilsbury) hujum qilayotganini David va Goliat jangi bilan tasvirladilar.

“Biz haqiqatda Pilsbury haqida hech narsa bilmas edik. Biz faqat yashash uchun kurashayotgan edik xolos,-derdi Ben Koen. – Agar taqdirimizda mag‘lub bo‘lish yozilgan bo‘lsa, iloji boricha ko‘proq kishi nima sodir bo‘layotganidan xabar topishini istardik. Biz aytmoqchi edikki: Iste‘molchi qaysi muzqaymoqni iste‘mol qilishni o‘zlari tanlashlariga Pilsbury yo‘l qo‘ymayotganligi sababli iste‘molchilar do‘kon rastalaridan Ben & Gerry mahsulotini topolmayaptilar”.

Kompaniyani olib borishda, “Piyoda askar nimadan qo‘rqadi?” shiori futbolkalarda, mashinalarda va boshqa reklama vositalarida qo‘llanildi. Djerri Minneapolisdagi Pilsbury/ning bosh boshqarmasi binosi oldida norozilik chiqishlarini ashkil qildi. Va shu bilan mahalliy Yangiliklarda ushbu masala yoritila boshlandi. Bu nafaqat aholini simpatiyasini qozondi, balki kompaniya va uning mahsulotini mashhur bo‘lib ketishiga yordam berdi.

Pilsbury ma‘muriyati 17 kishidan iborat huquqiy bo‘limiga murojaat qildi, Richard Vegenerdan Ben & Gerry bilan bog‘liq muammolardan qutqarishni so‘radi. Vegener darhaol muammoni o‘rganib chiqdi. “Bu nizo predmetidan ko‘ra ijtimoiy fikr muhimroq”- dedi Vegener. O‘rtaga Pilsbury obro‘si qo‘yilgandi. Aholi simpatiyasi Ben & Gerry tomonda bo‘lganligi sababli Vegener Xeliga chekinishni maslahat berdi.

Kevin Xeli kompaniya distribyutorlarga bosim o‘tkazmasligi to‘g‘risida bitimni imzoladi. Jang tugadi, Ben & Gerry g‘olib chiqdi. Bu nizoda Pilsbury mag‘lubiyatga uchradi, Ben & Gerry esa juda mashhur bo‘lib ketishdi.

## **G‘alabadan so‘ng**

Ben & Gerry kompaniyasi faoliyati muvaffaqiyatli rivojlandi. Distribyutorlar kanallari yanada kengaydi, firmaning muzqaymoqlari supermarketlar, baqqollar do‘konlari, oziq-ovqat mahsulotlari etkazib berish tarmog‘i, shuningdek, kompaniyaning litsenziyaga ega yoki franchayzing do‘konlari tarmog‘i orqali sotila boshlandi. 1992 yilga kelib kompaniyaning tovar aylanmasi 130 mln. dollarga etdi va u jahon bozoriga chiqishga tayyor edi.

Ben & Gerry nomi va sifat bilan bog‘liq yuqori obro‘ kompaniyaga bozorda mavaffaqiyat keltirdi. Kompaniya asoschilari say‘-harakati tufayli tashkiliy madaniyat va kompaniya vazifalari belgilab olindi. Kompaniyaning biznesga yondashishini belgilab beruvchi ikkita muhim hujjat ishlab chiqildi.

1988 yil kompaniya: “Biz o‘zaro barqarorliknig Yangi korporativ tamoyillarini yaratib, hayotga tadbiiq etmoqchimiz”,-deb e‘lon qildi. Bu tamoyil kompaniyaning

asosiy maqsadlarini belgilab beruvchi Filantropiya to'g'risida (Phylantropy Statement) va Dastur to'g'risida (Mission Statement) taqrizlarda qayd etilgan.

### **Filantropiya to'g'risida taqriz**

Ben & Gerry kompaniyasi o'zining 7,5 % daromadini (soliq solinishidan oldingi) quyidagicha taqsimlaydi: kompaniya jamg'armasiga; Vermontdagi Community Action Teams xodimlariga; ijtimoiy rivojlantirish bo'limi bolig'i t'sis etgan korporativ grantlarga. Biz ijtimoiy o'zgarishlarga yo'naltirilgan loyihalarni; muammolarni hal qilishda ijodiy yondashuvni namoyon qiluvchi loyihalarni qo'llab quvvatlaymiz. Kompaniya jamg'armasini 8 kishidan iborat kengash boshqaradi. Kengash kam ta'minlangan oilalardagi bolalarga tegishli, atrof muhit bilan bog'liq masalar bilan shug'ullanadi.

### **Dastur**

Ben & Gerry kompaniyasi o'zaro barqarorlikning Yangi korporativ tamoyillarini ishlab chiqib, uni hayotga tadbiiq etadi. Bizning vazifamiz uchta o'zaro bog'liq maqsadga erishishdan iborat:

- mahalliy sut mahsulotlaridan oliy sifatli muzqaymoy va ko'proq miqdorda qo'imchalarga boy mahsulot ishlab chiqarish, tarqatish va sotish;

- kompaniyani birinchi darajali vazifalarimizni bajarish maqsadida boshqarish: daromadning o'sishi uchun mustahkam moliyaviy asos yaratish, aksionerlarimizning farovonligini oshirish, kompaniya xodimlari yuqori mansablarga erishishi va ularni iqtisodiy rag'batlantirish uchun imkoniyatlar yaratish;

- biznesning jamiyatdagi rolini hisobga olib, jamiyatning keng tabaqalarini mahalliy va xalqaro miqiyosda hayot darajasini oshirgan holda kompaniyani boshqarish.

### **Savollar:**

1. Muzqaymoq alohida tovar turi sifatida qanday asosiy xususiyatlarga ega?
2. Muzqaymoqning kutilayotgan afzalliklari nimada?
3. Ben & Gerry kompaniyasi tovarlarining qo'shimcha xislatlari qanday?
4. Eng qimmat muzqaymoq xayotiylik siklining qaysi bosqichida turibdi?

