

**ТДИУ ҲУЗУРИДАГИ  
ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ ҚАЙТА  
ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ  
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ  
ТАРМОҚ МАРКАЗИ**



**ЎҚУВ-УСЛУБИЙ  
МАЖМУА**



**ТОШКЕНТ-2021**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ**  
**ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАЎБАР**  
**КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ**  
**МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ БОШ**  
**ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**  
**ҲУЗУРИДАГИ ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ ҚАЙТА**  
**ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ**  
**ТАРМОҚ МАРКАЗИ**

**“Кичик бизнес ва хусусий**  
**тадбиркорликни ташкил этиш”**

**йўналиши**

**“Бизнес стратегияси”**

**модули бўйича**

**ЎҚУВ УСЛУБИЙ МАЖМУА**

**ТОШКЕНТ – 2021**

Модулнинг ўқув-услубий мажмуаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2020 йил “7” декабрдаги 648-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув дастурига мувофиқ ишлаб чиқилган.

**Тузувчилар:** ТДИУ, и.ф.д., профессор А.С.Кучаров  
ТДИУ, и.ф.н., доцент Р.С.Муратов

**Тақризчилар:** Каримов Ф., Тошкент Халқаро Вестминстер  
университети, PhD  
Рахимов М., Тошкент Халқаро Вестминстер  
университети, PhD

Модулнинг ишчи дастури Тошкент давлат иқтисодиёт университети кенгашининг 2020 йил 29 декабрдаги 5-сонли қарори билан нашрга тавсия қилинган.

## MUNDARIJA

<b>I. Ishchi dastur .....</b>	<b>4</b>
<b>II. Modulni o‘qitishda foydalanadigan interfaol ta’lim metodlari.....</b>	<b>110</b>
<b>III. Nazariy mashg‘ulot materiallari .....</b>	<b>18</b>
<b>IV. Amaliy mashg‘ulot materiallari .....</b>	<b>42</b>
<b>V. Keyslar banki .....</b>	<b>66</b>
<b>VI. Mustaqil ta’lim mavzulari .....</b>	<b>97</b>
<b>VII. Glossariy .....</b>	<b>99</b>
<b>VIII. Adabiyotlar ro‘yxati .....</b>	<b>105</b>

# I. ISHCHI DASTUR

## KIRISH

Davlat mustaqilligining qo‘lga kiritilishi, Birlashgan millatlar tashkilotiga, Jahon bo‘xona tashkilotiga (JBT) va boshqa nufuzli xalqaro tashkilotlarga a‘zo bo‘lishi O‘zbekiston uchun o‘zining mustaqil ichki va tashqi siyosatini aniqlash va amalga oshirish, ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar o‘tkazishning o‘ziga xos yo‘llarini tanlash, xalq turmush farovonligini oshirishning keng yo‘llarini ochib berdi. SHu bilan bir qatorda O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SH.M. Mirziyoevning Turkiy Kengashning videokonferentsiya shaklida o‘tkazilgan norasmiy SAMMITidagi nutqida “...asosiy urg‘uni kechayotgan global inqirozning salbiy oqibatlarini bartaraf etish, savdo, investitsiya, sanoat, transport aloqalarini tiklash va yangi sharoitlarda rivojlantirish, elektron tijorat hamda raqamli texnologiyalarni keng joriy etish, biznes va hududlararo hamkorlik imkoniyatlaridan to‘liq foydalanishga qaratish lozim.”<sup>1</sup> degan g‘oyani ilgari surgani bu borada faoliyatimiz mezoniga aylanmoqda. Bu esa o‘z navbatida ta‘lim sohasini yanada takomillashtirish, yosh kadrlarni sifatli tayyorlashni taqozo etadi. Mustaqillikka erishish vaqtidan boshlab mamlakatimizning suverenitetini ta‘minlash, yangilanish va ijtimoiy taraqqiyotning ustuvor yo‘nalishlarini belgilash, ichki va tashqi siyosat strategiyasini ishlab chiqish borasida qator chora-tadbirlar amalga oshirildi.

Tinglovchilarga mazkur fan xususiyatlari doirasida O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SH.M. Mirziyoevning 2016 yilning asosiy yakunlari va 2017 yilda O‘zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining 2017 yil 13 yanvardagi bo‘lib o‘tgan majlisidagi «Tanqidiy tahlil, qat‘iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak» ma‘ruzasi va O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevral “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947-sonli Farmonida “...ijtimoiy sohani rivojlantirishga yo‘naltirilgan ijtimoiy infratuzilmalarni rivojlantirish hamda modernizatsiya qilish bo‘yicha maqsadli dasturlarni amalga oshirish, ta‘lim, madaniyat, ilm-fan, adabiyot, san‘at va sport sohalarini rivojlantirish, yoshlarga oid davlat siyosatini takomillashtirish”<sup>2</sup> ga doir qoidalar va xulosalarni puxta o‘zlashtirishlari, kelgusi faoliyatida samarali foydalanishlari hamda ijodiy

---

<sup>1</sup> Sh. Mirziyoev. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Turkiy Kengashning videokonferentsiya shaklida ytkazilgan norasmiy SAMMITidagi nutqi (31.03.2021)

<sup>2</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevral “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida” gi PF-4947-sonli Farmoni

yondoshishlarini ta'minlash fanni o'rganish oldida turgan asosiy vazifalardan biridir.

Bugun joylarda iqtisodiyot tarmoqlarini modernizatsiya qilish, zamonaviy texnika va texnologiyalar bilan jihozlangan yangi korxonalarni barpo etish va rekonstruksiya qilish uchun xorijiy sarmoyalarni jalb qilishda kompaniyalar o'zlarining faoliyatlarini biznes strategiyaning uslub va usullaridan keng foydalanish talab etiladi. Bu esa korxonada faoliyatida biznes strategiyaning shakllanish mexanizmini, tashkiliy-iqtisodiy asoslarini, korxonada faoliyatini tahlil qilish usullarini va strategiyani ishlab chiqish modellarni o'rganishga bo'lgan e'tiborni oshiradi.

### **Modulning maqsadi va vazifalari**

**“Biznes strategiyasi” modulining maqsadi:** pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish kurs tinglovchilarini – iqtisodiyotni yangilash va modernizatsiya qilish sharoitida korxonada biznes strategiyasini tahlil qilish, qayta ishlab chiqishning mohiyati va zarurligini ko'rib chiqqan holda, talabalarda shu sohada nazariy va amaliy professional bilimni shakllantirish, bozor iqtisodiyoti siyosati, strategik va taktik qaror qabul qilish tamoyillari va usullarini o'zlashtirish ko'nikma va malakalarini tarkib toptirish.

#### **“Biznes strategiyasi” modulining vazifalari:**

– ijtimoiy-iqtisodiy va hududiy shart sharoitlarni samaradorligini oshirish bilan bog'liqlikda yuzaga kelayotgan muammolarni aniqlashtirish;

– bozor va raqobat muhitini tahlil qilishni; strategik boshqaruvning modellari, strategiyani ishlab chiqish jarayoni, strategiyani ishlab chiqish va uni amalga oshirish hisobga olgan holda biznes faoliyat yuritishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlash;

– kompaniyaning ichki va tashqi muhitini tahlil qilish, tarmoqdagi raqobat kuchlari va raqobatchilikning bazaviy strategiyalarini va uni amaliyotda qo'llash mexanizmini ko'rib chiqishdan iborat.

### **Modul bo'yicha tinglovchilarning bilimi, ko'nikma va malakalariga qo'yiladigan talablar**

“Biznes strategiyasi” modulini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida:

#### **Tinglovchi:**

- strategik boshqarish modellari, funktsiyalari va ularni tahlilini o'rganish; - bozor ulushi va o'sish sur'atini taqqoslash yo'llari bilan strategic modellarni joriy qilish;

- strategik boshqarish nazariyasining tushunchalari;

- bozor jozibadorligi va kompaniya raqobatbardoshligini baholash ;

- strategik boshqaruv modellari;

- SWOT va PEST tahlillari;
- M.Porterning beshta raqobat kuchlari;
- korxonaning ichki va tashqi bozordagi strategiyalarini tahlil qilish usullari

**bilimlarga egabo'lishi kerak;**

#### **Tinglovchi:**

- strategik modellarini kuchli, zaif tomonlari va bozor jozibodorligini oshirish bo'yicha moslashtirish;
- korxonaning ichki va tashqi muhitini tahlil qilish;
- bitta profilli va diversifikatsiyalashgan kompaniyalar tasarrufidagi strategiyalarni qo'llay olish;
- strategik boshqaruvning modellarini amaliyotda qo'llash;
- korxonaning biznes strategiyasini taxlil qilish va uni qayta ishlab chiqishda strategik boshqaruv usullarini qo'llash **ko'nikma va malakalarini egallashi** lozim;

#### **Tinglovchi:**

- iqtisodiy tarmoqlarini modernizatsiyalash uchun strategic modellar yordamida islohatini ta'minlash, tarmoqlarini salbiy va kuchli ta'raflarini tahlil qilish orqali iqtisodiy ko'rsatkichlar samaradorligini oshirish;
- strategik boshqaruv modellar yordamida korxonaning biznes strategiyasini taxlil qilish, unga o'zgartirishlar kiritish va biznes strategiyani ishlab chiqishda malaka oshirish **kompetensiyalarini egallashi lozim.**

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

“Biznes strategiyasi” kursi 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**

Modul mazmuni o‘quv rejadagi “Biznes strategiyasi”, “Menedjment”, “Bojxona logistikasi” o‘quv modullari bilan uzviy bog‘langan holda pedagoglarning kasbiy pedagogik tayyorgarlik darajasini orttirishga xizmat qiladi.

## Modulning oliy ta'limdagi o'rni

Modulni o'zlashtirish orqali tinglovchilar davlatningboj-ta'rif siyosati muammolarni aniqlash, ularni tahlil etish va baholashga doir kasbiy kompetentlikka ega bo'ladilar.

### Modulbo'yicha soatlar taqsimoti:

№	Modul mavzulari	Tinglovchining o'quv yuklamasi, soat						
		Hammasi	Auditoriya o'quv yuklamasi				Ko'chma mashg'ulot	Mustaqil ta'lim
			jami	jumladan				
				Nazariy mashg'ulot	Amaliy mashg'ulot			
1.	Biznes strategiyaning asosiy tushunchalari va biznes strategiyani ishlab chiqish bosqichlari.	6	6	2	4	-	-	
2.	Strategik boshqaruv modellari va ularning amaliyotdagi o'rni.	10	10	4	6	-	-	
3.	Diversifikatsiya va integratsiya strategiyalari.	8	6	2	4	2	-	
	<b>Jami:</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	



## NAZARIY MASHG‘ULOT MAZMUNI

### Fan bo‘yicha ma’ruza mavzulari va ularning mazmuni

#### **1-mavzu. Biznes strategiyaning asosiy tushunchalari va biznes strategiyani ishlab chiqish bosqichlari.**

Strategiya tushunchasi. Missiya. Biznes sahnasi, tashkilot salohiyati, kompaniyaning maqsadi, SMART – tavsifnoma. Strategik boshqaruv modellari. Fred R. Devid, Djon L. Tompson va Efremov modellari. Ko‘p darajali strategik boshqaruv. Biznes strategiya, funksional strategiyalar, korporativ strategiya. Korporativ divizional va funksional daraja. Strategiya turlarini taqqoslash xarakteristikasi. Strategiyani ishlab chiqish jarayoni: tashkiliy tuzilmani shakllantirish, nazorat tizimini shakllantirish, mos keluvchi strategiya, tuzilma va nazorat, strategik o‘zgarishni boshqarish. Strategiya – paydo bo‘lish jarayoni sifatida. Bashorat qilib bo‘lmaydigan muhitda strategiyani ishlab chiqish. Maqsadli strategiya, ataylab qo‘yilgan strategiya, amalga oshgan va amalga oshmagan strategiya, ko‘rinuvchi strategiya. Strategik tanlovni amalga oshirish jarayoni. Global inqiroz sharoitida strategiyani rivojlantirish jarayoni: strategik rejalashtirish tizimi, strategik etakchilik, tashkiliy siyosat.

#### **2- mavzu. Strategik boshqaruv modellari va ularning amaliyotdagi o‘rni.**

Boston konsalting guruhi (BCG) modelining kelib chiqish tarixi. BCG modelining tuzilishi. Tajriba samarasi va mahsulotning hayot sikli modeliga asoslangan BCG modelining ikki gipotezasi. BCG matritsa segmentatsiyasi. Mak Kinsey (GE/Mc Kinsey) modelining kelib chiqish tarixi. GE/Mc Kinsey modelining tuzilishi. GE/Mc Kinsey modeli matritsasining tuzilishi. Strategik holatlar sohasi. SHell (Shell/DPM) modelining tuzilishi. Biznes etakchisi holati. Nakd pul generatori strategiyasi. Raqobat ustunliklarini kuchaytirish strategiyasi. Xofer-SHendel (Hofer/Schendel) modelining kelib chiqish tarixi. Hofer/Schendel modelining tuzilishi. Bozor ulushini ko‘paytirish strategiyasi. Artur D Littl (ADL/LC) modelining kelib chiqish tarixi. ADL/LC modelining tuzilishi. ADL/LC modelining matritsasi.

## AMALIY MASHG‘ULOT MAZMUNI

### **1-amaliy mashg‘ulot:**

#### **Biznes strategiyaning asosiy tushunchalari va biznes strategiyani ishlab chiqish bosqichlari.**

Strategiya tushunchasi. Missiya. Biznes sahnasi, tashkilot salohiyati, kompaniyaning maqsadi, SMART – tavsifnoma. Strategik boshqaruv modellari.

Fred R. Devid, Djon L. Tompson va Efremov modellari. Ko‘p darajali strategik boshqaruv. Biznes strategiya, funksional strategiyalar, korporativ strategiya. Korporativ divizional va funksional daraja. Strategiya turlarini taqqoslash xarakteristikasi. Strategiyani ishlab chiqish jarayoni: tashkiliy tuzilmani shakllantirish, nazorat tizimini shakllantirish, mos keluvchi strategiya, tuzilma va nazorat, strategik o‘zgarishni boshqarish. Strategiya – paydo bo‘lish jarayoni sifatida. Bashorat qilib bo‘lmaydigan muhitda strategiyani ishlab chiqish. Maqsadli strategiya, ataylab qo‘yilgan strategiya, amalga oshgan va amalga oshmagan strategiya, ko‘rinuvchi strategiya. Strategik tanlovni amalga oshirish jarayoni. Global inqiroz sharoitida strategiyani rivojlantirish jarayoni: strategik rejalashtirish tizimi, strategik etakchilik, tashkiliy siyosat.

## **2-amaliy mashg‘ulot: Strategik boshqaruv modellari va ularning amaliyotdagi o‘rni.**

Boston konsalting guruhi (BCG) modelining kelib chiqish tarixi. BCG modelining tuzilishi. Tajriba samarasi va mahsulotning hayot sikli modeliga asoslangan BCG modelining ikki gipotezasi. BCG matritsa segmentatsiyasi. Mak Kinsey (GE/Mc Kinsey) modelining kelib chiqish tarixi. GE/Mc Kinsey modelining tuzilishi. GE/Mc Kinsey modeli matritsasining tuzilishi. Strategik holatlar sohasi. SHell (Shell/DPM) modelining tuzilishi. Biznes etakchisi holati. Nakd pul generatori strategiyasi. Raqobat ustunliklarini kuchaytirish strategiyasi. Xofer-SHendel (Hofer/Schendel) modelining kelib chiqish tarixi. Hofer/Schendel modelining tuzilishi. Bozor ulushini ko‘paytirish strategiyasi. Artur D Littl (ADL/LC) modelining kelib chiqish tarixi. ADL/LC modelining tuzilishi. ADL/LC modelining matritsasi.

## **3-amaliy mashg‘ulot: Diversifikatsiya va integratsiya strategiyalari**

Diversifikatsiya turlari. Oldinga va orqaga integratsiya. Birlashuvlarning asosiy shakllari. YUtilish va qo‘shilishlar. Internatsionalizatsiya. Kirish va chiqishdagi to‘siqlar. Biznesning strategik sohasi. Konglomeratsiya va sinergizm mezonlari. Ishlab chiqarish zanjiridagi bo‘shliqlar. Xavfning pasayishi, diversifikatsiyalashgan korxonalar, Diversifikatsiyaning afzalliklari va kachiliklari. Strategik alyanslar. Qo‘shma korxonalar. CHet bozorlarga chiqish usullari: eksport, franchayzing, qo‘shma korxonalar, to‘laligicha xorijiy kapital evaziga tuzilgan korxonalar. Uzoq va qisqa muddatli strategik shartnomalar. Global strategiya turlari: global, xalqaro, multimilliy va transmilliy strategiyalar.

### **KO‘CHMA MASHG‘ULOT**

“Biznes strategiya” modulining o‘quv dasturida “Diversifikatsiya va integratsiya strategiyalari” mavzusida 2-soat ko‘chma mashg‘ulot rejalashtirilgan.

## O‘QITISH SHAKLLARI

Mazkur modul bo‘yicha quyidagi o‘qitish shakllaridan foydalaniladi:

- ma‘ruzalar, amaliy mashg‘ulotlar (ma‘lumotlar va texnologiyalarni anglab olish, aqliy qiziqishni rivojlantirish, nazariy bilimlarni mustahkamlash);
- davra suhbatlari (ko‘rilayotgan loyiha echimlari bo‘yicha taklif berish qobiliyatini oshirish, eshitish, idrok qilish va mantiqiy xulosalar chiqarish);
- bahs va munozaralar (loyihalar echimi bo‘yicha dalillar va asosli argumentlarni taqdim qilish, eshitish va muammolar echimini topish qobiliyatini rivojlantirish).

## II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANADIGAN INTERFAOL TA’LIM METODLARI

### 1. Ma‘ruza mashg‘ulotida quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

#### «FSMU» metodi

**Texnologiyaning maqsadi:** Mazkur texnologiya ishtirokchilardagi umumiy fikrlardan xususiy xulosalar chiqarish, taqqoslash, qiyoslash orqali axborotni o‘zlashtirish, xulosalash, shuningdek, mustaqil ijodiy fikrlash ko‘nikmalarini shakllantirishga xizmat qiladi. Mazkur texnologiyadan ma‘ruza mashg‘ulotlarida, mustahkamlashda, o‘tilgan mavzuni so‘rashda, uyga vazifa berishda hamda amaliy mashg‘ulot natijalarini tahlil etishda foydalanish tavsiya etiladi.

#### **Texnologiyani amalga oshirish tartibi:**

- qatnashchilarga mavzuga oid bo‘lgan yakuniy xulosa yoki g‘oya taklif etiladi;
- har bir ishtirokchiga FSMU texnologiyasining bosqichlari yozilgan qog‘ozlarni tarqatiladi;

Ф	• фикрингизни баён этинг
С	• фикрингизни баёнига сабаб кўрсатинг
М	• кўрсатган сабабингизни исботлаб мисол келтиринг
У	• фикрингизни умумлаштиринг

- ishtirokchilarning munosabatlari individual yoki guruhiiy tartibda taqdimot qilinadi.

FSMU tahliliqatnashchilarda kasbiy-nazariy bilimlarni amaliy mashqlar va mavjud tajribalar asosida tezroq va muvaffaqiyatli o'zlashtirilishiga asos bo'ladi.

**Namuna.**

**Fikr:**“Biznes strategiyasi modellarini ishlab chiqish va korxonada faoliyatini rivojlantirish yo'llarini belgilab berish”.

**Topshiriq:** Mazkur fikrga nisbatan munosabatingizni FSMU orqali tahlil qiling.

**“Assesment”metodi**

**Metodning maqsadi:**mazkur metod ta'lim oluvchilarning bilim darajasini baholash, nazorat qilish, o'zlashtirish ko'rsatkichi va amaliy ko'nikmalarini tekshirishga yo'naltirilgan.Mazkur texnika orqali ta'lim oluvchilarning bilim faoliyati turli yo'nalishlar (test, amaliy ko'nikmalar, muammoli vaziyatlar mashqi, qiyosiy tahlil, simptomlarni aniqlash) bo'yicha tashhis qilinadi va baholanadi.

**Metodni amalga oshirish tartibi:**

“Assesment” lardan ma'ruza mashg'ulotlarida talabalarning yoki qatnashchilarning mavjud bilim darajasini o'rganishda, yangi ma'lumotlarni bayon qilishda, seminar, amaliy mashg'ulotlarda esa mavzu yoki ma'lumotlarni o'zlashtirish darajasini baholash, shuningdek, o'z-o'zini baholash maqsadida individual shaklda foydalanish tavsiya etiladi. SHuningdek, o'qituvchining ijodiy yondashuvi hamda o'quv maqsadlaridan kelib chiqib, assesmentga qo'shimcha topshiriqlarni kiritish mumkin.

**Namuna.** Har bir katakdagi to'g'ri javob 5 ball yoki 1-5 balgacha baholanishi mumkin.



- **Test**
- 1. Tovarning bozorga kirib kelish davrida xaridorlar kimlar b'yladi?
- A. novatorlar
- V. konservatorlar
- S. Yangilik kirituvchi



- Qiyosiy tahlil
- Bozor konyunkturasini tahlil qiling?



- Tushuncha tahlili
- MAT qisqartmasini izohlang
- 



- Amaliy k'ynikma
- Axborot t'yplash uchun savolnoma tuzing?
-

### **“Insert” metodi**

**Metodning maqsadi:** Mazkur metod o‘quvchilarda yangi axborotlar tizimini qabul qilish va bilimlarni o‘zlashtirilishini engillashtirish maqsadida qo‘llaniladi, shuningdek, bu metod o‘quvchilar uchun xotira mashqi vazifasini ham o‘taydi.

#### **Metodni amalga oshirish tartibi:**

➤ o‘qituvchi mashg‘ulotga qadar mavzuning asosiy tushunchalari mazmuni yoritilgan input-matnni tarqatma yoki taqdimot ko‘rinishida tayyorlaydi;

➤ yangi mavzu mohiyatini yorituvchi matn ta‘lim oluvchilargatarqatiladi yoki taqdimot ko‘rinishida namoyishetiladi;

➤ ta‘lim oluvchilarindividual tarzda matn bilan tanishib chiqib, o‘z shaxsiy qarashlarini maxsusbelgilar orqali ifodalaydilar. Matn bilan ishlashda talabalar yoki qatnashchilarga quyidagi maxsus belgilardan foydalanish tavsiya etiladi:

<b>Belgilar</b>	<b>1-matn</b>	<b>2-matn</b>	<b>3-matn</b>
“V” – tanish ma‘lumot.			
“?” – mazkur ma‘lumotni tushunmadim, izoh kerak.			
“+”bu ma‘lumot men uchun yangilik.			
“– ” bu fikr yoki mazkur ma‘lumotga qarshiman?			

Belgilangan vaqt yakunlangach,ta‘lim oluvchilar uchun notanish va tushunarsiz bo‘lgan ma‘lumotlar o‘qituvchi tomonidan tahlil qilinib, izohlanadi,ularning mohiyati to‘liq yoritiladi.Savollarga javob beriladi va mashg‘ulot yakunlanadi.

## **2. Amaliyot mashg‘ulotidaquyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:**

### **“SWOT-tahlil” metodi.**

**Metodning maqsadi:** mavjud nazariy bilimlar va amaliy tajribalarni tahlil qilish, taqqoslash orqali muammoni hal etish yo‘llarni topishga, bilimlarni mustahkamlash, takrorlash, baholashga, mustaqil, tanqidiy fikrlashni, nostandart tafakkurni shakllantirishga xizmat qiladi.

<b>S – (strength)</b>	• кучли томонлари
<b>W – (weakness)</b>	• заиф, кучсиз томонлари
<b>O – (opportunity)</b>	• имкониятлари
<b>T – (threat)</b>	• тўсиқлар

Namuna “BIZ Plus” oilaviy korxonasi SWOT taxlilini ushbu jadvalga tushiring.

<i>Imkoniyatlari</i>	<i>Kuchli tomonlari</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kichik bozor mavjudligi;</li> <li>❖ kuchsiz raqobatchilar borligi;</li> <li>❖ iste'molchilar o'rtasida yaxshi obro'ga egaligi;</li> <li>❖ yuqori malakali ishchilar guruhi borligi;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ savdoda ko'p yillik tajribasiga ega;</li> <li>❖ bozorda kuchli va etakchilik pozitsiyasiga ega;</li> <li>❖ Samarali reklama siyosatini olib boradi va mijozlarni rag'batlantirish tajribasiga ega;</li> <li>❖ zamonaviy texnika va texnologiyaga ega;</li> <li>❖ kuchli xalqaro aloqalarga ega</li> <li>❖ boshqaruv tizimini to'g'ri qaror qabul qilishda etakchiligi;</li> </ul>
<i>Xavf xatarlar</i>	<i>Kuchsiz tomonlari</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ raqobatchilarning iste'molchiga nisbatan nomunofiq ishlari;</li> <li>❖ oldindan aytib bo'lmaydigan biznes sohasini paydo bo'lishi;</li> <li>❖ «noqonuniy» distribyutorlik tizimining bozorda mavjudligi;</li> <li>❖ Nazoratchi tashkilotlarning noqonuniy aralashuvi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ qat'iy o'rnatilgan baho siyosati;</li> <li>❖ distribyutorlik tizimining markazlashtirilgan boshqaruvi;</li> <li>❖ Keng miqyosdagi reklama faoliyatini tadbiiq etilmaganligi.</li> </ul>

### Xulosalash» (Rezyume, Veer) metodi

**Metodning maqsadi:** Bu metod murakkab, ko'ptarmoqli, mumkin qadar, muammoli xarakteridagi mavzularni o'rganishga qaratilgan. Metodning mohiyati

shundan iboratki, bunda mavzuning turli tarmoqlari bo‘yicha bir xil axborot beriladi va ayni paytda, ularning har biri alohida aspektlarda muhokama etiladi. Masalan, muammo ijobiy va salbiy tomonlari, afzallik, fazilat va kamchiliklari, foyda va zararlari bo‘yicha o‘rganiladi. Bu interfaol metod tanqidiy, tahliliy, aniq mantiqiy fikrlashni muvaffaqiyatli rivojlantirishga hamda o‘quvchilarning mustaqil g‘oyalari, fikrlarini yozma va og‘zaki shaklda tizimli bayon etish, himoya qilishga imkoniyat yaratadi. “Xulosalash”metodidan ma’ruza mashg‘ulotlarida individual va juftliklardagi ish shaklida, amaliy vaseminar mashg‘ulotlarida kichik guruhlardagi ish shaklida mavzu yuzasidan bilimlarni mustahkamlash, tahlili qilish va taqqoslash maqsadida foydalanish mumkin.

**Методни амалга ошириш тартиби:**



тренер-ўқитувчи иштирокчиларни 5-6 кишидан иборат кичик гуруҳларга ажратади;



тренинг мақсади, шартлари ва тартиби билан иштирокчиларни таништиргач, ҳар бир гуруҳга умумий муаммонитаҳлил қилиниши зарур бўлган қисмлари туширилган тарқатма материалларни



ҳар бир гуруҳ ўзига берилган муаммони атрофлича таҳлил қилиб, ўз мулоҳазаларини тавсия этилаётган схема бўйича тарқатмага ёзма баён қилади;



навбатдаги босқичда барча гуруҳлар ўз тақдимотларини ўтказадилар. Шундан сўнг, тренер томонидан таҳлиллар умумлаштирилади, зарурий ахборотлар билан тўлдирилади ва мавзу

**Namuna:**

Marketing konsepsiyalari					
Sotish		Tovar		Marketing	
afzalligi	kamchiligi	afzalligi	kamchiligi	afzalligi	kamchiligi
<b>Xulosa:</b>					

**“Keys-stadi” metodi**

«Keys-stadi» - inglizcha so‘z bo‘lib, («case» – aniq vaziyat, hodisa, «stadi» – o‘rganmoq, tahlil qilmoq) aniq vaziyatlarni o‘rganish, tahlil qilish asosida o‘qitishni amalga oshirishga qaratilgan metod hisoblanadi. Mazkur metod dastlab 1921 yil Garvard universitetida amaliy vaziyatlardan iqtisodiy boshqaruv



fanlarini o'rganishda foydalanish tartibida qo'llanilgan. Keysdaochiq axborotlardan yoki aniq voqea-hodisadan vaziyat sifatida tahlil uchun foydalanish mumkin. Keys harakatlari o'z ichiga quyidagilarni qamrab oladi: Kim (Who), Qachon (When), Qaerda (Where), Nima uchun (Why), Qanday/ Qanaqa (How), Nima-natija (What).

### “Keys metodi” niamalga oshirish bosqichlari

Ish bosqichlari	Faoliyat shakli va mazmuni
<b>1-bosqich:</b> Keys va uning axborot ta'minoti bilan tanishtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ yakka tartibdagi audio-vizual ish;</li> <li>✓ keys bilan tanishish(matnli, audio yoki media shaklda);</li> <li>✓ axborotni umumlashtirish;</li> <li>✓ axborot tahlili;</li> <li>✓ muammolarni aniqlash</li> </ul>
<b>2-bosqich:</b> Keysni aniqlashtirish va o'quvtopshirig'ni belgilash	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ individual va guruhda ishlash;</li> <li>✓ muammolarni dolzarblik ierarxiyasini aniqlash;</li> <li>✓ asosiy muammoli vaziyatni belgilash</li> </ul>
<b>3-bosqich:</b> Keysdagi asosiy muammoni tahlil etish orqali o'quv topshirig'iningechimini izlash, hal etish yo'llarini ishlab chiqish	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ individual va guruhda ishlash;</li> <li>✓ muqobil echim yo'llarini ishlab chiqish;</li> <li>✓ har bir echimning imkoniyatlari va to'siqlarni tahlil qilish;</li> <li>✓ muqobil echimlarni tanlash</li> </ul>
<b>4-bosqich:</b> Keys echimini echimini shakllantirish va asoslash, taqdimot.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ yakka va guruhda ishlash;</li> <li>✓ muqobil variantlarni amalda qo'llash imkoniyatlarini asoslash;</li> <li>✓ ijodiy-loyiha taqdimotini tayyorlash;</li> <li>✓ yakuniy xulosa va vaziyat echimining amaliy aspektlarini yoritish</li> </ul>

**Keys.** Mahsulot sifati nazorati modelini ishlab chiqish. Xarid nomenklaturasini aniqlash. Mijozlarni izlab topish va savdo bitimlari tuzish tamoyillarini ishlab chiqish. Bozor sig'imini baholash va tovar ishlab chiqarish bo'yicha qaror qabul qilish

#### Кейсни бажариш босқичлари ва топшириқлар:

- Кейсдаги муаммони келтириб чиқарган асосий сабабларни белгилаш (индивидуал ва кичик гуруҳда).
- Маҳсулот сифати назорати моделини кетма-кетлигини белгилаш (жуфтликлардаги иш).

#### “Brifing” metodi

“Brifing”- (ing. briefing-qisqa) biror-bir masala yoki savolning muhokamasiga bag'ishlangan qisqa press-konferensiya.

#### O'tkazish bosqichlari:

1. Taqdimot qismi.
2. Muhokama jarayoni (savol-javoblar asosida).

Brifinglardan trening yakunlarini tahlil qilishda foydalanish mumkin. SHuningdek, amaliy o'yinlarning bir shakli sifatida qatnashchilar bilan birga dolzarbmavzu yoki muammo muhokamasiga bag'ishlangan brifinglar tashkil etish mumkin bo'ladi. Talabalar yoki tinglovchilar tomonidan yaratilgan mobil ilovalarning taqdimotini o'tkazishda ham foydalanish mumkin.

### **“Portfolio”metodi**

“Portfolio” – ( ital. portfolio-portfel, ingl.hujjatlar uchun papka) ta'limiy va kasbiy faoliyat natijalarini autentik baholashga xizmat qiluvchi zamonaviy ta'lim texnologiyalaridan hisoblanadi. Portfolio mutaxassisning saralangan o'quv-metodik ishlari, kasbiy yutuqlari yig'indisi sifatida aks etadi. Jumladan, talaba yoki tinglovchilarningmodul yuzasidan o'zlashtirish natijasini elektron portfoliolar orqali tekshirish mumkin bo'ladi. Oliy ta'lim muassasalarida portfolioning quyidagiturlari mavjud:

<b>Faoliyat turi</b>	<b>Ish shakli</b>	
	<b>Individual</b>	<b>Guruhiy</b>
Ta'limiy faoliyat	Talabalar portfoliosi, bitiruvchi, doktorant,tinglovchiportfoliosi va boshq.	Talabalar guruhi, tinglovchilar guruhi portfoliosi va boshq.
Pedagogik faoliyat	O'qituvchi portfoliosi, rahbar xodim portfoliosi	Kafedra, fakultet, markaz, OTM portfoliosi va boshq.

### III. NAZARIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI

#### 1- MAVZU. BIZNES STRATEGIYANING ASOSIY TUSHUNCHALARI VA BIZNES STRATEGIYANI ISHLAB CHIQISH BOSQICHLARI.

- 1.1. Strategiya, missiya, SMART, va tashkilot salohiyati kabi tushunchalarning mazmuni.
- 1.2. Strategik boshqaruv modellari.
- 1.3. Strategiya turlarining qiyosiy xarakteristikasi.

##### 1.1. Strategiya, missiya, SMART, va tashkilot salohiyati kabi tushunchalarning mazmuni.

Strategik rejalashtirish - bu raqobatbardoshlik afzalliklarini moliyalashtirish va rivojlantirish, unga erishish va saqlab qolishga olib keluvchi ichki va tashqi omillarni tadbiq qilish, korxonaga strategik xolatini taxlil jarayonidir. Strategiyaning nafaqat korporatsiya raqobatbardoshligi jixatlarini rivojlantirishga yo‘nalgan bo‘lishi, balki uni kapitalizatsiyasiga xam yo‘nalishi lozimligini ko‘pgina strategik boshqaruv muammolari bilan shug‘ullanuvchi professional mualliflar xam ta’kidlashadi. Shu jumladan Fred R. Devid shunday deb yozadi: “Tanlanayotgan strategiya qulay tashqi muxitdagi afzalliklarni olib bilishi va tashqi xatarlardan ishonchli ximoya qilishi, korxonaning kuchli taraflarini samarali ravishda kapitalizatsiyalashi va uning yordamida zaif jixatlarni bartaraf eta olishi kerak. Ammo, tegishli taxlil o‘tkazishda foydalanish mumkin bo‘lgan analitik qurol, xali xamon jiddiy rivojlanishga muxtoj”<sup>3</sup>.