### **2-KEYS.**

#### **SARDIFF CAR COMPONENTS LTD (CCC) kompaniyasi boshqaruv usulini tahlil qilish.**

Djon Armstrong 1958 yilda 25 yoshga kirgach, unga South Sardiff Engineering Ltd (avtomobil extiyot qismlari va yig'ish) otasidan meros qoldi. Uning otasi South Wales kompaniyasini "nol"dan qurishni boshlagan va natijada yaxshigina turmush darajasiga erishgan. Kompaniyada 12 kishi ishlab, ular umumiy texnik yig'ish ishlarni bajarardilar. Djon shtatdan tashqari mexanik bo'lib ishlay boshladi. U Qanday qilib kichik mashina yig'ish korxonasini, o'zi yaxshi bilgan yig'ish operatsiyalariga ixtisoslashgan kompaniyaga aylantirish haqida ko'p o'ylardi. Buni amalga oshirish uchun u sexga qo'shimcha ravishda mashinalarga xizmat ko'rsatish va ta'mirlashga ixtisoslashgan uncha katta bo'lmagan sex qurdi (mana shu erda uning mexanik kasbi

kerak bo'ldi). Kompaniya bir paytlar ishlab chiqarish zonasi bo'lgan, urushdan oldingi bir nechta binoda joylashgan edi. Qo'shimcha qurilish uchun joy etarli edi. 50-yillarda insonlarning farovonlik darajasi oshgan sari avtomobil egalari soni ham ko'payayotganligini Djon ilg'ab oldi. Kompaniyaning injenerlik salohiyati yaralib kelayotgan mashinasozlik sanoati uchun ehtiyot qismlari ishlab chiqarishga yo'naltirilishi kerakligini tushundi.

50-yillarning oxirlarida mashina va ehtiyot qismlarining tanqisligi sezildi, va Djon o'zining bia'zi stanoklarini avtomobil ehtiyot qismlari ishlab chiqarishga moslashtirdi. Keyinchalik esa maxsus stanoklar ham sotib oldi. 1960 yilga kelib kompaniya tanqis, yuqori sifatli ehtiyot qismlari etkazib beruvchisi degan nom oldi. Iste'molchilar bazasi Janubiy Uels va G'arbiy Angliyadagi garajlar va ta'mirlash ustaxonalari xisobiga kengaymoqda edi. Djonning biznesdagi tamoyili "agar iste'molchi biror bir ehtiyot qismlariga ehtiyoj sezayotgan bo'lsa, hamma narsani sinab ko'rish" edi. Agar boshqa ishlab chiqaruvchilar qila olmagan juda murakkab detalni ishlab chiqara olsa, o'zidan boshqacha mamnun bo'lardi. 1961 yil kompaniyaning faoliyatini o'rganib chiqib, Djon uning nomini Cardiff Car Components Ltd (CCC) ga o'zgartirdi.

1962 yil avtomobil etkazib beruvchilarning G'arbiy Midlenddagi yarmarkasida muhim kelishuv tuzdi. Unga ko'ra, u Birmengemda joylashgan yirik kompaniya E.T. Philips (Automotive OEM Ltd) ni subkontraktor sifatida ehtiyot qismlari bilan ta'minlashi kerak bo'ldi. Kompaniya Midlenddagi avtomobilsozlik uchun ehtiyot qismlarining asosiy etkazib beruvchisi bo'lib, etakchi milliy dillerlar bilan uzoq muddatli shartnomalar tuzgan edi. Philips ga ishlashdan ko'ra bevosita iste'molchilar bilan ishlash daromadliroq ekanligiga qaramay, SSS bu ishga ham qo'l urdi. Ehtiyot qismlarini ishlab chiqarish uzoq muddatli bandlikni ta'minlardi va djonning aytishicha "mashinalarni yugurishga" majbur qilardi.

1960 yillarda Yangi Yangi mashina modellari chiqishiga javoban SSS o'zining ishlab chiqarish assortimentini kengaytirdi. Asl ishlab chiqaruvchilarning va SSS ishlab chiqargan ehtiyot qismlari narxlari o'rtasidagi sezilarli tafovut evaziga mamlakat bo'yicha dilerlar tizimi orqali realizatsiya kengaydi. 1968 yil kompaniya o'zining xizmat ko'rsatish va ta'mirlash biznesini sotib, ehtiyot qismlari ishlab chiqarishga e'tiborini kuchaytirdi.

60-70-yillarda texnik xizmat ko'rsatish xarajatlari oshganligi tufayli avtohavaskorlar mashinalariga o'zlari texnik xizmat ko'rsatib, ta'mirlay boshladilar. Bu esa turli savdo shaxobchalari orqali sotiladigan ehtiyot qismlari bozorining paydo bo'lishiga olib keldi. Ko'plab miqdorda xorijiy mashinalar paydo bo'lishi bilan qo'shimcha imkoniyatlar yaratildi. Chunki ularning ehtiyot qismlari Buyuk Britaniyadagi mashinalarnikidan qimmatroq edi. Djon Yangi xorijiy mashinalarning xususiyatlarini o'rganib chiqib, oson almashtiriladigan ehtiyot qismlari ishlab chiqara boshladi.

80-yillar davomida Yangi bozorlar va tovarlar paydo bo'lishi bilan birga SSS ham o'sib bordi. Yangi imkoniyatlarni topishda Djon ancha tajriba orttirdi va ishlab chiqarishni avtomashina va boshqa transport uchun o'rinbosar ehtiyot qismlari chiqarishga tez moslashtirdi. U rasmiy biznes reja kerak emasligiga ishongan, intuitsiyasiga ko'ra ish ko'radigan tadbirkor edi. Ammo Djon qo'shimcha kredit olish

uchun bank boshqaruvchisiga murojaat qilgandi, undan 5 yillik biznes reja talab qilindi. Djon o'z fikrini quyidagicha izohlardi: "Menga hech kim hech qachon nima qillishni o'rgatmagan. Men biznes imkoniyat paydo bo'lganda uni amalga oshiraman xolos. Agar men shartnomadan foyda ko'rsam, u bilan shug'ullanaman. Aks holda undan voz kechaman".

1997 yilga kelib, kompaniyada 145 kishi ishlardi. Ularning 4 tasi assortimenti doim kengay borayotgan tovarlarni sotish bilan shug'ullanardi. Bu guruhning ishi shunchalik ko'p ediki, har bir xaridor bilan alohida shug'ullanishga imkon yo'q edi. Ammo doimiy mijozlarga, xoh yirik bo'lsin, xoh kichik, alohida e'tibor berilardi. Eng yirik mijozlar (asosan OEM va Philips ning mijozlar edi) bilan Djonning o'zi shug'ullanardi. Chunki bu sohada 40 yillik tajribaga ega edi.

Kompaniyaning butun tizimi va madaniyati Djon Armstrong shaxsiga asoslangan edi. U nafaqa yoshiga etganda, ko'pgina xodimlar va mijozlar usiz SSS taqdiri haqida o'ylay boshladilar. Nafaqaga chiqqandan so'ng, Djon kompaniyani sotmoqchi edi, lekin avval kompaniya mijozlar bazasini kengaytirmoqchi edi.

1997 yil U Germaniya savdo yarmarkasida bo'ldi. Tasodifan, shu paytda metallurklar ish tashlashi bo'layotgan edi, mana shu unga Germaniya mashina ishlab chiqaruvchilaridan katta buyurtma olishiga yordam berdi. Buyurtma foydasining marjasi uncha katta bo'lmasligi kerak edi, lekin Germaniya markasiga nisbatan funt sterling kursini o'sishi buyurtmani daromadli qilardi.

Ammo shartnoma amal qilish muddati oxirlab qolganda, kurs 15% ga pasaydi, va Djon bundaqa kirimda buyurtma hattoki zararga ketib qolishidan xavotirlana boshladi. Nihoyat u transport xarajatlaridan kelgan zararni Germaniyalik mijozlarga narxni 5%ga oshirish bilan qopladi. Bu omadsizlik Djon xorijda biznes yuritishdan butunlay qaytardi.

Keyinchalik SSS boshqa ehtiyot qismlari ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat kuchayotganligi sezila boshlandi. Ularning asosiy mijozi bo'lgan savdo shaxobchalari, OEM va ta'mirlash ustaxonalariga Unipart kabi ehtiyot qismlariga ixtisoslashgan kompaniyalar, G'arbiy Evropa va Uzoq SHarqdan arzonroq tovar etkazib beruvchilarning e'tibori kuchaydi.

Ehtiyot qismlari qismlari bozori 40 yil avvalkiga nisbatan murakkablashdi. Raqobat xorij xisobiga kuchaydi, britaniya ishlab chiqaruvchilari soni ko'paydi. Bozordagi SSS ulushi 1965 yildagi 20% dan 15% ga tushdi. Vaziyatning yuridik jihatlari ham noaniq edi.: ehtiyot qismlari ishlab chiqarish huquqi faqat astomobil ishlab chiqaruvchilarning o'ziga beriladi, degan gaplar paydo bo'ldi.

1999 yil milliy savdo shaxobchalari tizimi – Gear-tackle Ltd kompaniyasidan qo'shilish taklifi kelib tushdi. SSSdan farqliroq, bu kompaniyada faoliyat chuqur rejalashtirilardi. Uning direktori Bill Vernstorn London biznes maktabida olingan, biznesni boshqarish bo'yicha magistr darajasiga ega edi, karera bo'yicha ko'tarilishni maqsad qilib qo'ygan edi. U SSSga rejalashtirish tizimini joriy etish bilan yo'qotilgan bozordagi ulushni tiklanishiga ishonardi.

Gear-tackle Ltd kompaniyasi Djonga aksiyalarning boshqaruv paketi uchun 2,3 mln. doll. taklif qildi va kompaniyani o'tish davrida boshqarib turish uchun unga norasmiy direktor lavozimida direktorlar hay'atida qolishga taklif qildi. Ammo 3

oydan so‘ng Billning aytishicha “menedjerlik usulidagi mutanosibliklar uchun” ular tarqalib ketishdi. Djon nafaqaga ketishga qaror qildi.

### **SSS kompaniyasining o‘n yilliklar bo‘yicha foyda va zarar hisoboti**

	1958y	1968y	1978y	1988y	1998y
Sotuv	144	987	1956	3678	5324
Xarajatlar	136.2	840.2	1607.4	3012.2	4734.6
Aksiya va soliq bo‘yicha to‘lovlardan oldingi foyda	7.8	46.8	348.6	665.8	589.4

### **3-KEYS.**

#### **«DJON XIGGINS» kompaniyasining kadrlar siyosati.**

«Uiver-Yamazaki Farmasyutikal» (Weaver-Yamazaki Pharmaceutical) kompaniyasining vitse-prezidenti Leonard Preskott shuni sezdi, uning o‘rin bosari Djon Xiggins borgan sari o‘zining amerikalik kompaniyasiga bo‘lgan kizikishlarini kamaytirmokda, bunga sabab esa Yaponiya madaniyatiga kattik extiros quyganidir. «Uiver Farmasyutikal» xalqaro ommabop operatsiyasini olib boruvchi eng katta farmatsevtika firmalaridan biri xisoblanadi. Uning rakobatbardoshlik xususiyati ilmiy tadqiqot va qayta ishlovlarga bog‘lik edi. Uning Yaponiyadagi faoliyatining uchinchi oylarning boshlarida «Yamazaki Farmasyutikal»dan boshlanib, u Yaponiyada asosiy dori-darmonlarni va kimyoviy elementlarni ishlab chiqaruvchi korxonalar xisoblanardi. Ikkinchi jaxon urushi butun savdoni sindirdi, lekin «Uiver» 1948 yil Yaponiyaga o‘z tovarlarini eksport qilishni tiklab, bozorni katta qismini egallab oldi. Yaqin kelajakda Yaponiyalik korxonalar bilan rakobatchilikka tayyorlangan xolda «Uiver» bir nechta tovarlarini maxalliy sharoitda ishlab chikarishni boshlab yubordi. 1953 yilda firma «Yamazaki» bilan kelishuvlar olib borib, uning natijasida 1954 yil ikki taraflama boshqaruvni olib boruvchi shu‘ba korxonalar tashkil etiladi.