Strategik tashkillashtirish - korporatsiyani tanlagan strategiyasini nisbatan to‘liq va samarali bajarilishini taminlashni tashkil etishga moslashuv jarayonidir. Aslida bu moslashishlar qabul qilingan strategiyadan kelib chiqadigan korxonaning maqsad va vazifalari tizimini ishlab chiqish, uning o‘zgarishi va resurslarini o‘rnini bosishdan iborat. Strategik tashkillashtirish ko‘pincha butun strategik boshqaruv jarayonining eng qiyin bo‘qini xisoblanadi, chunki bu xar bir kishidan o‘ziga talabchanlikni taqozo qiladi. Buni samarali amalga oshirish menejerdan ishchilarni to‘qri raqbatlantirishni talab qiladi, bu esa san’at xisoblanadi.

- Strategiya- bu yakuniy natijaga erishish vositasi.
- Strategiya tashkilotning barcha qismlarini yagona bir butunlikka birlashtiradi.
- Strategiya tashkilotning barcha asosiy jixatlarini qamrab oladi.
- Strategiya- bu tashkilotning uzoq muddatli rejasidir.
- Strategiya tashkilot rejasining barcha qismlari moslashuvini ta’minlaydi.

---

<sup>3</sup>Стратегический менеджмент. / Под ред. А.Н. Петрова.- СПб.: Питер, 2008, с. 396.

Mintzberg strategiya tushunchasini 5 ta “P” deb atalmish kombinatsiyasi orqali izoxlaydi:

- Strategiya- reja faoliyati;
- Strategiya – to‘siq, ya’ni o‘z raqobatchilarini chalqitishga yo‘naltirilgan faoliyat.
- Strategiya- faoliyat ketma-ketligi, ya’ni reja amalga oshmasligi mumkin, lekin faoliyat ketma-ketligi xar qanday xolda xam ta’minlanishi lozim.
- Strategiya- atrof muxitdagi xolat, ya’ni atrof bilan aloqa.
- Strategiya- istiqbol, ya’ni intilish lozim bo‘lgan xolatni ko‘ra olish.

Missiya. Missiya bu zamonaviy strategik boshqaruv nazariyasining asosiy tushunchalaridan biri. Missiyaga turli mualliflar turlicha ta’rif berishadi. Ba’zilar tashkilot missiyasini giper maqsad yoki “maqsadning shunday shakli, ma’lum biznesni boshqa unga o‘xshash korxonalaridan farqini osongina ko‘rsatadi. Boshqalarning fikriga ko‘ra korxonaning missiyasi uning barcha ishlab chiqarish tizimi tamoyillari ta’rifiga ko‘ra aniqlanadi.

Maqsadlar bu kompaniyaning yaqin davrlarda erishmoqchi bo‘lgan yutuqlari natijalaridan iborat. Maqsadlar tashkilot oldiga, uning tashkiliy tuzilmalariga, shuningdek aniq ijrochilar oldiga qo‘yilishi mumkin. Maqsadlar maqsad moslashuvidan farqli ravishda o‘zining aniqligi, o‘lchamliligi, erishuvchanligi, missiya bilan mosligi, shuningdek unga erishish uchun vaqtincha chegaradan iborat. Maqsadlarning bu farqli jixati SMART- xarakteristikasi xisoblanadi. SMART- quyidagi so‘zlarni bosh xarflaridan iborat:

Specific- shu qadar aniq va ravshan bo‘lishi lozimki, ularni noto‘qri yoki turlicha tushunishga o‘rin qolmasligi lozim.

Measurable- Barcha narsalarnin miqdorini izxor eta olishi, xatto birinchi navbatda maqsadga erishilganda, natija qanday bo‘lishini nazarda tutib, sub’ektiv ko‘tish.

Achievable- xam raxbar, xam unga tobe kishilar maqsadga erishish mumkinligiga ishonchlarining mavjudligi.

Related- strategiya, tashkilotning xo‘jalik maqsadlari ijrochilar manfaati o‘zaro aloqasi.

Time-bound- erishish muddatlari bo‘yicha vaqt shkalasida aniqlanadi.

## **1.2. Strategik boshqaruv modellari.**

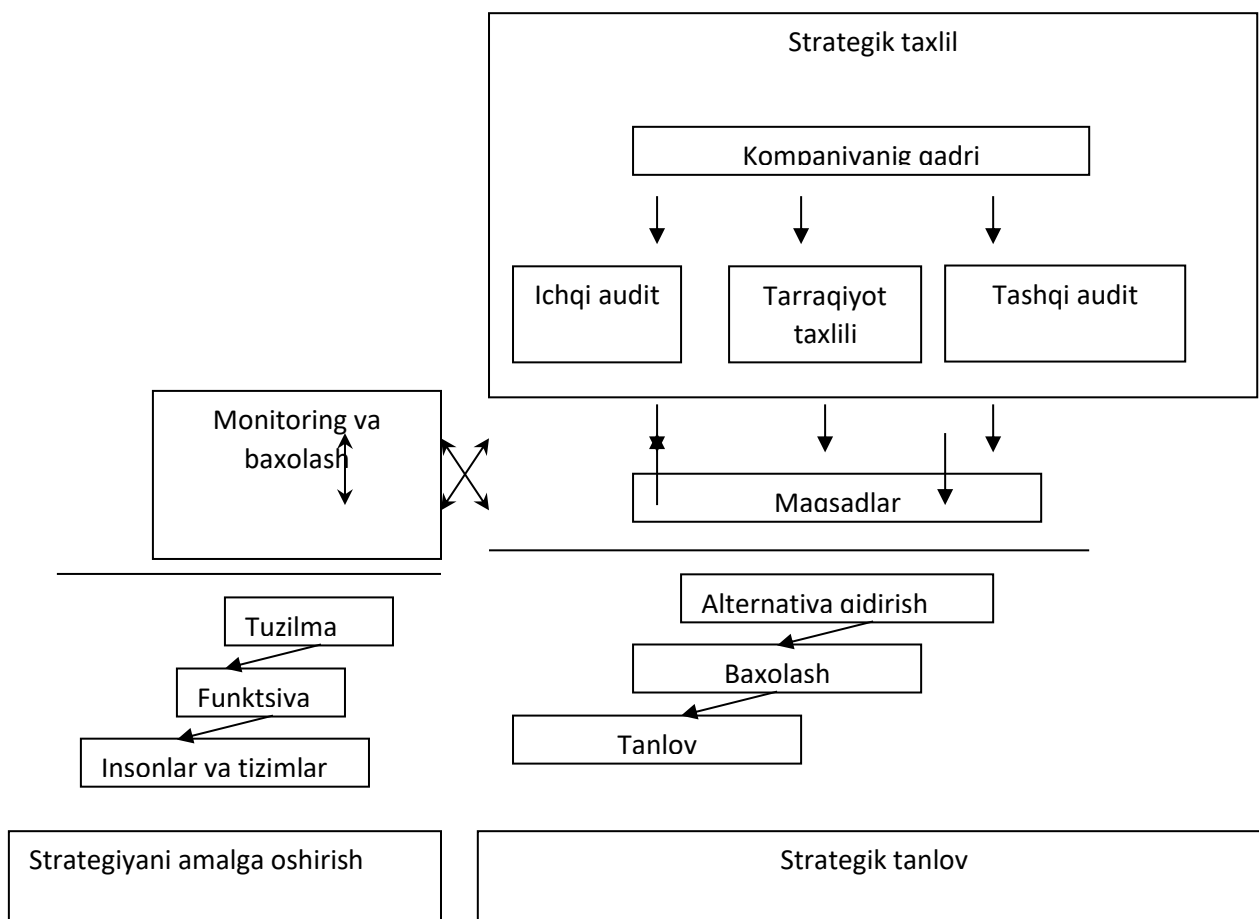
Strategik boshqaruv modeli qanday bo‘lishi lozimligi yuzasidan bir qancha takliflar mavjud. Fred R.Devid, Djon L.Tompson modellari nisbatan ko‘proq tanilgan. Strategik boshqarishni modellashtirish borasidagi farqlarga qaramay, ular o‘rtasidagi umumiylik ko‘proq. Eng avvalo aytish joizki, istalgan modelda strategik boshqaruvni uch bosqichdagi jarayoni ajratiladi:

- Strategik rejalashtirish bosqichi (strategiyalar ishlab chiqish, strategik taxlil va tanlov)
- Strategik tashkillashtirish bosqichi yoki tanlash strategiyaga mos ravishda tashkiliy tizimni sozlash (strategiyani tadbiiq etish, amalga oshirish )

- Strategik nazorat va tartibga solish bosqichi (strategiyani baxolash, ishontirish va ijroni baxolash)

- Strategik rejalashtirish bosqichida raqobatbardoshlik ustunliklari kapitalizatsiyasi va rivojlanishi, saqlab qolishi va erishishga olib keluvchi tashqi va ichki omillar izlanuvchanligi, strategik xolat taxlili, uning missiyasini aniqlash orqali korporatsiya strategiyasi aniqlanadi.

Biznes-g'oya asosida tashkilotning maqsadlari yuzaga keladi, ya'ni pirovard natijada o'z faoliyatidan erishmoqchi bo'lgan natija paydo bo'ladi.



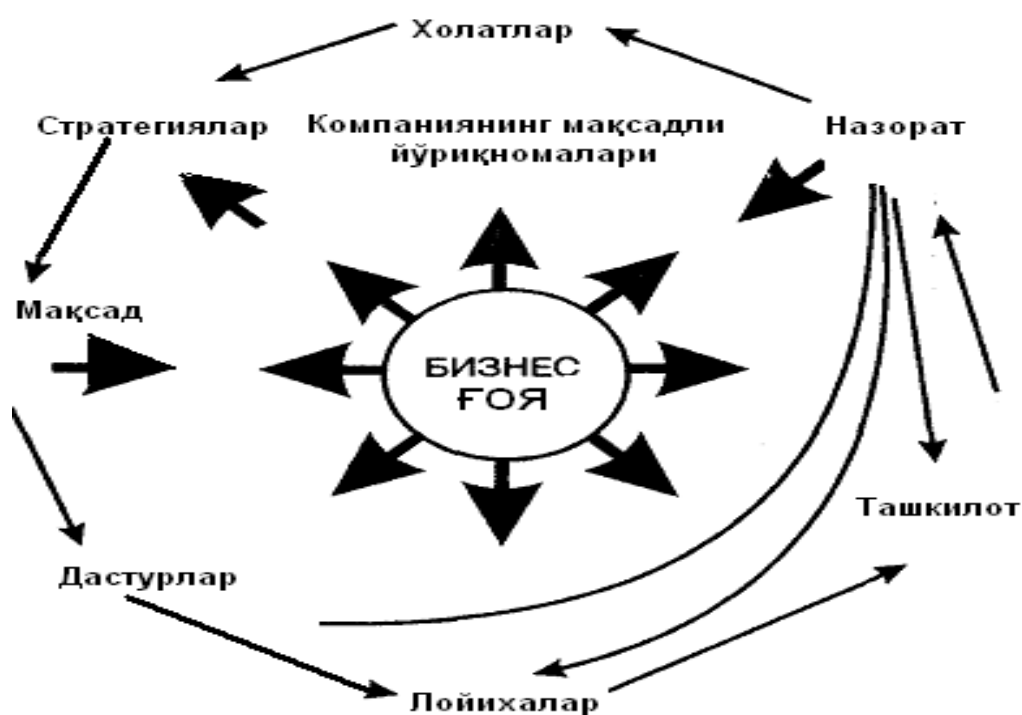
**1-rasm . Strategik boshqaruv modeli ( John L. Thompson, 1993 bo'yicha)**

Manba: Leyni T.A., Semenova E.A., SHilina S.A. Brend – menedjment: Uchebno-prakticheskoe posobie. – M.: «Dashkov i K», 2008, 142b.

So'ngra tashkilotning muddatdagi o'z biznesining strategik bo'shliqini qaerdaligi va shuningdek maqsadining moslashuvidan kelib chiqib uning strategiyasi aniqlanadi. qabul qilingan strategiyalar asosida ma'lum vaqtdan so'ng erishish lozim bo'lgan maqsadlar tizimi ishlab chiqiladi. Bu maqsadlar tashkilotning maqsad moslashuvi bilan o'zaro mos keladi.

Qo'yilgan maqsadlari asosida dasturlar, rejalar va qolaversa ishlab chiqarish jarayonini barcha tashkiliy tizimlari ishlab chiqiladi. Yuqorida qayd etilgan faoliyatlar jarayonida olinayotgan natijalar nazorat qilinadi va tekshiriladi va zarur bo'lganida tashkiliy ta'minot dastur va rejalariga o'zgartirishlar kiritiladi.

Agar kompaniya ko'p tarmoqli korporatsiya bo'lsa, bu bosqichda korxonaning quyi tabaqalarida turgan tashkilotlarning strategik rejalashtirish va tashkillashtirish jarayoni amalga oshiriladi (2 rasm).



**2-rasm . Strategik boshqaruv modeli**

Manba: Kollis D.Dj., Montomeri S.A. Korporativnaya strategiya. Resursnyy podxod / Per. s angl.- M.: «Olimp-Biznes», 2007, 214 c.

Piter Loranj, bunday uch bosqichli strategik boshqaruv modeli taklifchisi xisoblanadi, va uning fikricha strategiyalar tushunchasi “o‘zidagi buyum” emas, balki uning tashkilotda o‘z o‘rniga ega bo‘lgan uch turini farqlaydi. Eng avvalo, korxonani bir butunlik sifatida ko‘rsatuvchi strategiya mavjud. Bu korporativ strategiya deb ataladi.

### **1.3. Strategiya turlarining qiyosiy xarakteristikasi.**

Funksional strategiyalar tashkilotning moliya, marketing, ishlab chiqarish, inson resurslarini boshqarish, ilmiy tadqiqot ishlari kabi funksional doiralarda faoliyatlar yo‘nalishini aniqlaydi. Ularning vazifasi- maksimal samarali ravishda korporativ va biznes darajasidagi belgilangan vazifalarni xal etishni ta'minlashdir.

**1-jadval**

## Strategiya turlarining qiyosiy xarakteristikasi

	Korporativ strategiyalar	Biznes-strategiyalar	Funksional strategiyalar
Strategik fokus	Kapital	Raqobatbardosh ustunliklar	Samaradorlik
Strategik tarmoq	Korxonalar bir butunlik sifatida	Korxonalar biznesining strategik tarmoqlari	Korxonalar ichki tashkil etilishi va jarayonlar
Strategik resurslar	Kapital	Ichki salohiyat	Tizim
Kriteriyalar	Kapital samaradorligi	Strategik xolatlar	Daromadlilik

Manba: Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. – 2-е изд. – М.Издательско –торговая корпорация “Дашков” Саратов: «Angleys», 2010, с. 59

### Biznes-doirasi

Amaliyotda strategik rejalashtirish masalalarini xal qilayotgan menejerlar strategik echimlarni isbotlash metodini tanlash muammosida, biznes doirasini belgilab olish masalasini ochiq qoldiradilar. Bu muammo bir qarashda nisbatan dolzarb ko‘rinmasada, lekin aslida o‘ziga katta ahamiyat qaratishligini taqozo etadi.

#### Strategik avtonomlik

Bu ko‘rsatkich korxonalar biznesini boshqa turlaridan qat‘iy nazar mazkur biznes turi rivojlanish strategiyasini aniqlash imkonini beradi. Birinchi alomati korxonaning mazkur biznesiga bo‘liq aloxida missiyani shakllantirish imkoni xisoblanadi.

#### Tashqi bozor

Mazkur biznes faoliyati natijasi korxonaga nisbatan tashqi ta‘minot bozoriga ega bo‘lmoqi lozim. Masalan, agar korxonalar miqiyosida ishlab chiqarish jarayoni amalga oshirilsa, deylik energetik uskuna ta‘miri bilan bo‘liq, lekin faqat korxonaning ichki ehtiyojlarini qondirish uchun, u xolda bu faoliyat biznes doirasi sifatida qaralishi mumkin emas. Korxonalar bu faoliyatni tashqariga xam ko‘rsata boshlashishi bilan bu faoliyat biznesga aylanadi.

#### Iste‘molchilar farqli doirasi.

Bu ko‘rsatkich ayni korxonalar biznesi natijasi mo‘ljallangan mijozlarni uning boshqa faoliyati mijozlarilaridan farqlashni ko‘rsatadi. Masalan shuni ta‘kidlash mumkinki korxonaning energetik asbob ta‘mirlashidagi mijozlari uning

ishlab chiqarayotgan avtomobillari mijozlaridan farqli. Bunday farqni to'g'ri tushunish lozim.