O‘zaro ikki taraflama «onalik» kompaniyalarining xarakati tufayli shu‘ba korxonasi yaqin orada sezilarli darajada katta assortimentdagi mahsulotlarni ishlab chikarishni boshladi, buning sababi Yaponiya bozorining doriga ommaviy iste‘mol talabini kondirish edi. AKSHdan maxsus dorilarni import qilish chegaralangan edi. Kompaniyalar kelishgan xolda sezilarli darajada ilmiy tadqiqot va tashvikot ishlarni olib borar va kerak bo‘lmagan xarakatlarni oldini olishga urinar edi. Shu‘ba korxonalarini kupgina turli xildagi mahsulot ishlab chikarishga muvoffaq bo‘ldi, ularning bir qismi esa xattoki AKSH va boshqa mamlakatlarga eksport uchun chikarildi. «Uiver» Yaponiyada faoliyat olib boruvchi eng yaxshi chet el firmalaridan biri deb xisoblandi. Yaponiyada turmush tarzi o‘sib borayotgani tufayli kompaniyaning kelajakdagi o‘rni axamiyatligini e‘tiborga oldi.

Shu‘ba korxonani Shozo Suzuki boshqarib bordi, u xam «Yamazaki»da boshliq o‘rinbosari va yana ko‘pgina boshqa shu‘ba korxonalarining prezidenti bo‘la turib,



o'zining «Uiver Yamazaki»dagi faoliyatini cheklab turardi, korxonaning kundalik faoliyati bilan esa Preskott shugullanar, unga esa Xiggins va boshqa bir nechta Yaponiyalik direktorlar yordam berar edilar. Korxonaga bir qator amerikaliklar yuborilgan bo'lsada, ular asosan ilmiy tadqiqot ishlari bilan shugullanar va korxonani boshqarishda hech qanday o'rin egallamas edilar.

«Uiver» kompaniyasi amerikalik ishchilarni o'rnini o'zgartirish va bir lavozimdan boshqa lavozimga o'tkazish siyosatini olib borar, xalqaro bulimlariga ishchilarni doimiy bo'lmagan xizmat safariga yuborar edilar. Xar bir ishga yollash odatda 3 yildan 5 yilgacha davom etar edi. Kadrlar siyosati egiluvchanligi, yuborilayotgan ishchi kuchi chegaralanganligi tufayli ularni o'z xoxishiga ko'ra mamlakatda belgilanmagan muddatga qoldirish mumkin edi. Bir kancha chet elga yuborilgan ishchilar o'z lavozimlarida un yildan ziyod bo'lganlar.

Preskott Yaponiyada olti yil ishlagan boshqaruvchini o'rnini o'zgartirdi. Preskott 25 yil chet elda faoliyati davomida xalqaro munosabatlarda katta tajribaga ega edi. U Xindistonda, Fillipinda va Meksikada ish yuritgan bqlib, xattoki bir necha yil bosh idoraning xalkaro bulimida xam ishlagan. U Yaponiyadagi faoliyatini kengaytirishga katta intiluvchanlik bilan yondashdi. Ikki yillik faoliyat mobaynida korxonaga erishgan yutuklaridan Preskott juda xam mamnun edi. Lekin uni Xigginsning sezilarli bo'lgan nomaqbul xulk-atvori va o'ylanuvchanligi bezovta qilardi. Xiggins Yaponiya madaniyatiga shu darajada singib ketgan ediki, xattoki u amerikacha boshqaruvni umuman yoddan chiqarib yuborganini Preskott xis qildi. U shunchalik «millatchi»ga o'xshab qolganligi tufayli (gone native) o'zining boshqaruv metodini borgan sayin yuqotib borar edi.

Xiggins AKSHning Garbida kichkinagina shaxarchada dunyoga kelib, maktabdan so'ng o'zining shtatidagi Universitetga o'qishga kirdi. O'qishining yarmida xarbiy xizmatga yullanma oldi. Kolledjda uning tilga qiziqishi ko'ringanligi tufayli, unga Yapon tilini o'rgatuvchi xarbiy chet el bilim yurtida taxsil olishga ruxsat berishadi. 15 oydan sung uni tarjimon sifatida Tokioga yuboradilar. Yaponiyada yashab, u Yapon tilini, adabiyotini va tarixini o'rganishni davom ettirdi. Uning Yapon o'rtoklari ko'paydi, u Yaponiyalik bir qizni sevib qoladi va unga kaytib kelishni va'da kiladi. Xarbiy xizmatni besh yil deganda o'tab, Xiggins kolledjga qaytib keladi. U chet tilini maqsad emas, vosita sifatida qullashni istagani uchun, kolledjda o'qishni menedjment mutaxassisligi bo'yicha davom ettirdi. Bir yarim yildan so'ng kolledjni a'lo baholarga bitirib, «Uiver» kompaniyasida ish yuritishni boshladi. Bir yillik maxsus mutaxassislik kurslarida o'qiganidan so'ng, Preskott o'z lavozimiga kelishidan bir yil oldin Xigginsni Yaponiyaga ishga yuborishadi.

Xiggins Yaponiyaga qaytib kelishidan mamnun edi, fakatgina bu yurtga bo'lgan muxabbatigagina emas, balki chet elda «jirkanch amerikalik» (ugly American) tushunchasini bartaraf etish maqsadida xam. Tilni mukammal bilganligi va Yaponiyaga o'zgacha mexr bilan yondashganligi uchun u Yapon axolisiga mansub turli odamlar bilan suxbatlasha olar edi. Amerikalik menedjerlar Yaponiyaliklarga o'zlarining tuzumlarini, ideallarini va fikrlash qobiliyatini gapirib berishni va AKSHdan kelganlarning xammasi to'g'ri so'z va kelishuvchan deb o'rgatishlarini bildi. U bu xolatdan taajubda edi va buni o'zgartirishga xarakat qildi.

Preskott davridagidek Yaponiyalik iste'molchilarga bog'liq muammolarni xal etish, ishbilarmon majlislarda katnashish, davlat organlari bilan bog'liq shaxslar bilan aloqada bo'lish, marketing tadbirlarini olib borish va kundalik muammolar bilan shugullanish Xigginsga berildi. Ikkala boshliq xam kiyin va chalkashib ketgan kunlarda uning maslaxatlariga quloq solar va uni malakali xamkasb deb xisoblashar edilar.

Preskott fikran Xigginsning Yapon madaniyatiga bog'liq bir necha «kuchli xayajonli aloqa»larini sanab chikdi. Bir yil mukaddam Xiggins AKSHda taxsil olgan va maqtovg'a sazovor Yapon Universitetini bitirgan Yaponlik qizga uylandi. Shu vaqt u Yaponiyada ma'lum muddatga qolishni kechiktirishni suragan edi. Aynan shunda Preskott Xigginsning xulk-atvori o'zgarganini sezdi. Xiggins Yapon rayoniga kuchib bordi, uyda kimonoda yurar, ommaviy xammomlarga borar, tuy-marosimlarga, qo'shnilarning ziyofatiga, xattoki buddizmga taallukli motamlariga xam takliflarni kabul kilar edi. «Uiver» kompaniyasiuzining ishchilariga xar ikki yilda uyga ikki oylik oilaviy ta'til berar edi, bunda yo'l xarajatlari kompaniyaning o'z zimasi bo'lishiga qaramasdan Xiggins bu takliflarni rad etar, undan ko'ra Yaponiyaning chet qishloqlarini rafiqasi bilan ziyorat etishni xush ko'rar edi.

Xiggins ishida xuddi Yaponiyaliklardek tashkilotchi xususiyatiga ega edi. U kup vaqtini qo'l ostidagi ishchilarning shaxsiy xayotiga bogliq bo'lgan masalalarni xal qilish bilan o'tkazar, tashkilotdagi ko'pchilik bilan qalin aloqada bo'lar, xatto ayrim yosh mutaxassislarining to'y marosimlarini o'tkazib berar edi. Xiggins orqali ko'pgina mutaxassislar o'zlarining da'vo va arizalarini boshqaruvchiga etkazishga xarakat qilar edilar. Qo'shimcha xizmatlarga imtiyozlarni ko'paytirish, ya'ni dam olish zonalariga yullanmalar shular jumlasidandir. Ko'pgina ishchilar Preskott kabul kilgan Yangi siyosatga arz kilar edilar, bu siyosat yoshi kattaligiga asoslangan lavozim o'zgarishi prinsipidan, boshqaruvchilar tomonidan ko'l ostidagilarni baholash asosida lavozim uzgarishi prinsipiga o'tishni bildiradi. Firma ishchilari Xigginsga shu masalaga oydinlik kiritishni so'radilar va u shunday qildi xam. Preskottga saviyasi o'rta darajadagi boshqaruvchilarning fikrini bilish qiziq bo'lsa xam, Xiggins bilan ziddiyatga borish unga yoqmas edi. Bu siyosatni qo'llashda Xigginsning fikrini bilish Preskottni ikkilantirar edi, chunki u bu narsa Yapon turmush tarziga to'g'ri kelmasligini bilar edi. Preskott Yaponiya urf-odat va madaniyatida katta o'zgarishlar ro'y beryapti deb xisoblar va Xiggins o'ylaganidek bu darajada qattiq ta'qiqanmaganligiga ishonar edi. Bu Yangi g'oyalarni qo'llab ko'rish ko'pgina Yapon ishchilariga, Xiggins tarafdorlaridan tashkari, manzur keldi. Bundan tashkari rivojlanayotgan amerika kompaniyasiga maxalliy udumlardan kuchirmakashlik qilish umuman tugri kelmaydi, deb xisoblardi Preskott. U korxonaning Yaponiya xalkiga ko'shgan xissasi Yangi fikr va g'oyalarni singdirishi deb o'ylandi. Yaqindagina bo'lib o'tgan kelishmovchiliklar Preskottning Xigginsga nisbatan bo'lgan ishonchini xavf ostiga ko'ydi, ilgari Preskott bu xakda o'ylab xam ko'rmagan edi. Masalan, Preskott fikricha bitta boshqaruvchini lavozimidan chetlashtirish kerak, chunki unda tashkiliy va boshqaruvchilik xususiyati etarli darajada emas edi. Boshqaruvchilar xamda Preskott tomonidan qilingan ikki yillik ogoxlantirishga qaramasdan, bu boshqaruvchi o'zining imkoniyatlarini ishga solmadi. Xiggins va kadrlar bo'limi boshlig'i esa bunga qarshilik ko'rsatdilar, ular ta'kidlashicha kompaniya xech qachon bu siyosatni

qo'llamagan ekan. Ular bu ishchi juda yaxshi va rostguy mutaxassis deb ta'kidlar va oxirgi o'n yil ichida uning layoqatsiz va beparvoligiga korxonaning o'zi aybdor deb aytishardi.

Preskott ishdan bo'shashining bir necha xaftasidan so'ng Xiggins «YAmazaki Farmasyutikal»ga lavozimidan chetlashtirilgan ishchini qayta ishga oladi. Xigginsdan nima sababdan bunday qilganini surashganida, u «mening o'rnimda xar kanday boshqaruvchi shunday qilar edi», deb javob berdi. Preskott bu ziddiyatlar global muammolarga olib keladi, dab xisoblardi. Xiggins esa juda ishbilarmon, tilni va odamlarni bilishga intiluvchi boshqaruvchi edi. Bu esa eng bebaho fazilatlardandir.

Kup xollarda amerikalik firmalar Preskottga uning Xigginsday urinbosari borligiga ochik-oydin gapirar edilar. Xiggins bir nechta boshqa firmalardan kizikarli takliflar olganini xam Preskott bilar edi. Preskott fikricha, Xiggins agar Yaponiyadan ozgina uzoqlashsa, undan xam yaxshi mutaxassis bo'lishi mumkin edi. Preskottning fikricha, amerikacha yondashuvga ishonchini yo'qotmagan boshqaruvchi eng yaxshi xalkaro tashkilotchi bo'la oladi, chunki u bir paytning uzida boshqa mamlakatlarning yondashuvlariga xam tayangan xolda ish olib boradi. Bunda fikrlash va oldindan ko'ra bilish kobilyati juda chukur bulishi kerak, lekin ishchining yuborilgan davlatga extirosi chuqur va nafrati xam bulishi kerak emas, shundagina u xar bir vaziyatga to'g'ri baho bera oladi.