### **Raqobatchilar farqli doirasi**

Bu ko'rsatkich korxonaning faoliyatini amalga oshirishda to'siq bo'lishi mumkin bo'lgan raqobatchilarini to'liq aniqlab olish imkonini beradi. Korporativ darajada korxonaning raqobatchilarini ko'rsatish mumkin emas, xavf xatar atrof muxitdan kelib chiqadi.

### **Narxning aloxida boqliqligi**

Faoliyat natijasini narxini belgilash ketma ketligini nazorat qilish. Agar bunday boqliqlikda narx o'zgarsa bu mazkur faoliyat bilan boqliq deyish mumkin.

### **Maxsulot o'rnini bosish**

Agar korxonaning ishlab chiqarayotgan maxsuloti bozorda boshqa maxsulotni o'rnini bosa olsa, unda korxonaning faoliyati mazkur turga mansub.

### **Bo'linma yoki likvidlik ta'siri**

Agar korxonaning maxsuloti sotuvi yoki likvidligi ishlab chiqarish samaradorligi yoki realizatsiyasi pasayishiga olib kelsa, unda korxonaning faoliyatining mustaqil biznes doirasi bo'lmaydi. Masalan, energetik uskuna ta'miri likvidligi avtomobil ishlab chiqarish sifatiga ta'sir qilsa, bunday faoliyatni mustaqil biznes doirasi deb bo'lmaydi.

### **Xaqiqiy daromad.**

Biznesning aloxida turi xar doim daromad keltirib korxonaning barcha faoliyatlari natijasida daromadlar bilan aralashtirib bo'lmaydi. Yuqorida keltirilgan ko'rsatkichlarni ba'zilari, ba'zi xollarda bir birini takrorlashi va xatto qamrab olishi xam mumkin, lekin bu ko'rsatkichlar barchasi biznes doirasini aniqlashda muxim.

### **Qisqacha hulosa**

Xulosa qilib aytish mumkinki Strategik tashkillashtirish - korporatsiyani tanlagan strategiyasini nisbatan to'liq va samarali bajarilishini taminlashni tashkil etishga moslashuv jarayonidir. Aslida bu moslashishlar qabul qilingan strategiyadan kelib chiqadigan korxonaning maqsad va vazifalari tizimini ishlab chiqish, uning o'zgarishi va resurslarini o'rnini bosishdan iborat. Strategik tashkillashtirish ko'pincha butun strategik boshqaruv jarayonining eng qiyin bo'qini xisoblanadi, chunki bu xar bir kishidan o'ziga talabchanlikni taqozo qiladi.

### **Mustaqil ishlash va o'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar:**



1. Bizning biznesimiz ertaga qanday bo'lishi lozim?
2. Bugungi kunda biznesimiz strategiyalari nimadan iborat?
3. Bizning maxsulotlarimiz, funktsiyamiz, bozorimiz qanday?
4. Qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun nimalar qilishimiz lozim?

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

1. Djalalova I.A., Tursunov R.T. Biznes strategiyasi. O'quv o'flanma. – T.: Iqtisodiyot, 2011. - 213 b.
2. Devid A. Aaker. Biznes-strategiya. Ot izucheniya rыnochnoy sredы do vyrabotki besproigryshnyx resheniy. Izdatelstvo: [Eksmo](#), 2007 g. 464 s.
3. Prosvetov G.I. Strategiya predpriyatii. Uchebnoe prakticheskoe posobie. – M.: «Alfa-Press», 2010. - 610 s.

## **2- MAVZU. STRATEGIK BOSHQARUV MODELLARI VA ULARNING AMALIYOTDAGI O'RNI**

### ***REJA:***

1. **Boston konsalting guruhi (BKG) modelining kelib chiqish tarixi. BKG modelining tuzilishi.**
2. **Bozorning raqobatbardoshligini va yoqimlilikini taqqoslash: Mak Kinsey(GE/Mc Kinsey) modeli**
3. **Tarmoqning raqobatbardoshligi va yoqimliliqi taqqoslanmasi Shell/DPM modeli**
4. **Bozor rivojlanishining tahlili: Xofer-Shendel**

### **2.1. Boston konsalting guruhi (BKG) modelining kelib chiqish tarixi. BKG modelining tuzilishi.**

Korporativ strategik rejalashtirishning tarixiy birinchi modeli deb «o'sish-ulush» modeli tilga olinadi va u ko'proq BCG modeli nomi bilan mashhurdir. Bu model strategik maydondagi ma'lum bir biznes turining muayyan xolatinii aks ettiradi va ikki koordinata o'qlari yordamida topiladi. Bunda birinchi koordinata o'qi ma'lum bir maxsulot bozorining o'sish sur'atini topish uchun ishlatilsa, ikkinchisi korxonaning ko'rilayotgan maxsulot bozoridagi nisbiy ulushini aniqlash uchun ishlatiladi. BCG modelining paydo bo'lishi Boston Consulting Group konsalting kompaniyasi tomonidan o'tkazilgan ilmiy ishning mantiqiy yakuni bilan boqliqdir.

BCG mutaxassislari tomonidan tadqiqotlar natijasini e'lon qilinishi Amerikani deyarli «portlatib» yubordi. Bu xolat aksariyat korxonalarning shtab-kvartilarida asosiy mavzuga aylandi. Empirik xulosalar tadbirkorlar katlami tomonidan ijobiy qabul qilinishi, BCG kompaniyasining ishlab chiqarish

xarajatlari va xajmi asosida empirik boqlanuvchanlik bazasida aniq turdagi biznes turlarining rivojlanish xarakteri va xolati yuzasidan strategik echimlarni qabul qilishgan asoslangan model yaratish imkoniyatini berdi. Ushbu model tadbirkorlar ommasi orasida tezda shuxrat kozondi, 1970 yilga kelib esa BCG yondashuvi 100 dan ortiq korxonalarda qo'llanila boshladi. 70-chi yillarning oxiriga kelib, BCG kontseptsiyasi biror narsaga erishmokchi bo'lgan korxonalar uchun xayotiy zaruriyatga aylanish xolatlarini kayd etildi.

BCG modelida korxonaning asosiy tijorat maqsadlari sifatida o'sish me'yori va foyda massasi deb yuritiladi. Bunda, shu maqsadlarga qanday erishish mumkinligi borasidagi ruxsat etilgan strategik echimlar tanlovi to'rtta variantlar bilan cheklanadi:

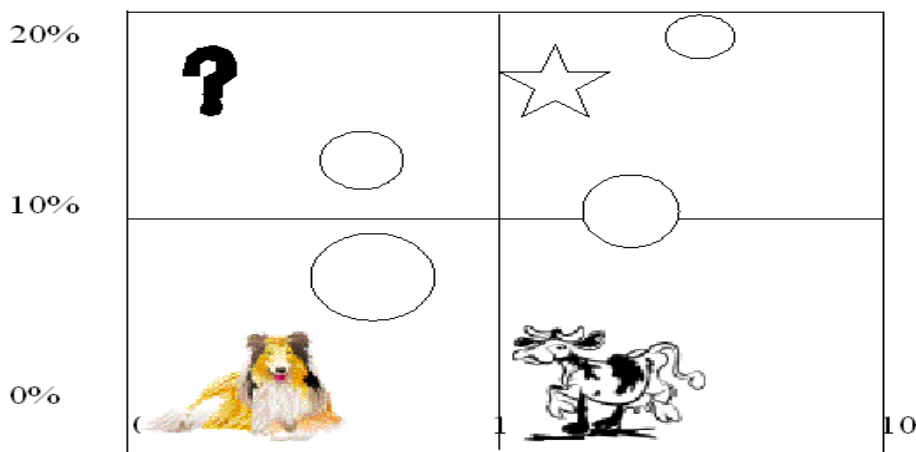
- Korxonaga biznesining bozordagi ulushini ko'payishi;
- Korxonaga biznesining bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kurash;
- Korxonaga biznesining bozordagi xolatidan maksimal darajada foydalanishi;
- Amaldagi biznes turidan voz kechish.

BCG modelining ko'zlayotgan echimlari ma'lum bir biznes turining ikki koordinata o'qlari yordamida xosil bo'ladigan strategik maydondagi xolatiga boqliq. Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, ordinata o'klari yordamida ma'lum bir maxsulot bozorining o'sish sur'atini moxiyati aks ettiriladi. BCG modelida bu ko'rsatkichlarning ishlatilishi uchta sabab nuqtai nazaridan muximdir:

1. Agarda ko'rib chiqilayotgan bozorning o'sish sur'atlari boshqa bozordagilardan yuqori bo'lsa, unda muayyan tarmoqda o'z biznesini tashkil etayotgan korxonaga o'zining nisbiy ulushini nisbatan osonroq oshirishiga erishishi mumkin. Bu narsaga erishish uchun korxonaga biznesini tiklab olish sur'atlarini oshirishi kerak.

2. Odatda o'sayotgan bozor yaqin kelajakda shu biznes turiga sarmoyalarni kaytirishi kutiladi.

3. Bozorning ko'tarib yuborilgan o'sish sur'atlari naqd pul oqimiga yuqori foyda me'yori kuzatilgan paytlarda xam minus darajada ta'sir qiladi, sababi biznes rivoji uchun ko'tarib yuborilgan sarmoyalarni talab qiladi.



**9-Rasm. Bozordagi nisbiy ulush**

Shunday qilib, BCG modeli 2x2 matritsasida namoyon boʻlib, unda biznes soqalari markazdagi aylanmalar bilan toʻqnashadi, va shu tarzda bozordagi maʼlum oʻsish surʼatlari va korxonaning bozordagi mos nisbiy ulushi kattaligi bilan ifodalanadi (9-rasm).

#### *Yulduzlar*

Ularga odatda bozordagi operatsiyalar evaziga yuqori daromadlarga erishuvchi keskin oʻsib kelayotgan va bozordagi nisbatan katta ulushga ega boʻlgan yangi biznes soqalari kiradi. Bu biznes-tarmoqlarni etakchilar deb atash oʻrinlidir. Lekin bunda asosiy muammo, shu tarmoqga daromad va sarmoyalar oʻrtasidagi toʻqri balansni aniqlash xisoblanadi, va kelajakda shu sarmoyalarni qaytara olish vakolatini olishdan iborat.

#### *Soqiladigan sigirlar*

Mazkur biznes-tarmoqlar oʻtmishda bozorning nisbatan katta ulushiga ega boʻlishgan. Ammo vaqt oʻtishi bilan qaralayotgan tarmoqning oʻsishi sezilarli darajada sekinlashib qoldi. Xar doimgidek, «soqiladigan sigirlar»- oʻtmishda «yulduzlar» xisoblanib, xozirgi paytda bozorda oʻzining raqobatli xolatlarni saqlab qolish uchun korxonaga etarli daromad manbaini bilan taʼminlab turadi. Naqd pul oqimi bu xolatlarda yaxshi tarzda balanslashtirilgan boʻladi, negaki bunday biznes-tarmoqlarga sarmoyalar uchun eng zarur minimum talab etiladi. Bunday biznes-tarmoq korxonaga uchun juda katta daromadlar olib kelishi mumkin.

#### *Muammo tuqdiruvchi bolalar*

Bunday biznes-tarmoqlar oʻsib kelayotgan jabxalarda raqobatchilikni olib borsalarda, lekin bozorda nisbatan kichik ulushga egalik qiladilar. Bu sharoitlar bozordagi oʻz ulushini saqlab qolish va shu bozorda yashab qolish maqsadida korxonalar sarmoyalarni koʻpaytirish zaruriyatini talab qiladi. Yuqori oʻsish surʼatlari katta miqdordagi naqd pul massasini talab qiladi va korxonaga shu oʻsish surʼatlariga tenglashish xarakterida boʻladi. Ammo bunday biznes-tarmoqlar bozordagi oʻz ulushi katta boʻlmagani sababli katta qiyinchilik bilan daromad olishga intiladilar. Bu tarmoqlar koʻpincha naqd pul massasining generatorlari emas balki tor maʼnoda xaridorlari boʻlib qoladilar va shu yoʻsinda bozordagi ulush xajmi koʻpaymagunicha faoliyat koʻrsatib olib boradilar. Bunday biznes-tarmoqlarning kelajak juda xam noaniq ravishda namoyon boʻladi: kelajakda bu tarmoqlar yoki katta daromad keltiradi yoki keltirmasligi xam mumkin. Lekin bir narsa ayon, katta xajmdagi sarmoyalarsiz bunday biznes soqalar «itlar» poqonasigacha tushib qoladilar.

#### *Itlar*

Mazkur biznes soqalari sekin rivojlanayotgan jabxalarda bozorda nisbatan kichik ulushga egalik qiladilar. Naqd pul oqimi bu tarmoqlarda unchalik sezilarli darajada emas, va koʻpgina xollarda salbiy koʻrsatkichga xam ega. Korxonaning oʻz ulushini koʻpaytirish uchun qaratilgan xar qanday qadami darhol shu jabxalarda etakchilik qilayotgan raqobatchilar tomonidan kutib olinadi. Faqatgina menejerning maxoratigina korxonaga uchun biznes-tarmoq xolatini ushlab tura oladi.

BCG asosiy analitik qiymati shundaki, uning yordamida korxonalar xar bir biznes turining strategik xolatlarini aniqlab olish bilan birga naqd pul oqimining strategik balansi bo'yicha tavsiyanomalar berish imkoni xam mavjud. Strategik balans xarajatlar nuqtai nazaridan va kelajakda korxonalar xar bir biznes turidan pul mablaqlarini olish imkoniyatlari nuqtai nazaridan qaraladi.

«Yulduzlarning» xolati odatda korxonalar uchun katta qiziqish xosil qiladi, va ularning e'tiborini to'qri ma'noda bunday biznes yo'nalishlarga qaratishga xarakat qilishadi. Shu davrning o'zidayok, bu yo'nalishlar ko'p sarmoyalarni jalb qila oladi, va o'z navbatida doimiy naqd pul tushumini talab qiladi bu narsa esa uzoq davr mobaynida, shu sarmoyalarni qaytarish davriga qadar davom etishi mumkin. Ba'zi paytlarda dastlabki sarmoyalarning qayta pul keltirishi davri 5-10 yilni tashkil etishi mumkin, va shu davr mobaynida izlanishlar, maxsulot ishlab chiqarish texnologiyasining takomillashuvi va xaridorlik bozorini egallash uchun tadqiqotlar olib boriladi. Ko'pgina korxonalarining aksariyati «yulduzli» biznes yo'nalishlarini tashkil etuvchi biznes biznes-portfelning bunday tuzilmasini saqlab qolishga qodir emasdir.

«Sog'iladigan sigirlar» tomonidan keltirib chiqariladigan pul massasining muomalasi asosan biznesning «yulduzli» tarmoqlariga yo'nalishi istiqbollarda ko'rinadi. Lekin mutaxassislarining ta'kidlashlaricha, agarda ma'lum bir sababga ko'ra «yulduzli» biznes yoki «soqiladigan sigirlar» biznes siz uchun emas, raqobatchi uchun katta qiymatga ega bo'lsa, unda bunday biznes turini sotish lozim bo'ladi.

«Sog'iladigan sigirlar» tomonidan keltirib chiqaradigan pul massasining muomalasidagi keyingi istiqboli «yulduzli» tabaqani egallash umidida bo'lgan «muammo tuqdiruvchi bolalarga» tabaqasiga beriladi. Umid ishonchi bo'lmagan «qiyin toifadagi bolalar» yoki shunga o'xshash katta sarmoyalar talab qiladigan boshqa tabaqalarning mavjudligi korxonalar tomonidan ta'minlab berilmasa, unda ularni korxonalar «biznes-portfelidan» chetlashtirish maqsadga muvofiq bo'ladi.

«Itlar» toifasidagi tabaqalar tor ko'lamdagi bozor segmentida faoliyat ko'rsatib, va unda etakchilik qila oladigan biznes turlari korxonalar uchun katta ahamiyat kasb etishi mumkin. Boshqa xollarda, bunday biznes soqada etakchilik xolatini egallash uchun korxonalar imkoniyat darajasidan ortiqroq tomonidan katta sarmoyalar talab etiladi. Umuman olganda, «itlar» tabaqasidagi biznes turlaridan foyda olish faqatgina sarmoyalar minimal xolatga keltirilgan paytlardagina erishish mumkin bo'ladi.

BCG modeli tomonidan aniqlanadigan strategik maydondagi aloxida biznes soqalari tomonidan egallab turilgan xolatlar belgilangan yo'nalishlari tanlovini taqozo etadi:

***Yulduzlar uchun***

Bozorda uz ulushini saqlab qolish yoki uni ko'paytirishga xarakat qilish

***Muammo tug'diruvchi bolalar uchun***

Yo biznesning bozordagi ulushini ko'paytirish yoki erishgan xolati bilan cheklanish, yoki shu biznesni qisqartirish

***Sog'iladigan sigirlar uchun***

Bozorda o'z ulushini saqlab qolish yoki uni ko'paytirishga xarakat qilish

### ***Itlar uchun***

Yo biznesning erishgan xolati bilan cheklanish, yoki shu biznesni qisqartirish, yoki shu biznesni korxonada tasarufidan olib tashlash

### ***BCG modelining cheklanib qolishi***

BCG modeli bir qator nazariy taxminlardan tashkil topgan va bu taxminlar ba'zi paytlarda, uning taxlil uchun ishlatilishida ziddiyat keltirib chiqaradi.