#### **Savollar:**

1. Siz Preskott va Xiggins tomonidan kullanilgan amerikacha kadrlar siyosatini Yaponiyada amalga oshirish munosabatlariga kanday karaysiz?
2. Bu yondashuvlarning asosiy farki nimada?
3. Agar siz Yaponiyada mana shu bosh korxonaning vakolatchisi bo'lganingizda, Preskott va Xigginsning o'zaro kelishmovchiliklarini qanday xal kilgan bulardingiz? Avvalam bor muammoga bir nechta echim toping, o'ndan so'ng maslaxat berishga xarakat qiling.

#### **4-Keys.**

##### **«EIEsAy Lodjik Korporeyshn» kompaniyasining rivojlanish strategiyasi.**

70-yillarning oxirida kelib chikishi ingliz bo'lgan Uilfred Korrigan, «Feyrchayld Kamera end Instrument» (Fairchild Camera & Instrument) firmasi boshqaruvi raisi va prezidenti, firmani Shlyumberje korporatsiyasiga sotdi. Oradan taxminan bir yil utgach, 1980 yilning noyabrida u boshqaruv idorasi Kaliforniya shtatining Malpitas shaxrida joylashgan, buyurtma buyicha loyixalangan mikrosxemalar ishlab chikaruvchi «EIEsAy Lodjik» (LSI Logic) korporatsiyasini tuzdi. Janob Karriganning buyurtma buyicha mikrosxema ishlab chikarish fikri usha paytda noodat tuyulgan bulsada, u «Feyrchayld»dagi obrusidan foydalanishga xamda AKSHdagi bir kancha kapital egalarini Yangi firmaning rivojlanishiga 7 million dollar kiritishlariga erishdi.

Usha paytda uning kompaniyasida fakat turt kishigina ishlardi. Lekin shunga karamay Korrigan ikkita asosiy muammo - mahsulotni tanlab olish va boshlangich mablagni topish muammosini echganligi sababli, firmaning usishi uchun mustaxkam poydevor borligi yakkol kuzga tashlanardi. Endi Korrigan «Lodjik» firmasi butun dunyoda mijozlarga kanday xizmat ko'rsatishi, ishlab chikarishni kengaytirish uchun

kerak bo'ladigan mablagi kaerdan va kanday kilib topishi kerakligini xal qilishi kerak edi.

**Global strategiya.** Janob Korrigan «Feyrchayld»dagi ish tajribasidan mikrosxema ishlab chikaruvchi firma mijozlar bilan ishlash xamda ishlab chikarishni joylashtirish tugrisida global tarzda fikr yuritishi kerakligini bilardi. U tezda muvaffakiyatga erishish uchun uchta muxim iktisodiy xudud - Yaponiya, AKSH va Evropaga e'tibor karatish kerak deb karor kildi va buni uzining «global triada strategiyasi» deb atadi. Umumiy strategiyaning asosiy tashkiliy davri bu ishlab chikaruvchi xamda iste'mol kiluvchi davlatlarda bir vaqtning uzida «Lodjik» firmasi va maxalliy investorlarga tegishli bo'lgan Qo'shma korxonalar ochish bo'lib, bunda «Lodjik» bu korxonalar chikargan aksiyalarining kontrol paketiga ega bulishi kerak edi. Firmaning xar bir davlatdagi filiallari faoliyati nisbatan mustakil bulsada, ularni umumiy texnologiyalar, pul mablaglari va boshqaruv birlashtirib turardi. Bu uzaro bog'liqlikdan foyda olish imkonini berardi. Lekin shu bilan birga muayyan bozorning talablarini kondirishga etarli darajada erkinlik koldirardi.

**Birlamchi evropa trest.** Korrigan operatsiyalarni amalga oshirishni boshlashi bilan kushimcha daromad manbalarini izlashga tushdi. Bu ishda asosiysi kerakli summani eng kam kiyinchilik bilan, tugri narxlarda topishdir. 1982 yilning fevralida, AKSH risk kapitali kompaniyaning ish boshlashiga imkon bergandan ikki yildan sal kuprok vaqt utgach, «Lodjik» firmasi xuddi shunday kapital topish maksadida uz nigoxini Evropaga karatdi. Izlangan mablag 10 million dollar mikdorida AKSHning aksiyalari bilan kizikuvchi evropalik investitsion firmalarda, asosan Buyuk Britaniyada topildi. «Lodjik» uz takliflari uchun xar bir aksiyaga urtacha 7 dollardan oldi. Bir yil oldin kompaniya tuzilgan paytda esa xar bir aksiyaga 0,9 dollar turardi.

Shu paytdan boshlab firma juda tez usa boshladi. 1983 yilning may oyida Korrigan Qo'shma SHtatlardagi firmasini korporatsiyaga aylantirdi. Uning aksiyalari keng ommaga xam tavsiya etildi va shu yul bilan 162 million dollardan oshik mablag jalb kilindi, aksiyalarning narxi esa xar bir donasi uchun 21 dollargacha kutarildi. Bu Evropadagi natijalarga karaganda ancha katta kadam buldi xamda bu safar investorlarning ilgor texnologiyalarga kizikishlari kuchayib borayotganidan dalolat berdi.

**Yapon strategiyasi.** Evropa va AKSHda muvaffakiyatga erishilgan bulsada, xali Korrigan triadasining uchinchi kismi – Yaponiya bor edi. Korrigan usha paytda Yaponiyaning (keyinchalik esa butun dunyoning) eng yirik brokerlik firmasi «Nomura Sekyuritiz» uz mijozlari uchun «Lodjik»ning yirik aksiyalar paketini sotib olganini anikladi. Ushbu axborotdan ilxomlangan Korrigan «Nomura» firmasining raxbariyati bilan uchrashib, keyingi kadam kanday bulishini aniklash maksadida Yaponiyaga otlandi. Tashrif davomida muzokaralardan sung Korrigan Yaponiyadagi faoliyatni boshlashga karor kildi. Uzining boshqa xududlarda kullagan strategiyasiga amal kilgan Korrigan Yaponiyada firmaning «EIEsAy Lodjik» shu'ba korxonasini tashkil kildi. Korxonaga kapitalining 70 foizi firmaga, 30 foizi esa 25 ta maxalliy Yapon investorlariga tegishli edi. Yangi korxonaga aksiyalarining katta kismiga jaxonda sugurta korxonalari orasida yirikligi jixatidan «Prudenshel» (Prudential) va «Metropolitan Layf» (Metropolitan Life)dan keyingi uchinchi urinda turuvchi «Nippon Layf Inshurans Kompani» (Nippon Life Insurance Company) ega buldi. Yangi investitsiyalar

«EIEsAy Lodjick» ayni muxtoj bo‘lib turgan narsa edi. SHu tarika Korrigan Yaponiyadagi iste‘molchilar bozoridan tashkari Yapon kapital bozoriga xam chikdi. Yapon firmasi xisoblanuvchi «EIEsAy Lodjick K.K» va uning filiali «Nixon Semikondaktor Ink». (Nihon Semiconductor Inc.) Yapon banklarida kredit liniyalari ochish imkoniyatiga ega buldilar. «Lodjick»ga kapital bozoriga yul ochish xamda firmaning Yaponiyadagi obrusini oshirish maksadida Korrigan usha paytda Yaponiyadan tashkarida ishlayotgan «EnISi» (NEC Corp) korporatsiyasining raxbar xodimlaridan biri Keyski Avatuni ishga kabul kildi. Janob Avata «Lodjick» firmasiga «Yapon obrazi»ni berdi va moliya dunyosining kerakli eshiklari ochilishiga uz xissasini kushdi. Natijada «Lodjick» Qo‘shma SHtatlardagi 9 foizli stavka urniga maxalliy 6 foizli stavkali kredit liniyasini olishga erishdi.

**Ikkinchi evropa tresti.** Firmaning Yaponiyadagi faoliyati yulga kuyilgach, Korrigan uz nigoxini yana Evropaga karatdi. U kuxna kit‘ada Yangi kompaniya ochishni rejalashtirgan bo‘lib, kompaniyaning tizimi kanday bulishini xal qilish masalasini echishi kerak edi. Kompaniyani AKSHdagi asosiy korxonaning filiali yoki evropa kompaniyasi sifatida tashkil qilish mumkin edi. Birinchi xolda kompaniya amerika kapitalidan foydalanar edi xamda firma tomonidan nazorat kilinar va ximoyalannardi. Korrigan ikkinchi yulni tanladi va «EIEsAy Lodjick Ltd» kompaniyasini tashkil qilishda AKSHda joylashgan kimmatbaho kogoslar buyicha yirik firma «Morgan Stenli end Ko». (Morgan Stanley & Co) ning yordamidan foydalandi. Firma Yangi kompaniya kapitalining 82 foizini saqlab koldi, kolgan kismi esa xususiy takliflar asosida evropalik investorlarga sotildi. Bu investorlardan biri garbiy germaniyadagi beshta bankning risk kapitali manbai edi. Korriganning evropa kompaniyasini tashkil qilish yuli bilan aksiyalarni kimmatrok narxda sotib kuprok pul topish mumkinligiga xamda evropalik mijozlar bilan ishlashda «EIEsAy Lodjick Ltd» amerika firmasining oddiy filialiga nisbatan kuprok muvaffakiyat kozonishiga ishonchi komil edi.

Korrigan evropa bozoriga 1985 yilda, keyinrok 1987 yilda kaytdi, lekin bu safar «EIEsAy Lodjick» obligatsiyalar tarkatdi. Obligatsiyalarning 23 million dollar mikdoridagi birinchi chikarilishi jaxonning eng yirik banklaridan biri - SHveysariya bank korporatsiyasi (Swiss Bank Corp.) – tomonidan chikarildi. Obligatsilar oddiy aksiyalarga konvertatsiya kilingan ikkinchi chikarilishi «Morgan Stenli» va «Prudenshel-Beych Kepitel Fanding» (Prudential-Bache Capital Funding) tomonidan chikarildi. «Lodjick» uchun evropa obligatsiyalar bozorining ikkita muxim tomoni mavjud edi: past narx (Qo‘shma Shtatlarda taklif kilingan foiz stavkalariga nisbatan ancha past stavkalar) xamda ancha kiska muddat ramkalari. «Lodjick» firmasi Qo‘shma SHtatlarning kimmatbaho kogoslar va birjalar Komissiyasi tomonidan belgilangan koidalarni bajarishga majbur bo‘lmagani sababli obligatsiyalarni investorlarga qisqa fursatda sotishning uddasidan chikdi.

Firma kapitalining sezilarli kismini xorij bozorida yiqqan bulsada (1982 yildan 200 million dollardan ortik), uzini valyuta riskiga uchrashga yul kuymagan. Uning faoliyati global masshtabda daromad olish imkonini berib, moliyaviy majburiyatlar shu yul bilan koplanardi. Bundan tashkari, «EIEsAy Lodjick»ning shu‘ba korxonalari xorijiy korporatsiyalarning filiali emas, maxalliy korporatsiya sifatida tashkil kilingani sababli maxalliy kredit bozori bilan aloqalarida muammo yuk edi.

**Savollar:**

1. «EIEsAy Lodjik» firmasi xalkaro kapital bozorida kandy usullardan foydalangan? Moliyaviy vositalarni aloxida ko'rib chiking (maxalliy va xorijiy bozorlar, evropa bozori va xokazo).
2. Nima uchun firma nafakat AKSH bozordan foydalandi?
3. Firmaning tashkiliy strategiyasi kapitalni jalb qilish strategiyasi bilan kandy tarzda kelishgan?