## **2.2. Bozorning raqobatbardoshligini va yoqimlilikini taqqoslash: Mak Kinsey(GE/Mc Kinsey) modeli**

GE/Mc Kinsey modeli matritsa shaklida bo'lib, 9 katakdan iborat, u korporatsiyaning xo'jalik faoliyati yo'nalishlarini strategik taxlil xolatlarini taqqoslash va tasvirlash uchun tashkil kilingan. Bu modelning asosiy xususiyati shundaki, unda ilk bor biznes turlarini taqqoslash uchun faqatgina «jismoniy» («ijtimoiy») omillar emas balki biznesning sub'ektiv xarakteristikalarini, ya'ni bozor ulushining o'zgaruvchanligi, texnologiyalar, kadrlar bilan ta'minlanish xolati, va xokazolar ko'rib chikilgan.

GE/Mc Kinsey matritsasi 3x3 xajmiga ega. Y va X o'qlari bo'yicha integral baxolar joylashtirilib, shunga yarasha bozorning ko'rkamligi va korporatsiyaning muvofik bozorga nisbatan ustunligi ko'yiladi. BSG matritsasi farkli o'larok, GE/Mc Kinsey modelida xar bir koordinata o'ki ko'p omilli va ko'p jixatli o'k o'lchami sifatida karaladi. Bu esa modelni BSG matritsasiga takkoslanganda analitik rejada boyrok va shu bilan birga biznes turlarini xolatlash nuktai nazaridan anikrok axamiyat kasb etadi.

Shartli tarzda **qolib 1** deb nomlangan xolat uchun bozorning eng yukori ko'rkamlilik darajasi tegishli bo'ladi va unda kompaniyaning nisbatan kuchli ustunligining mavjudligi ko'rinadi. Bunda kompaniyaning mutlok etakchilik kilishi eki bu bozordagi etakchilardan biri bo'lishi extimoli kattadir. Unga faqatgina aloxida bir rakobatchilarning xolatidagi kuchayishi xavf-xatar tukdirishi mumkin. Shuning uchun bu xolatda kompaniyaning strategiyasi o'zining vaziyatini asosan ko'shimcha investitsiyalarni jalb kilishga karatilgan bo'lishi kerak.

Shartli ravishda **g'olib 2** deb nomlangan xolat uchun, bozorning ko'rkamlilik darajasi yukori va kompaniyaning nisbiy ustunlik darajasi xosdir. Bunday kompaniya o'zining tarmoqida etakchi bo'lmasligi anik, lekin shu vaktning o'zida etakchidan orkada g'olib ketmaydi. Bunday kompaniyaning strategik vazifasi, eng avvalo o'zining kuchli va zaif (kuchsiz) tomonlarini aniklash, keyin esa kerakli bo'lgan investitsiyalarni sarflash, o'zining kuchli tomonlaridan maksimal foyda olish va kuchsiz (zaif) tomonlarini yaxshilash. **g'olib 3** xolati shunday kompaniyalarni o'z ichiga oladiki, ularning bozor ko'rkamligi o'rta darajada bo'ladi, lekin shunda xam kompaniyaning bunday bozorda ustunligi yakkol va kuchlidir.

## **1- jadval**

G'olib 1 G'olib 2	G'olib 2	Savol
G'olib 3	O'rtacha biznes	Yutqazgan 1
Foydani yaratuvchi 1000	Yutqazgan 2	Yutqazgan 3

Bozorda nisbiy ustunlik

Matritsaning pastki ung burchagiga tushadigan biznesning turlari muvafaqiyatsiz (Yutkazgan) deb nomlanadi. Bu shunday turlarki, eng past ko'rsatkichlaridan birini xech bo'lmagandan birini egallab, yukori ko'rsatkichlardan birontasiga xam ega emas. X va Y o'klarida joylashgan biznesning bunday turlariga ko'shimcha investitsiyalar chegaralanishi eki umuman to'xtatilishi kerak, chunki bunday investitsiyalar va kompaniyaning foyda ulushi bilan aloka yo'k (mavjud emas).

**Yutkazgan 1** xolati uchun bozorning ko'rkamligi o'rtacha va bozordagi nisbiy ustunlik darajasi pastligi xosdir.

**Yutkazgan 2** uchun, bozorning ko'rkamligi past va bozordagi nisbiy ustunlik darajasining o'rtacha xolati xosdir. Bu xolat uchun xech kandy o'ziga xos kuchli tomonlari eki imkoniyatlari xos emasdir. Kompaniya bunday tarmoqda etakchi emasligi yakkoldir, ammo uni boshkalarga jiddiy rakobatchi sifatida kabul kilish mumkin.

**Yutkazgan 3** xolatlari biznesning bunday turida, bozorning ko'rkamligi pastligi va kompaniyaning nisbiy ustunlik darajasining pastligi bilan belgilanadi. Bunday vaziyatda fakatgina foyda olishga intilish kerak, uni esa olish mumkin, investitsiyalardan umuman xolis bo'lmoklik tavsiyalanadi, eki bunday biznes turidan umuman chikib ketish kerak.

Dastlab GE/Mc Kinsey modelini tuzishda, biznesning xar kandy turi uchun 40 o'zgaruvchi ishlatilardi. Keyinchalik ularni soni kiskartirildi va 1980 yilga kelib shunday o'zgaruvchilar soni fakatgina 15 tani tashkil kildi. Shu 15 tadan 6 tasi bozorning ko'rkamligini aniklash uchun (Y o'qi) ishlatiladi, kolgan 9 tasi esa 2 omil bo'yicha guruxlanadi: bozorning xolati va rakobatchilik kuvvati – kompaniyaning nisbiy ustunligini ta'minlash uchun shu bozorda (X o'qi). Bu o'zgaruvchilarga kuyidagilar kiradi (9-jadval).

## 2-jadval

Kompaniyaning kuchli tomonlarini tavsifi (X o'qi)	Bozor ko'rkamliligi tavsifi (Y o'qi)
Bozorning nisbiy ulushi. Bozor ulushining o'sishi. Distribyutorlik tarmoqi distribyutorlik tarmoqining unumdorligi	Bozorning o'sish sur'ati Maxsulot differentsiatsiyasi Raqobatning xususiyatlari Tarmoqdagi foyda me'ori Iste'molchining qiymati

Xodimlarning kvalifikatsiyasi. Kompaniya maxsulotiga iste'molchilarning sodiqligi	Iste'molchining savdo belgiga sodiqligi
---	--

GE/Mc Kinsey modelida asosiy e'tibor investitsiyalarni muvozanatlashga qaratiladi. Biznesning xar bir turidagi xolatini aniklashda GE/Mc Kinsey matritsasining strategik xolatlari maydonda kompaniyaning yaqin kelajakdagi iktisodiy samaradorligiga ularning xar birini xissasi aniklanadi.

GE/Mc Kinsey modeli matritsaning o'qlariga tegishli bo'lgan xolatlash va uning o'zgaruvchilarini tashkil kiladigani bir kator metodik taxminlarni kuzlaydi.

GE/McKinsey modeli shu strategiyalar bilan foydalanishni tavsiya kiladi, bular esa yumshokrok kilib aytganda sodda va juda yuzaki ko'rinadi. Ularni ko'prok kelajakdagi chukurlashtirilgan taxlil uchun mo'ljal kilib olish mumkin bo'lsada, lekin boshkaruv karori sifatida xech xam ko'rilishi mumkin emas. GE/Mc Kinsey matritsasi o'klarini bo'linishi xam munozarali xolatdir. Birinchidan, baxolangan omillar yikinmasida xech xam o'zgarmaydi. Ikkinchidan, ratsionalli ko'p omillik uruki yukoladi, bir nechta baxolardan bitta baxo xosil kilinib, u o'z navbatida biznesni xolatlarini koordinatasi aniklaydigan muvofik o'kda namoyon bo'ladi.

Bugungi kunda GE/Mc Kinsey modelining turli xil variatsiyalari mavjud. Ularning barchasi asosida odatda taxlil jaraenida xisoblanadigan turli tuman u eki bu xolat uchun strategik echimlarini ko'prok variantlarini taklif kilish etadi.

### **2.3. Tarmoqning raqobatbardoshligi va yoqimliliqi taqqoslanmasi Shell/DPM modeli**

Ilgaridan DPM modelini Shell kompaniyasi ishlatganda naqd pulning ratsional oqimi etkazib berilishidan ko'proq bezovtalanardilar. Adabietda DPM modelining dastlabki ishlatilishi qaqida tavsifini moliyaviy, moddiy, va yuqori malakali kadrlarni joylashtirish muammolarini xal qilish uchun biznesning turlarini klassifikatsiya kriteriyalari sifatida uchratish mumkin edi. DPM modeli qolgan strategik rejalashtirishdagi barcha klassik modellar singari ikki xajmli jadval shaklida bo'lib, X va Y o'qlarida munosib korxonaning kuchli tomonlari va tarmoqning ko'rkamligini namoish qiladi. Aniqroqi, X o'qi kompaniyaning biznes sektorini ko'rkamligini namoen qiladi. Y o'qi esa tarmoqning ko'rkamligi va umumiy axvolini (vaziyatini) o'lchovi bo'ladi.

Shell/DPM modeli 9 katakga bo'linishi tasodifan emas. Shu 9 katakdan xar biri o'ziga xos strategiyalarga munosibdir.

#### **«Biznes etakchisi» xolati**

Tarmoq ko'rkamli va korxonada kuchli xolatlariga ega bo'lib etakchilik qiladi; saloqiyatli bozor yirik, bozorning o'sish sur'atlari yuqori, korxonaning kuchsiz (zaif) tomonlari, xamda raqobatchilar tomonidan yaqqol xavflar singari aniqlanmagan.

#### **«O'sish strategiyasi» xolati**

Tarmoq mu'tadil ko'rkamli, lekin korxonada kuchli xolatlarni egallaydi. Bunday korxonada berilgan biznesni xet siklining to'yingan bosqichida bo'lib, etakchilardan biri xisoblanadi. Bozor mu'tadil o'saetgan eki stabil bo'ladi, foydaning me'yori yaxshi va unda xech qanday kuchli raqobatchi yo'q.

**Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar:** egallayotgan xolatlarni saqlab qolishga intilish, o'zini moliyalashtirish uchun kerak bo'lgan moliyaviy mablaqlar bilan ta'minlab berish va boshqa saloqiyatli bo'lgan biznes soqalariga mablaqni sarflash mumkin bo'lgan qo'shimcha pulni xam berish.

#### **«Naqd pulning generatori strategiyasi» xolati**

Korxonada ko'rkamli bo'lmagan tarmoqda ancha kuchli xolatni egallaydi. U etakchi bo'lmasa xam, u erda etakchilardan biri. Bozor mu'tadil, lekin qisqaraetgan pallada, tarmoqdagi foydaning me'yori – pasayatgan pallada. Korxonaning unumdorligi baland, xarajatlari past bo'lsa xam. raqobatchilar tomonidan xam aniq bir xavf mavjudy

**Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar:** bu katakka tushadigan biznes, korxonaning asosiy daromad omilidir. Berilgan biznesga kelajakda xech qanday rivoj kerak bo'lmagani uchun, uning strategiyasi shundan iboratki, katta miqdorda bo'lmagan investitsiya qilish orqali maksimal daromad topishdir.

#### **«Raqobatdoshlik ustunliklarini kuchaytirish strategiyasi» xolati**

Korxonada ko'rkamli tarmoqda o'rtacha xolatni egallaydi. Bozorning ulushi, maxsulotning sifati, korxonaning obro'si anchagina baland bo'lgani sababli u etakchiga aylanishi mumkin, agarda o'zining resurslarini kerak xolda joylashtira olsa. Bu xolda qandaydir xarajatlarni qilishdan oldin kapital qo'yilmalarning iqtisodiy samarasini kat'iy taxlil qilish kerak.

**Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar:** mablaq sarflash (investitsiyalash), agar biznes soqa etakchi xolatiga o'tishiga loyiq bo'lsa, shunda kerakli investitsiyalarni jalb qilinganda, agar u kerakli raqobatdoshlik ustunliklarni ta'minlab bersa. Kerakli investitsiyalar kutilaetgan daromaddan katta bo'ladi, shuning uchun o'zining keyingi bozordagi ulushi uchun ko'rashishga qo'shimcha kapital qo'yilmalar kerak bo'lib qolishi mumkin.

#### **«Biznesni extietkorlik bilan davom etish» xolati**

Korxonada tarmoqda o'rtacha ko'rkamlilik bilan o'rtacha xolatni egallaydi. Xech qanday maxsus kuchli tomonlari eki qo'shimcha rivojlanish imkoniyatlari mavjud emas; bozor sekin o'sadi; tarmoqdagi o'racha foyda me'yori sekin pasayib boradi.

#### **«Qisman yopilish strategiyalari» xolati**

Korxonada ko'rkamsiz tarmoqda o'rtacha xolatni egallaydi. Xech qanday maxsus kuchli tomonlari va umuman xech qanday rivojlanishga imkoniyati yo'q; bozor esa ko'rkamsiz.

**Amalga oshirish mumkin bo'ladigan strategiyalar:** mablaq sarflang (investitsiyalang) eki berilgan biznesni tark eting. Chunki shunday korxonaning raqobatdoshlik xolatlarni keng frontli xujumlar erdamida yaxshilatish xarakatlari juda katta va xavfli investitsiyalarni talab kiladi, uni esa faqatgina mukammal taxlildan keyin tadqiqot qilish mumkin. Agar tarmoqdagi korxonada etakchilik



xolatlar uchun ko‘rashish imkoniyati borligini aniqlansa, unda strategik chiziq «ikki marta oshirish» maqsadga muvofiq. Aks holda strategik qaror sifatida mazkur biznesni tark etish xisoblanadi.

**Raqobatdosh ustunliklarini kuchaytirish bosqichi.** Biznes soqada kompaniyaning mablaq sarflash (investitsiyalash) xolati yaxshilanmokda, bu esa keyingi matritsaning gorizontal xarakatning o‘ng cheti tomon xarakatiga sabab bo‘ladi. Bozor shunda xam o‘shishni davom etadi. Strategiya- mablaq sarflashni (investitsiyalashni) davom ettirish.

**Biznes turining etakchi bosqichi.** Davom etayotgan mablaqni sarflash (investitsiyalash) bilan biznes soqada kompaniyaning xolati yaxshilanishi davom etadi, bu esa keyinchalik o‘ng taraf bo‘ylab gorizontal xarakat qilishiga sabab bo‘ladi. Bozor o‘shishni davom etyapti va investitsiyalar sarflanishi davom etayapti.

**O‘shish bosqichi.** Bozorning o‘shish sur‘atlari pasaymokda. Bu esa kompaniya xolatini pastga vertikal xarakat qilishiga sabab bo‘ladi. Biznes soqaning kompaniya uchun daromadliligi o‘rtacha tarmoqdagi o‘shish singari o‘shib boradi

**Naqd pulning generatori bosqichi.** Bozorning rivojlanishi tuxtayapti, kompaniya xolatining keyingi vertikal xarakatini yuzaga keltiradi. Strategiya – erishilgan xolatlarini saqlab kolish va biznesning daromadliligini ta'minlash uchun kerakli darajada mablaq sarflash (investitsiyalash).

**Qisman yopilish strategiyasi.** Bozor qisqarishni boshlaydi, tarmoqning daromadliligi pasayadi, kompaniyaning xolati xam shubxasiz kuchsizlanishni boshlaydi. Bu biznesga keyingi mablaq sarflash (investitsiyalash) butunlay tuxtatilishi mumkin, keyin esa uni umuman yopish qaqidagi qaror qabul qilinadi.

Shell/DPM modelidagi asosiy nazariy taxminlar GE/McKinsey modelida qilingan taxminlarga o‘xshaydi. Kompaniya biznes raqobatdoshligining X o‘qi sifatida ajratilishi bozor o‘zidan oligopoliyani tasvirlashini taxmin qiladi. Shuning uchun zaif (kuchsiz) raqobatdosh xolatli kompaniyalar uchun bunday biznesni shu zaqotiy oq eki asta sekin yiqish xolatlarini tavsiya qilinadi. Biznesning turlariga kompaniya raqobatdosh xolatlarida mavjud bo‘lgan uzilish raqobatdoshlikning yangi omili topilmasa albatta ko‘payadi.

Y o‘qi faqatgina ko‘rib chikilaetgan kompaniyadagina emas balki, bunday biznesning xamma qatnashchilari uchun uzoq muddat rejalashtirish saloqiyatining mavjudligini taxmin qiladi.

Shell/DPM modelining qo‘llanilishida ikkita asosiy xatoga yo‘l qo‘yiladi, bu xatolar GE/McKinsey modeli uchun xam taaluqli. Birinchidan, bu model tavsiya qilaetgan strategiyalarni menejerlar juda ko‘p xollarda aynan tushunadilar. Ikkinchidan, juda ko‘p marta iloji boricha ko‘p omillarni aniqlash (baxolash) xarakatlari uchraydi, ob'ektivroq rasmga olib keladi degan fikrda. Aslida esa teskari samara yuz beradi va korxonalar kimni xolatlarini shunday yo‘l bilan baxolangan bo‘lsa, odatda xar doim matritsaning markazida joylashgan bo‘lib qoladi.