## VII. GLOSSARIY

<b>Termin</b>	<b>O‘zbek tilidagi sharhi</b>	<b>Ingiliz tilidagi sharhi</b>
<b>Strategik reja</b>	Tashkilot missiyasini va rivojlanish yo‘nalishini, strategiyani, uzoq va qisqa muddatli maqsadlarni aks ettiradi.	short and long term goals of company’s mission and sphere.
<b>Strategik tasavvur</b>	Tashkilotning faoliyat va rivojlanish yo‘nalishini oldindan ko‘rish. Tashkilotning nima qilishga intilishi va qanday ko‘rinishga ega bo‘lishi muhimdir.	foreseeing the activity and prosperity of a company. What company is eager to do and in what shape it will be is very essential.
<b>Tashkilot missiyasi</b>	«Biznesimiz qanaqa va biz iste’molchilarimiz uchun nima qilmoqchimiz?» degan savolga boshqaruv nuqtai nazaridan javob berishdir. Missiyada tashkilot faoliyati va uning tarkibi mukammal yoritiladi.	“what is our business and what we can do for our customer?” answering such questions in terms of management. Company’s structure and activity are given clearly in the mission.
<b>Strategik maqsadlar</b>	Tashkilotning bozor mavqeini va raqobatbardoshligini ta’minlash uchun rahbarlar belgilaydigan maqsadlar	goals made by the managers to ensuring company’s place and competitiveness in the market.
<b>Uzoq muddatli maqsadlar</b>	Yaqin 3-5 yilda yoki yildan-yilga muntazam amalga oshiriladigan maqsadlar.	goals to achieve within 3-5 years or year by year.
<b>Qisqa muddatli maqsadlar</b>	Yaqin kelajak maqsadlari. Qisqa muddatli muvaffaqiyatlar (ko‘lami) rahbariyat uzoq muddatli maqsadlarni qanchalik tezlik bilan amalga oshirmoqchi ekanligini ko‘rsatadi.	degree of goals to achieve coming close future. It shows how fast manager are going to achieve long-term goals.
<b>Strategiyani shakllantirish</b>	Rahbariyatning umumiy funksiyasi bo‘lib, tashkilot missiyasini, faoliyat maqsadlarini va strategiyani yaratishga qaratilgan harakatlar.	the main function of managers that is about of making company mission, goals and strategy.
<b>Korporativ strategiya</b>	Bu diversifikatsiyalashgan kompaniyani umumiy boshqaruv rejasidir.	the main management diversified plan.
<b>Biznes strategiyasi</b>	–bubirlik biznesni boshqaruv rejasidir. Biznes strategiyasining asosiy muammosi bu aniq biznes sohasi bo‘yicha kompaniyaning bozor mavqeini mustahkamlashdan iborat.	Business-running plan. The main objective of a business plan is bettering market value of company in term os certain business.
<b>Operativ strategiyalar</b>	Tayanch ishlab chiqarishni boshqarishda va strategik ahamiyatga ega kundalik operativ muammolarni hal etishda tor	Short-term strategy to solve company’s management problems, strategic essence questions.

	strategik tashabuss sifatida foydalaniladi.	
<b>Restrukturizatsiyalash strategiyasi</b>	Bunda buyurtma porfelining tarkibi jiddiy o'zgartiriladi.	The context of order portfolio is changed totally
<b>Qayta qurishstrategiyasi</b>	Bizneslar ko'lamini toraytirishni nazarda tutadi. Rahbariyat diversifikatsiya juda keng degan fikrga kelsa, kompaniya o'z kuchini birnecha asosiy biznes sohalariga yo'naltirishi mumkin.	Is shortening the business scope. If executives decide that diversification is too much, company will divide its powers to some sub businesses. Some companies cannot achieve profitability even after some years or because of lack of finance may cut down business.
<b>Strategiyalar kombinatsiyasidan foydalanish.</b>	Bu strategiya kompaniya uchun juda og'ir vaziyatlarda qo'llaniladi.	This strategy is used during very hard times



## VIII. ADABIYOTLAR RO‘YXATI

### I. Me‘yoriy-huquqiy xujjatlar.

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиqlаш тўғрисида”ги 2018 йил 21 сентябрдаги ПФ-5544-сонли Фармони.

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги 2019 йил 27 августдаги ПФ-5789-сонли Фармони.

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 2018 йил 5 июндаги ПҚ-3775-сонли қарори.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. Т.: “Халқ сўзи” 28.12.2018.

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҲАРАКАТЛАР СТРАТЕГИЯСИ” Фармони.

6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълимдан кейинги таълим тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги 2017 йил 16 февралдаги № 4958-сонли Фармони.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 2017 йил 20 апрелдаги № 2909 -сонли Қарори.

8. Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг “Олий таълим вазирлигининг «Янги ўқув услубий мажмуаларни тайёрлаш бўйича услубий кўрсатмани тавсия этиш тўғрисида»ги 2017 йил 1 мартдаги №107-сонли буйруғи.

9. Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг “Олий таълим вазирлигининг «Олий таълим муассасалари кафедралари Кенгашларини ташкил этиш тўғрисида»ги 2017 йил 13 мартдаги №138-сонли буйруғи.

10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ташқи савдо соҳасида бошқарув тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармони. - // Халқ сўзи, 2017 йил 15 апрель, № 75 (6769).

11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси хусусийлаштирилган корхоналарга кўмаклашиш ва рақобатни ривожлантириш Давлат қўмитасини ташкил этиш тўғрисида”ги Фармони. - // Халқ сўзи, 2017 йил 19 апрель, № 77 (6771).

12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти хузуридаги тадбиркорлик субъектларининг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш бўйича вакили институтини таъсис этиш тўғрисида”ги Фармони. - // Халқ сўзи, 2017 йил 5 май, № 90 (6784).

13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги "Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги Қарори. - // Халқ сўзи, 2017 йил, 21 апрель, № 79 (6773).

#### **Maxsus adabiyotlar**

1. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2<sup>nd</sup> edition) Mc Graw-H:II Education 9 January. 2014. USA. 528 p.
2. Michael A. H:II. Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases. South - Western Collage Pub. 2014. USA. 896 p.
3. Fred R.David. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson. 2014. USA. 696 p.
4. Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 2012.. 778 p
5. Ларыгин YU.N. Strategicheskii menedjment: ucheb. posobie. – M.: Eksmo, 2010. – 432 s.
6. Kliff Baumen. Osnovy strategicheskogo menedjmenta. M., « Banki i birji» . 2011. . – 357 s.

#### **Internet resurslar**

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)–O‘zbekiston Respublikasi Davlat hokimiyati portali
2. [www.press-service.uz](http://www.press-service.uz)–O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Matbuot xizmati rasmiy sayti
3. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)–O‘zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiya va savdo Vazirligining rasmiy sayti
4. [www.InternetNews.com](http://www.InternetNews.com) – Yangiliklar serveri
5. [www.press-uz.info](http://www.press-uz.info)
6. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
7. [www.edu.uz](http://www.edu.uz)