Shell/DPM modelining asosiy ustunligi, uning miqdoriy va sifat o‘zgaruvchilarni bitta yagona ko‘rsatkich tizimiga jamlash muammolarini xal kila olishidan iborat. BCG matritsadan farqli o‘laroq, u bozor ulushi bilan biznesning

unumdorligi orasidagi statistik aloqa (munosabat)ga chambarchas boqliq emasligidir.

Tanqidiy tanbexlar sifatida quyidagilarni ta'kidlash mumkin:

- taxlil uchun o'zgaruvchilarni tanlash juda shartli xisoblanadi.
- taxlil uchun qancha o'zgaruvchilar miqdori kerakligi aniqlash uchun zarur bo'lgan kriteriyaning mavjud emasligi;
- o'zgaruvchilardan qaysi birlari ahamiyatga egaligini aniqlash qiyindir
- matritsaning shkalalarni konstruorlash jaraenida solishtirma oqirlikni o'zlashtirmok (egallamok) juda qiyindir.
- turli tarmoqlarga tegishli bo'lgan biznes soqalarni taqqoslash qiyinligi, chunki o'zgaruvchilar tarmoqlarga kattik boqlangan.

#### **2.4. Bozor rivojlanishining tahlili: Xofer-Shendel**

BCG va GE modellari orqasidan, bozor evolyutsiyasi asosida maxsulot bozori rivojlanishining davrini ko'rsatib beradigan va ma'lum bir strategik xulosalarni olishga qaratilgan model paydo bo'ldi. Bu modelni taklif etgan inson Charlz V. Hofer edi. Mazkur modelni taklif etishda, u boshqa klassik modellar (xususan, BCG va GE) yangi bozorlardagi ishlab chiqarish–sotish faoliyatining yangi turdagi imkoniyatlarini taxlil etishga, ya'ni, o'sishni endi boshlayotgan biznesning taxlili uchun to'g'ri kelmasligini ta'kidlagan.

Hofer ilk bor bu modelni o'zining Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies («Korporativ va biznes goyalarni takomillashtirishda qo'llaniladigan kontseptual goyalar») ishida qo'lladi. Keyinchalik, bu modelni u professor Den Shendel bilan mualliflikda yozilgan ishida xam ko'rsatib o'tdi.

1987 yilgacha strategik taxlil va rejalashtirish tarmoqdagi ko'pchilik tadqiqotchilar korporativ strategiyasini biznes strategiyasidan farqla olmas edilar. HoferG`Schendel modeli strategik rejalashtirishdagi turli darajalarning aniq ajralishiga tayanib ishlaydi. Hofer va Shendel strategik takomillashtirishning 3 darajaga ajratishadi: korporativ daraja, biznes-daraja va funktsional daraja.

Hofer va Shendel o'z modellarida korporatsiya darajasida biznes-tanlovining uchta ideal turini taklif qilishadi:

1. O'sish tanlovi
2. Daromad tanlovi
3. O'rta me'yordagi tanlov (foyda va o'sish)

Korxonalar uchta «ideal» tanlovdan biriga etishish uchun xarakat qilishlari kerak. Maqsadlar, masalalar va talab qilinayotgan resurslar xar biri uchun turlicha bo'ladi va bu kelajakda turli tuman stsenariyning rivojlanishiga olib keladi.

#### ***Bozordagi ulushni ko'paytirish strategiyasi***

Bozordagi ulushni ko'paytirish strategiyasining asosiy maqsadi bozorda faoliyat ko'rsatayotgan amaldagi biznes turining keskin va doimiy ko'payishi bilan ifodalanadi. Bu strategiyani amalga oshirish uchun o'rta xisobda tarmoqqa katta sarmoyalar talab etiladi.

### ***O'sish strategiyalari***

Bu strategiyalarning maqsadi tez usuvchi bozorlarda raqobatbardoshlikni ushlab turishdan iborat. Kapital sarmoyaning mutloq xajmi ancha katta, ammo tarmoqdagi me'yorga nisbatan o'rtacha xisoblanadi. Boshlanqich bosqichlarda bozorlar tez usadi, va ulardan qolib ketmaslik uchun katta resurslar talab qilinadi, undan tashqari, chiqarib yuborish bosqichi etib kelmasligidan avval amaldagi biznes turining raqobatli qatlamlarini kuchaytirib olish zarurdir. Bu strategiyalarning kamchiliklaridan biri, resurslarning sarflanishiga qaramay, mustaxkam raqobatli xolatga erisha olmaslik xam mumkin.

### ***Foyda strategiyalari***

Hayot siklining to'yingan bosqichida raqobatbardoshlik mu'tadil xolatga kelib va bozorning o'sish sur'ati sekinlashganda, biznes rivojlanishining asosiy maqsadi uning o'sishi emas balki rentabelligi bo'lib qoladi. Sarmoyalar ma'lum bir xajmlarni ushlab turadigan darajada bo'lishi, foydani esa maksimal darajaga etkazish extiyoji tuqiladi.

### ***Bozor kontsetratsiyasi va aktivlarning qisqartirish strategiyasi***

Bu strategiyaning maqsadi foyda xajmining tez o'sishi uchun va o'z imkoniyatlarini rivojlantirish uchun aktivlarning ishlatilish darajasini va xajmini qayta ko'rib chiqish kerak bo'ladi. Bunga bozorning yangi segmentlariga muvofiq moddiy resurslarni va xodimlarni qayta taqsimlash yo'li orqali erishiladi.

Kichik jabxaga uz e'tiborini qaratish echimini xal qilishdan avval qolgan segment xajmini va raqobatchilarni to'la xisobga olish lozim bo'ladi.

### ***Siljish va aylantirish strategiyalari***

Bu strategiyalarning maqsadi sotish xajmining pasayishi jarayonini iloji boricha tezroq to'xtatishdan iborat. Ba'zi paytlarda buning uchun kapital va resurslar sarmoyasi talab etiladi, boshqa paytlarda biznes o'z o'zini sarmoyalash imkoniyatiga ega bo'ladi.

### ***Likvidlik va ajralish strategiyalari***

Biznesdan chiqib ketish (bosqichma bosqich yoki keskin) jarayonida iloji boricha ko'proq naqd pul chiqarib olish strategiyasi maqsadli xisoblanadi. Hofer va Shendel axamiyat kasb etmagan bozorda kuchsiz xolatlarni saqlab turish foydali emas degan xulosaga kelishdi.

### ***Asosiy xisoblarning afzalliklari***

Bunday xisoblar maxsus bozor aloqalari paydo bo'lishi tufayli ustunliklarni keltirib chiqaradi. Masalan, IBM, DuPont yoki Marks & Spencer kabi mashxur kompaniyalar uchun etkazib berishdagi aloqalari misol bo'la oladi. Undan tashqari asosiy xisoblarning afzalliklari mijozning belgilangan majburiyatlarni bajarishi paytida va uzoq muddatli bitimlarni imzolash paytida xam namoyon bo'ladi. Biznes buyurtma asosida ishlab chiqarilgan maxsulotlarni etkazib berish yoki mijoz o'ziga nisbatan noyob xuquqlarga ega bo'lishini ifodalaydi va bu esa yuqorida ta'kidlangan afzalliklarga olib keladi.

### ***Narx-navoning raqobatbardoshligi***

Narx-navoning raqobatbardoshligi bu raqobatchilarning narxlariga nisbatan amaldagi narxlarga mijoz nuqtai nazaridan qiziqishning xosil bo'lishi bilan birga korxonadan o'z raqobatchilarning narxlaridan farqli ularok

belgilangan narxlarga chegirmalarni taklif qilishi, to'langan pulni qaytarib berish va kichik foizlarni belgilashni ko'zda tutadi.

### ***Reklama tadbirlarining samaradorligi***

Bunda sotuv xajmiga reklamaning ta'sir etish darajasi va biznesni xaridorlarga singdirish darajasi tushuniladi.

### ***Vertikal integratsiyalashuv***

Bu jarayon maxsulot qiymat zanjirining xamma operatsiyalariga egalik qilish xamda ularni korxonada ichida amalga oshirish, yoki texnologik uzluksizlikning turli bosqichlarida (xom ashyoni qabul qilishdan boshlab turli savdo nuqtalariga egalik qilish) biznesga egalik qilish va boshqarib borish darajasi tushuniladi.

### ***Imidj***

Imidj raqobatchilarga, xaridorlarga, savdo joylariga ega bo'lgan shaxslarga nisbatan tushunilib, biznesning mustaxkamligi, u ishlab chiqargan maxsulotning sifati, uning mashhur savdo belgisi, undagi operatsiyalarG`xizmatlarning, ishchi munosabatlarning sifati va uning faoliyat ko'rsatishi va boshqarilish ishonchligida va jamiyatga qo'shgan xissasida namoyon bo'ladi.

### ***Xayot siklining bosqichi***

Amaldagi faoliyat ko'rsatuvchi bozorning xayot sikli bosqichi tushuniladi. Xayot siklining bosqichi to'qridan to'qri yoki uning ko'rsatkichlari bilan belgilanadi.

### ***Maxsulotning texnologik o'zgarishlari sur'ati***

Maxsulot tafsilotidagi mujassamlashgan texnologiyaning roli va mazmuni va uning o'zgarish sur'atlari tarmoqdagi mavjud umumiy texnologik o'zgarishlar funktsiyasi xisoblanadi. Yangi tarmoqlarda maxsulot juda tez o'zgarib boradi, negaki xaridorlarning extiyojlari xali to'la namoyon bo'lmaydi. Farovon tarmoqlarda maxsulot texnologiyasidagi o'zgarishlar sur'ati sekinlashadi.

Hofer/Shendel modeli birinchi navbatda korporativ biznes-portfelini balanslashtirishga mo'ljallangan, lekin shuni ta'kidlash mumkinki, Hofer va Shendel bu modelni ayrim bir biznes turlari uchun tavsiyanomalarni ishlab chiqishga moslashtirish xarakterini qilishgan deyishga asos bor. Ammo bu intilish xarakterini muvaffaqiyatli deyish juda qiyin.

Hofer va Shendel tomonidan korxonada biznes-portfelini balanslashtirish uchun

***Foyda portfeli*** asosan kichik o'sish sur'ati va yuqori darajadagi foydaga ega biznes turlarida namoyon bo'ladi. Unda ko'plab katta mustaxkam «g'oliblar» va oz miqdordagi shakllanib kelayotgan «g'oliblar» mavjud.

***O'sish portfeli*** muta'dil foyda me'yorida va yuqori o'sish sur'atiga ega bo'lgan biznes turlarida namoyon bo'ladi. Unda etarli miqdordagi ko'plab mustaxkam «g'oliblar» mavjud bo'lib, ular shunday shakllanayotgan «g'oliblarki», ular odatda past dividend to'lash bilan farqlanadilar.

• Balanslashtirilgan portfel bir maromdagi shakllanib kelayotgan «g'oliblar» va to'yinish bosqichidagi «g'oliblarning» taqsimlanishi bilan farqlanadi. Bu xolatda, korxonada kelajak uchun tayyorgarchilik ko'rib, yangi «g'oliblar»larga

sarmoya qiladi va bir vaqtning o'zida mustaxkam «g'oliblarni» yangi shakllanib kelayotgan «g'oliblarni» qo'llab quvvatlash uchun ishlatadi.

•Hofer va Shendel 4 ta ma'lum balanslashmagan biznes-portfel va uning ko'rsatkichlarini sanab o'tishadi:

•xayot siklining oxirgi bosqichlarida katta miqdordagi kuchsiz biznes turlaridan tashkil topuvchi biznes portfeli ko'pincha o'sish uchun zarur xisoblangan foyda massasi kamomadidan aziyat chekadi.

•xayot siklining boshlanqich bosqichlaridagi kuchsiz biznes turlarining ortiqcha bo'lishi xam foyda massasi kamomadini keltirib chiqaradi.

### **Qisqacha xulosa**

Xulosa qilib aytish mumkinki iqtisodiy jihatdan asoslangan Biznes-g'oya korxonaga jalb qilingan (yoki jalb qilinishi kutilayotgan) ishlab chiqarish-tijorat faoliyatining mazmuni va mohiyatini o'zida ifodalaydi. Unda korxonaga ko'zlayotgan ehtiyojlarni qondirish, tijorat omadiga erishish uchun zarur bo'lgan qobiliyatlar ma'lumoti ko'rsatiladi. Lekin bunday omadga erishish korxonaning muayyan davrdagi egallab turgan strategik xolatlarga chambarchas boqliq bo'ladi.

Korxonaning strategik xolatlari biznes-g'oya, makrosharoitlar, mikrosharoitlar, bozor sharoitlari va tarmoqlararo sharoitlar darajasining taaluqliligi bilan aniqlanadi.

**Mustaqil ishlash va o'z - o'zini nazorat qilish uchun savollar:**

- 1. Bozordagi nisbiy ulush**
- 2. Modelning kuchli va zaif tomonlari**
- 3. GE/McKinsey modelining variatsiyalari.**
- 4. Shell/DPM modelining kuchli va zaif (kuchsiz) tomonlari**
- 5. ADL modelining tayanch kontseptsiyasi nimadan iborat?**

### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. Djalalova I.A., Tursunov R.T. Biznes strategiyasi. O'quv o'llanma. – T.: Iqtisodiyot, 2011. - 213 b.
2. Devid A. Aaker. Biznes-strategiya. Ot izucheniya rymochnoy sredy do vyrabotki besproigryshnykh resheniy. Izdatelstvo: [Eksmo](#), 2007 g. 464 s.
3. Prosvetov G.I. Strategiya predpriyatii. Uchebnoe prakticheskoe posobie. – M.: «Alfa-Press», 2010. - 610 s.

## **3- MAVZU. DIVERSIFIKATSIYA VA INTEGRATSIYA STRATEGIYALARI**

**3.1. Diversifikatsiyaning maqsadi va motivlari. Integratsiya va diversifikatsiya.**

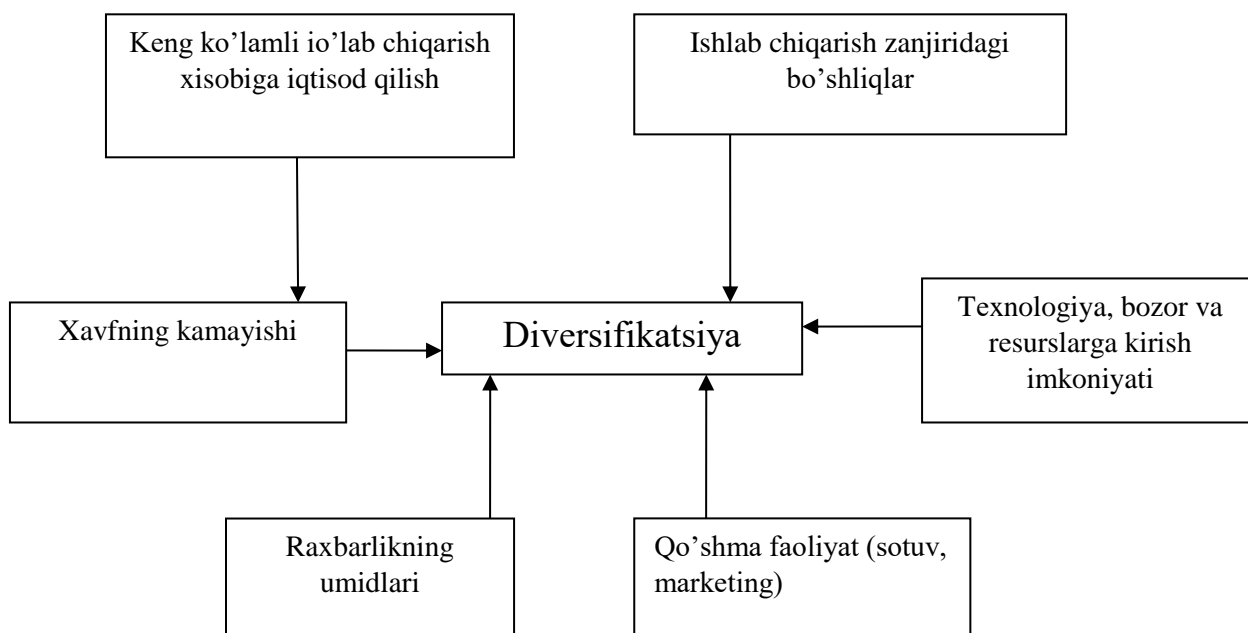
### **3.2. Birlashuvning asosiy shakllari**

### **3.3. Diversifikatsiyalashgan korxonalarni boshqarish**

#### **3.1. Diversifikatsiyaning maqsad va motivlari. Integratsiya va diversifikatsiya.**

Diversifikatsiya - lotincha soʻzdan olingan boʻlib, oʻzgarish va turli tumanlik maʼnosini ifodalaydi. Bu xoʻjalik faoliyatining (ishlab chiqariluvchi maxsulot va xizmat turlarini shuningdek, faoliyatning joʻgʻrofiy maydonini kengaytirish) yangi soxalarini oʻzlashtirishdir. Tor maʼnoda diversifikatsiya atamasi yordamida korxonani toʻqridan toʻqri xech qanday ishlab chiqarishga va asosiy faoliyatiga xos funktsional boʻliqlikka ega boʻlmagan soxalarga kirishi tushuniladi. Diversifikatsiya natijasida korxonada murakkab koʻp tarmoqli kompleks yoki konglomerat xoliga aylanadi.

Korxonaning ishlab chiqarish quvvatini koʻp maqsadli xamkorlikda ishlatish katta miqdordagi tejamkorlikka sabab boʻlishi mumkin. Maxsulot isteʼmol tizimining faollashuvi, xarajat miqdorini pasaytiradi (maxsulot va xizmatlar yagona tizim orqali sotiladi). Iqtisodning mavjud boʻlgan boshqa rezervi, firma ichidagi axborotlar, bilimlar transferti, ishlab chiqarishdagi texnik va boshqaruv malakasini oʻz ichiga oladi. Ishchilarni xar taraflama tayyorlash va ular tomonidan qoʻlga kiritilgan maʼlumotlarning turli xilligi asosida erishilgan samara xam bunga qoʻshiladi. Diversifikatsiya, shu jumladan sinergizm xisobiga korxonaning moddiy va nomoddiy resurslarini toʻliq ishlatilish xoliga olib kelishi shart deb xisoblanadi. Bu esa oʻz navbatida bir tarafdin korxonaning maʼlum turdagi maxsulot yoki bozorga boʻliqligini bartaraf etishi xisobiga xavfni kamaytiradi va boshqa tarafdin aynan diversifikatsiyaga boʻliq xavfning ortishi kuzatiladi (6-rasm).



**6-rasm. Diversifikatsiya motivlari**

O'sib boruvchi sohadagi diversifikatsiya uzoq muddatli stagnatsiya bilan boqliq u yoki bu turdagi sohada kuzatilishi mumkin. Soha bozori to'liq etilish darajasiga etganidan so'ng, o'rta raqobatbardosh mavqedagi kompaniya oqir jarayonlarni boshidan kechiradi va boqlanmagan soxa uchun diversifikatsiya to'qri tanlangan strategiya bo'la oladi. Xar doim shuni yodda tutish kerakki, yangi maxsulotlarni ishlab chiqishda diversifikatsiyadan tezda va qisqa muddat ichida daromad olib bo'lmaydi.

quyida keltirilgan sabablar natijasida bir qancha ahamiyatga molik xavflar kuzatiladi:

- Bozorning samarali faoliyatini ta'minlovchi soxa raqobatchilarining soni maksimal darajaga ortishi mumkin (shaxsiy kompyuterlar va nusxa ko'chirish texnikalar).
- Ta'minot kanallari barcha korxonalar maxsulotlarini to'liq realizatsiya qilib bera olmaydi.
- Sotish texnologiyasi, usullari, shakllarining o'zgarishi muvaffaqiyatning asosiy omillarini o'zgarishiga olib keladi. Ammo xar qanday firma xam ushbu xolatga o'z vaqtida moslashavermaydi.
- Bozorning aldamchi o'sishi.

Aynan shu sabablar tufayli o'zlashtirilgan maxsulot ishlab chiqarilishi, ya'ni, an'anaviy tarmoqdagi faoliyatni to'g'ri boshqarish evaziga korxonalar uchun yangi tarmoqlarga chiqishdan ko'ra sezilarli darajada xavfni kamaytirishi imkoniyatini beradi. Bog'langan diversifikatsiya va integratsiyaning taqqoslanmasi quyidagi 4-jadvalda keltirilgan.

**Integratsiya va boylanmagan diversifikatsiyaning taqqoslanmasi**

<i>Integratsiya</i>	<i>Diversifikatsiya</i>
<p>Faoliyat almashinuvi yoki faoliyat maydonida xamkorlik, resurslardan birgalikda foydalanish:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• savdo belgisi;</li> <li>• samarali marketing;</li> <li>• xizmat ko'rsatish;</li> <li>• yangi maxsulot va texnologiyalar imkoniyati;</li> <li>• quvvatning ortiqchaligi;</li> <li>• ishlab chiqarishdagi iqtisod.</li> </ul>	<p>Boqlanmagan va yangi soxalarda xo'jalik faoliyatini kengaytirish orqali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• xavfni kamaytirish;</li> <li>• soliq to'lash imtiyozlarini qo'llash;</li> <li>• aktivlar likvidligini orttirish;</li> <li>• daromadlar oqimini boshqarish;</li> <li>• qo'shilishdan qarshi ximoyalanih;</li> <li>• "kelishilgan narxlarni" joriy etish;</li> <li>• boshqaruv xoxishlarini ta'minlash.</li> </ul>

Diversifikatsiyani amalga oshirishning ikki yo'li mavjud:

- ichki o'sish – mavjud korxonaning diversifikatsiya faoliyatini amalga oshirish;

tashqi o'sish – qo'shilish va yutilishlar (M&A) orqali diversifikatsiya qilish.

**3.2. Qo'shilishlarning asosiy shakllari**

Vertikal kompleks – bu xo'jalik birlashmasi bo'lib, u bosh kompaniyaning ishlab chiqarish aloqalarida va ushbu kompaniya tasarrufiga kiruvchi korxonalar (filiallar) kapitalida qatnashishini ko'zda tutadi. Kontsern deb ataladigan vertikal birlashuvning real xarakteri milliy jixatlardan kelib chiqqan xolda aniqlanadi. Kontsernlar xar xil turdagi kompaniyalardan tashkil topgan bo'lib, asosan uning ichiga kiruvchi korxonalarining mustaqil faoliyat yuritish darajasi bilan farqlanadi. Agarda amerika kontsernlari o'z filiallarini to'la boshqarish imkoniyatiga ega bo'lsalar, qarbdagi Evropa xamda yaponiya kontsernlari bosh kompaniya ya'ni aktsiyalarning nazorat paketiga ega bo'lgan kompaniya tomonidan boshqariladigan rasmiy tarzdagi mustaqil korxonalardan tashkil topgan bo'ladi (xolding tuzilmasi).

Xo'jalik birlashmalarini ko'rib chiqish paytida kelib chiqadigan asosiy savol, yirik diversifikatsiyalashgan korxonalar (korporatsiya) va vertikal kompleks (kontsern) o'rtasidagi farqliklarni aniqlashdan iborat. Kontsernning diversifikatsiyalashgan korxonadan (korporatsiyadan) asosiy farqi shundaki, kontserndagi bosh kompaniya va filiallarning faoliyati davlat xuquqiy reglamentatsiyasi asosida tuziladi va davlat sud nazoratini nazarda tutadi, ya'ni birlashma ichidagi aloqalar qonunchilik (xo'jalik xuquqi normalari) asosida nazorat qilib boriladi (5-jadval).



**Birlashmalarning asosiy shakllari.**

Mavjud emas

Mavjud

Strategik ittifoqlar va alyanslar	Kontsernlr	Ishlab chiqarish korporatsiyasi Mavjud emas Mavjud
Mustaqil korxonalar	Korporatsiyalar	

**Xamkorlikdagi faoliyat**

Korporatsiya ichidagi aloqalar esa, markazlashtirilgan bo'lishi yoki bo'lmasligidan qat'i nazar ichki ma'muriyat qoidalari va raxbariyatning qarorlari asosida nazorat qilinadi.

Birlashuv jarayonida biznes-birliklarining mustaqillik me'yori xar xil bo'lishi mumkin. Ular yuridik shaxs maqomini olishlari mokin (sho'ba korxonalar), bu vaziftda samarali boshqarish uchun moliyaviy xoldingni tashkil etish extiyoji tuqiladi. Moliyaviy xolding – bu moliyaviy kompaniyalarning maxsus turi bo'lib, aktsiyalarni nazorat paketini qo'lga kiritish orqali birlashuv tasarrufiga kiruvchi korxonalar faoliyati ustidan nazorat va boshqarish uchun tashkil qilinadi. Kontsern ichida nafaqat xolding balki bank sifatida ishtirok etish imkoniyatiga ega mustaqil moliyaviy markazning mavjud bo'lishi bunday birlashuvning moliyaviy-sanoat guruxi deb atashga asos bo'la oladi. Moliyaviy-sanoat guruxi (MSG) – bu moliviy tarafdand bir(biriga boqliq korxonalar guruxi bo'lib, o'z ichiga umumiy masalalarni echish maqsadida tashkil qilingan maxsuslashgan moliyaviy institutlarni qamrab oladi.

Strategik alyanslar bozor va texnologiyalar o'zgarishlariga tezroq ta'sir ko'rsatish bilan birga, resurslardan oqilona foydalanish imkoniyatini xam beradi. AQShda bunday alyanslar virtual korporatsiyalar nomini olgan. Alyanslar raqobatchilik xavfini kamaytirish uchun (Rover ingliz avtomobil firmasi va Honda yapon firma o'rtasidagi alyans), resurslardan qo'shma tarzda foydalanish va saloxiyatli raqobatchilar bilan ishonchlilik aloqalarini o'rnatish maqsadida tuziladi.

Ko'rinib turibdiki, bozor kon'yuktruasining o'zgarishi asosiy bozor ishtirokchilarining doimiy ravishdagi rollarining o'zgarishiga va qayta taqsmilanishiga olib keladi. Iste'molchilar va bozor uchun kurashda yirik kompaniyalar ijobiy vaziyatdan vaG`yoki raqobatchilikni susaytirish maqsadidad qo'shilish va yutilishlarga xolatiga boradilar, vaqtinchalik strategik alsyanslar tuzadilar.

**3.3. Differentsiatsiyalashgan kompaniyalarni boshqarish**

Diversifikatsiyaning strategik afzalliklari bir necha omillar bilan ta'riflanadi. Ulardan eng muximlari quyida keltirilgan:

- sinergizm potentsiali – bu boshqaruvning yagona tizimi xamda nazorat va koordinatsiya xisobiga turli xildagi biznesni o‘zaro birlashuvda kuzatiluvchi xarajatlarni qisqarishi, shuningdek, kapital aylanmasining tezlashuvi natijasidir.

- biznesni axborotlar bilan ta'minlanish xolatini yaxshilash, marketing tadqiqotlarini integratsiyasi (ko‘pchilik soxalarda integratsiyaning axamiyatli stimuli bo‘lib xisoblanadi).

- ishga oid aloqalarning doimiyligi, etkazib berish kafolati va turqunligi o‘z navbatida marketing va reklamaga yo‘naltirilgan vositalarni tejash imkoniyatini beradi.

- texnologiyalar o‘zgarishi xisobiga texnologik yutuq xamda NIOKRni xamkorlikda bajarish sharoitini yaratadi.

- ta'minot kanallari, marketing, xizmat va sifat darajasini oshirish bo‘yicha bajariladigan ish xisobiga maxsulotlarni solishtirish imkoniyatlari yaratiladi. Bu ayniqsa to‘qridan-to‘qri integratsiyada kuzatiladi.

Diversifikatsiya faoliyatini, bir tomondan strategik potentsialni amalga oshirish extimoli bilan, boshqa tomondan esa muvozanatlashgan iqtisodiy va texnologik natijalarga erishish yo‘li sifatida qabul qilish kerak. Bunda uchta asosiy muammo mavjud bo‘ladi:

1. Turli shakldagi biznes orasida qat'iy (real) aloqalarning mavjudligi va sinergizm potentsialini yo‘qligi.

2. Potentsial sinergizm mavjud, ammo uni amalga oshirish bilan birgalikda jiddiy muammolar yuzaga keladi. Shakllangan biznes sub'ektlari orasida boshqaruv madaniyatiga va tashkiliy tuzilmaga xos farqlilik bo‘lishi mumkin.

3. Monopoliyaga qarshi qonunchilik qo‘shimcha qiyinchiliklar va xavflarni tug‘diradi. Bundan tashqari, diversifikatsiya kamchiliklari quyidagi omillar bilan xam ifodalanishi mumkin:

- yangi bozorlarga chiqish xarajatining yuqoriligi bilan;
- biznesda sheriklar tanlash va diversifikatsiyada muvozanatlashuv xamda yuqori egiluvchanlikni korxonaga faoliyatiga jalb etish zaruriyati;
- barcha integratsiyalangan sikllar bo‘yicha innovatsion faoliyatni tadbiiq etish.

Diversifikatsiya faqatgina tuzilmaviy bo‘limlar xolatida muvaffaqiyatli bo‘lishi mumkin. G.L.Azoevaga ko‘ra buning uchun quyidagilar zarur:

1. Mavjud tuzilmalar va ishlab chiqarish bo‘limlari imkoniyatlari doimiy qidiruvini amalga oshirish. Bu esa tabiiy ravishda biznesning yangi shakllarini o‘zlashtirishga olib keladi va integratsiya muammosini xal qilishni qulaylashtiradi.

2. Diversifikatsiyani amalga oshirishda, asosiy biznes faoliyatida to‘plangan amaliy tajribadan foydalanish. Bunda asosiy maqsad biznes sub'ektlarining boqlangan va kuchaytiruvchi umumiy potentsialini tashkil etishdir.

Mustaqil ishlash va o‘z-o‘zini nazorat qilish uchun savollar:

- 1. Diversifikatsiyaning uziga hos hususiyatlari**
- 2. Ta'minot kanallari va uning realizatsiya qilish tartibi**
- 3. To'g'ri va teskari integratsiya**

**Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. Djalalova I.A., Tursunov R.T. Biznes strategiyasi. O'quv o'flanma. – T.: Iqtisodiyot, 2011. - 213 b.
2. Devid A. Aaker. Biznes-strategiya. Ot izucheniya rynochnoy sredy do vyrabotki besproigryshnykh resheniy. Izdatelstvo: [Eksmo](#), 2007 g. 464 s.
3. Prosvetov G.I. Strategiya predpriyatii. Uchebnoe prakticheskoe posobie. – M.: «Alfa-Press», 2010. - 610 s.

**IV. AMALIY MASHG'ULOT MATERIALLARI**

**Masala 1.** “Juma paxta zavodi” ochiq aksiyadarlik jamiyati (OAJ) Samarqand viloyati Past-Dargom tuman xokimligi sub’ektlarini ro‘yxatga olish inspeksiyasi tomonidan 2009 yil 14 sentyabrdagi 306/308 raqami bilan ro‘yxatga olingan.

“Juma paxta zavodi” OAJ o‘z aksiyalarining 51-foiziga egalik qiluvchi viloyat “Paxtasanoat” hududiy aksiyadorlik birlashmasining tizimiga kiruvchi jamiyat bo‘lib, o‘z faoliyatini Uzbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning xuquqlarini ximoya qilish to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasining Qonuni va O‘zbekiston Respublikasining boshqa qonunlari, Oliy Majlis qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari, Vazirlar Maxkamasining Qaror va Farmoyishlari, “O‘zpaxtasanoat” uyushmasi va Samarqand “Paxtasanoat” HAB qaror va buyruqlari asosida yuritadi.

Quyida “Juma paxta zavodi” OAJning 2018-2020 yillardagi buxgalteriya balansi va moliyaviy ko‘rsatkichlari keltirilgan.

**“Juma paxta zavodi” OAJning buxgalteriya balansi (ming so‘m)**

No		2018 y.	2019 y.	2020 y.
<b>Aktiv</b>				
<b>I</b>	<b>Uzoq muddatli aktivlar, shu jumladan</b>	<b>3320456</b>	<b>13917634</b>	<b>14225663</b>
<b>1.1</b>	<b>Asosiy vositalar:</b>	<b>3284585</b>	<b>13881763</b>	<b>14189793</b>
	- boshlang‘ich (qayta tiklash) qiymati	3654277	14460170	14559813
	- eskirish summasi	369692	578407	370020
<b>1.2</b>	<b>Uzoq muddatli investitsiyalar (qimmatli qog‘ozlar)</b>	<b>35871</b>	<b>35871</b>	<b>35870</b>
<b>II</b>	<b>Joriy aktivlar, shu jumladan:</b>	<b>63066950</b>	<b>86216677</b>	<b>126134007</b>
<b>2.1</b>	<b>Tovar-moddiy zahiralari, shu jumladan:</b>	<b>60578399</b>	<b>83683350</b>	<b>123698645</b>
	- ishlab chiqarish zaxiralari;	57977449	80986531	120672232
	- tayyor mahsulotlar;	2600950	2696819	3026413
<b>2.2</b>	<b>Kelgusi davr xarajatlari</b>	<b>176041</b>	<b>278139</b>	<b>-</b>
<b>2.3</b>	<b>Debitor qarzdorlik, shu jumladan:</b>	<b>2134983</b>	<b>2128556</b>	<b>1694216</b>
	- mol etkazib beruvchilar va pudratchilarga berilgan bo‘naklar;	1814615	1814615	1383203
	- byudjetga soliq va yig‘imlar bo‘yicha bo‘nak to‘lovlari	147121	50983	128361
	- maqsadli davlat jamg‘armalari va sug‘urtalar bo‘yicha bo‘nak to‘lovlari	-	108812	6106
	- boshqa debitorlik qarzlari	173247	154146	176546
<b>2.4</b>	<b>Pul mablag‘lari</b>	<b>177527</b>	<b>126632</b>	<b>741146</b>
<b>III</b>	<b>Balans aktivi bo‘yicha jami</b>	<b>66387406</b>	<b>100134311</b>	<b>140359670</b>
<b>Passiv</b>				
<b>I</b>	<b>O‘z mablag‘lar manbalari, shu jumladan:</b>	<b>4198983</b>	<b>25941226</b>	<b>4758039</b>
<b>1.1</b>	Ustav kapitali	607853	607853	607853
<b>1.2</b>	Rezerv kapitali	2525468	831290	831290
<b>1.3</b>	Taqsimlanmagan foyda	130354	283209	400269

1.4	Qo‘shilgan kapital	359074	12359074	12458717
1.5	Maqsadli tushum	-	11251289	-
1.6	Kelgusi davr xarajatlari va tulovlari uchun zaxiralar	576234	608511	459914
<b>II</b>	<b>Majburiyatlar, shu jumladan</b>	<b>62188423</b>	<b>74193085</b>	<b>125601631</b>
2.1	Uzoq muddatli bank kreditlari	3525700	3157987	-
2.2	Mol etkazib beruvchilar va pudratchilarga qarz	578424	3150134	3258589
2.3	SHu‘ba va qaram xo‘jalik jamiyatlariga qarz	42732280	52727330	103870992
2.4	Soliq va majburiy to‘lovlar bo‘yicha kechiktirilgan majburiyatlar	11731451	11490451	14454486
2.5	Byudjetga to‘lovlar bo‘yicha qarz	121828	102461	76988
2.6	Maqsadli davlat jamg‘armalariga to‘lovlar bo‘yicha qarz	2994340	3082356	3392378
2.7	Ta‘sischilarga bo‘lgan qarzlar	-	79938	93753
2.8	Mehnatga haq to‘lash bo‘yicha qarz	229570	229809	355845
2.9	Qisqa muddatli bank kreditlari	100000	-	-
2.10	Boshqa kreditorlik qarzlar	175830	102619	98600
<b>III</b>	<b>Balans passivi bo‘yicha jami</b>	<b>66387406</b>	<b>100134311</b>	<b>140359670</b>

**“Juma paxta zavodi” OAJning moliyaviy ko‘rsatkichlari (ming so‘mda)**

Ko‘rsatkichlar nomi	2018 y.	2019 y.	2020 y.
Maxsulotlarni sotishdan tushgan tushum	33781933	27972479	44363138
Sotilgan maxsulotlarning tannarxi	30204143	23723049	39007545
Davr xarajatlari	2395376	3112973	4155617
Moliyaviy faoliyatning daromadlari	277440	114092	728362
Moliyaviy faoliyat bo‘yicha xarajatlar	928764	856349	1324318
Daromad (foyda) soligi	103840	86364	165943
Foydadan boshqa soliqlar va yig‘imlar	296896	24627	37812
<b>Sof foyda</b>	<b>130354</b>	<b>283209</b>	<b>400265</b>

“Juma paxta zavodi” OAJ faoliyati moliyaviy ko‘rsatkichlar taxlilini amalga oshiring, korxonaning kuchli, kuchsiz tomonlarini va xavf-xatarlarini aniqlang.

**Masala 2.** “Nigora-Iskandar” mas’uliyati cheklangan jamiyat (MCHJ) Toshkent shahar Bektemir tumani xokimining 2003 yil 16 maydagi 205-sonli qarori bilan ro‘yxatga olingan. Ushbu jamiyat O‘zbekiston Respublikasining amaldagi qonun hujjatlariga va jamiyatning ustaviga asosan faoliyat yuritadi.

Jamiyat o‘z ishbilarmonlik faoliyatining asosiy maqsadi sifatida foyda olishni ko‘zlovchi tijorat tashkilotdir. Uning asosiy faoliyat doirasi xalq xo‘jaligi va axolini xalq iste‘mol mollarga, ishlab chiqarish maxsulotlarga va turli faoliyat soxalarida xizmatlarga extiyojlarini qondirish xisoblanadi.

Quyida “Nigora-Iskandar” MCHJning 2018-2020 yillardagi buxgalteriya balansi va moliyaviy ko‘rsatkichlari keltirilgan.

**“Nigora-Iskandar” MCHJ buxgalteriya balansi (ming so‘m)**

No		2018 y.	2019 y.	2020 y.
	<b>Aktiv</b>			

<b>I</b>	<b>Uzoq muddatli aktivlar, shu jumladan</b>	<b>382238,7</b>	<b>285634,8</b>	<b>189589</b>
<b>1.1</b>	<b>Asosiy vositalar:</b>	<b>382083,7</b>	<b>285479,8</b>	<b>189465</b>
	- boshlang'ich (qayta tiklash) qiymati	415134	310542,1	222515
	- eskirish summasi	33050,3	25062,3	33050
<b>1.2</b>	<b>Nomodiy aktivlar</b>	<b>155</b>	<b>155</b>	<b>124</b>
	- boshlang'ich kiymati	155	155	155
	- amartizatsiya summasi			31
<b>II</b>	<b>Joriy aktivlar, shu jumladan:</b>	<b>345820,4</b>	<b>626045,9</b>	<b>494172</b>
<b>2.1</b>	<b>Tovar-moddiy zahiralari, shu jumladan:</b>	<b>85160</b>	<b>993658</b>	<b>468758</b>
	- ishlab chikarish zaxiralari	85160	82645,1	117889
	- tayyor maxsulotlar		16720,7	350869
<b>2.2</b>	<b>Kelgusi davr xarajatlari</b>		<b>235,5</b>	<b>338</b>
<b>2.3</b>	<b>Debitor qarzdorlik, shu jumladan:</b>	<b>247559,1</b>	<b>512664,8</b>	<b>6275</b>
	- mol etkazib beruvchi va pudratchilarga berilgan bunoqlar	247559,1	180385,2	2012
	- maqsadli davlat jamg'armalari va sug'urtalar bo'yicha bo'noq to'lovlari			3560
	- xodimlarning boshqa operatsiyalar bo'yicha qarzi		332279,6	703
<b>2.4</b>	<b>Pul mablag'lari</b>	<b>13101,3</b>	<b>11579,8</b>	<b>17601</b>
<b>2.5</b>	<b>Kiska muddatli investitsiyalar</b>		<b>2200</b>	<b>1200</b>
<b>III</b>	<b>Balans aktivi bo'yicha jami</b>	<b>728059,1</b>	<b>911680,7</b>	<b>683761</b>
<b>Passiv</b>				
<b>I</b>	<b>O'z mablag'lar manbalari, shu jumladan:</b>	<b>667054,1</b>	<b>779911,5</b>	<b>543209</b>
1.1	Ustav kapitali	667054,1	728059,1	365959
1.2	Rezerv kapitali		6815,9	6818
1.3	Taqsimlanmagan foyda		45036,5	170432
<b>II</b>	<b>Majburiyatlar, shu jumladan</b>	<b>61005</b>	<b>131769,2</b>	<b>140552</b>
2.1	Mol etkazib beruvchilar va pudratchilarga qarz		25165,9	25166
2.2	Olingan bo'noqlar	61005	96779,1	103428
2.3	Byudjetga to'lovlar bo'yicha qarz		7723	10121
2.4	Maqsadli davlat jamg'armalariga to'lovlar bo'yicha qarz		243,9	642
2.5	Mehnatga haq to'lash bo'yicha qarz		1857,3	1140
2.6	Boshqa kreditorlik qarzlar			55
<b>III</b>	<b>Balans passivi bo'yicha jami</b>	<b>728059,1</b>	<b>911680,7</b>	<b>683761</b>

**“Nigora-Iskandar” MCHJda ishlab chiqariladigan maxsulot turlari**

Maxsulot	2018 y.	2019 y.	2020 y.
----------	---------	---------	---------

<b>Nomi</b>	<b>Miqdori kg.</b>	<b>Ulushi %</b>	<b>Miqdori kg.</b>	<b>Ulushi %</b>	<b>Miqdori kg.</b>	<b>Ulushi %</b>
SHakarli mendal	1395	15,6	2150	15,1	3050	15,6
SHakarli araxis	1425	16,0	2200	15,5	3180	16,3
Pryanik	2100	23,5	3380	23,8	4500	23,1
Pechene	2400	26,9	3865	27,2	5150	26,4
Rulet	1600	17,9	2630	18,5	3640	18,6
<b>Jami</b>	<b>8920</b>	<b>100</b>	<b>14225</b>	<b>100</b>	<b>19520</b>	<b>100</b>

**“Nigora-Iskandar” MCHJning moliyaviy ko‘rsatkichlari (ming so‘mda)**

<b>Ko‘rsatkichlar nomi</b>	<b>2018 y.</b>	<b>2019 y.</b>	<b>2020 y.</b>
Maxsulotlarni sotishdan tushgan tushum	55830	99261,4	329133
Sotilgan maxsulotlarning tannarxi	9665,1	16543	131389
Davr xarajatlari	18052	25789,9	252738
Asosiy faoliyatning boshqa daromadlari	7950	12100	234381
Moliyaviy faoliyatning boshqa daromadlar		1680,7	6648
Moliyaviy faoliyat bo‘yicha boshqa xarajatlar		889	27661
Foydadan boshqa soliq va yig‘imlar	5660	7850,7	29173
Sof foyda	30402,9	61969,5	129201

“Nigora-Iskandar” MCHJ faoliyati moliyaviy ko‘rsatkichlar taxlilini amalga oshiring, korxonaning kuchli, kuchsiz tomonlarini va xavf-xatarlarini aniqlang.

**Masala 3.** “SHIRINA MO‘MINA” MCHJ Buxoro viloyati SHofurkon tumani tadbirkorlik sub’ektlarini ro‘yxatdan o‘tkazish inspeksiyasi tomonidan 2394-sonli reestr raqam bilan 18 mart 2018 yilda qayta ro‘yxatdan o‘tkazilgan. Jamiyatni tashkil etishdan asosiy maqsad O‘zbekiston iqtisodiyotiga yangi ishlab chiqarish texnologiyalarini tatbiq qilish, ichki bozorni xalq iste‘moli tovarlari bilan to‘ldirish, shuningdek turli xil tijorat xizmatlarini ko‘rsatish, natijada ta‘sischilar manfaatlarini uchun foyda olish. Korxonaning asosiy faoliyat turi oziq-ovqat mahsulotlari chakana savdosidan iborat.

Quyida “SHIRINA MO‘MINA” MCHJning 2018-2020 yillardagi buxgalteriya balansi va moliyaviy ko‘rsatkichlari keltirilgan.

**“SHIRINA MO‘MINA” MCHJ buxgalteriya balansi (ming so‘m)**

<b>№</b>		<b>2018 y.</b>	<b>2019 y.</b>	<b>2020 y.</b>
----------	--	----------------	----------------	----------------

<b>Aktiv</b>				
<b>I</b>	<b>Uzoq muddatli aktivlar, shu jumladan</b>	<b>30187</b>	<b>30187</b>	<b>36483</b>
<b>1.1</b>	<b>Asosiy vositalar:</b>	<b>30034</b>	<b>30034</b>	<b>36330</b>
	- boshlang'ich (qayta tiklash) qiymati	52471	52471	54466
	- eskirish summasi	22437	22437	18136
<b>1.2</b>	<b>Uzoq muddatli investitsiyalar</b>	<b>153</b>	<b>153</b>	<b>153</b>
<b>II</b>	<b>Joriy aktivlar, shu jumladan:</b>	<b>23363</b>	<b>28948</b>	<b>67104</b>
<b>2.1</b>	<b>Tovar-moddiy zahiralari, shu jumladan:</b>	<b>10399</b>	<b>12399</b>	<b>14453</b>
	- tayyor maxsulotlar	10399	12399	14453
<b>2.2</b>	<b>Debitor qarzdorlik, shu jumladan:</b>	<b>6900</b>	<b>7785</b>	<b>35857</b>
	- xaridor va buyurtmachilar qarzi	6900	5772	6728
	- byudjetga soliq va yig'imlar bo'yicha bg'noq to'lovlari	-	295	415
	- xodimlarning boshqa operatsiyalar bo'yicha qarzi			647
	- boshqa debitorlik qarzlari	-	1718	28067
<b>2.3</b>	<b>Pul mablag'lari</b>	<b>6064</b>	<b>8764</b>	<b>16794</b>
<b>III</b>	<b>Balans aktivi bo'yicha jami</b>	<b>53550</b>	<b>59135</b>	<b>103587</b>
<b>Passiv</b>				
<b>I</b>	<b>O'z mablag'lar manbalari, shu jumladan:</b>	<b>36300</b>	<b>41254</b>	<b>55796</b>
<b>1.1</b>	Ustav kapitali	24000	24000	24000
<b>1.2</b>	Maqsadli tushum	12300	17254	31796
<b>II</b>	<b>Majburiyatlar, shu jumladan</b>	<b>17250</b>	<b>17881</b>	<b>47791</b>
<b>2.1</b>	Olingan bo'noqlar	1834	1834	-
<b>2.2</b>	Byudjetga to'lovlar bo'yicha qarz	5010	4379	994
<b>2.3</b>	Maqsadli davlat jamg'armalariga to'lovlar bo'yicha qarz	900	900	2644
<b>2.4</b>	Ta'rischilarga bo'lgan qarz	-		33043
<b>2.5</b>	Mehnatga haq to'lash bo'yicha qarz	2194	3456	2563
<b>2.6</b>	Boshqa kreditorlik qarzlari	7312	7312	8547
<b>III</b>	<b>Balans passivi bo'yicha jami</b>	<b>53550</b>	<b>59135</b>	<b>103587</b>

**“SHIRINA MO’MINA” MCHJning moliyaviy ko‘rsatkichlari (ming so‘m)**

<b>Ko‘rsatkichlar nomi</b>	<b>2018</b>	<b>2019 y.</b>	<b>2020 y.</b>
Maxsulotlarni sotishdan tushgan tushum	39008	48063	65830
Sotilgan maxsulotlarning tannarxi	22110	25332	33665
Davr xarajatlari	2900	4779	12052
Asosiy faoliyatning boshqa daromadlari	5800	9350	13950
Moliyaviy faoliyat bo'yicha boshqa xarajatlar	1600	2632	2267
Daromad soligi	8500	14888	16660
Sof foyda	12898	15046	19670

“SHIRINA MO’MINA” MCHJ faoliyati moliyaviy ko‘rsatkichlar taxlilini amalga oshiring, korxonaning kuchli, kuchsiz tomonlarini va xavf-xatarlarini aniqlang.



**Masala 4.** Ma'suliyati cheklangan jamiyat "TOHIR RIVOJ" Toshkent shahri Sobir Raximov tumani tadbirkorlik sub'ektlarini ro'yg'atdan o'tkazish inspeksiyasi tomonidan 002227-05 sonli raqam bilan 23 oktyabr 2007 yilda ro'yxatga olingan. Ushbu korxonaning asosiy faoliyat turi oziq-ovqat mahsulotlari chakana savdosidan iborat.

Quyida "TOHIR RIVOJ" MCHJning 2018-2020 yillardagi buxgalteriya balansi va moliyaviy ko'rsatkichlari keltirilgan.

**"TOHIR RIVOJ" MCHJ buxgalteriya balansi (ming so'm)**

№		2018 y.	2019 y.	2020 y.
<b>Aktiv</b>				
<b>I</b>	<b>Uzoq muddatli aktivlar, shu jumladan</b>	<b>35758</b>	<b>100965</b>	<b>785768,8</b>
<b>1.1</b>	<b>Asosiy vositalar:</b>	<b>18258</b>	<b>18258</b>	<b>85767,8</b>
	- boshlang'ich (qayta tiklash) qiymati	18258	18258	90135
	- eskirish summasi	-	-	4367,2
<b>1.2</b>	<b>Uzoq muddatli investitsiyalar (kapital kuyilma)</b>	<b>17500</b>	<b>82707</b>	<b>700000</b>
<b>II</b>	<b>Joriy aktivlar shu jumladan:</b>	<b>6560</b>	<b>8057</b>	<b>11425</b>
<b>2.1</b>	<b>Debitor qarzdorlik, shu jumladan:</b>	<b>4000</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>
	- boshqa debitorlik qarzlari	4000	1200	1200
<b>2.1</b>	<b>Pul mablag'lari</b>	<b>2560</b>	<b>6857</b>	<b>10225</b>
<b>III</b>	<b>Balans aktivi bo'yicha jami</b>	<b>42318</b>	<b>109022</b>	<b>797192,8</b>
<b>Passiv</b>				
<b>I</b>	<b>O'z mablag'lar manbalari, shu jumladan:</b>	<b>42318</b>	<b>104691</b>	<b>114407,1</b>
1.1	Ustav kapitali	22258	29115	56900,0
1.2	Kushilgan kapital	11060	135775	129357,0
1.3	Rezerv kapitali	9000	10000	15711,0
1.4	Taqsimlanmagan foyda		-70199	-87560,9
<b>II</b>	<b>Majburiyatlar, shu jumladan</b>	<b>0</b>	<b>4331</b>	<b>682785,7</b>
2.1	Mol etkazib beruvchi va pudatchilarga karz	-	-	13000
2.2	Byudjetga to'lovlar bo'yicha qarz	-	290	5896,4
2.3	Sug'urta bo'yicha qarz	-	393	113,9
2.4	Maksadli davlat jamgarmalariga tulovlar buyicha karz	-	-	987,7
2.5	Ta'sisчилarga bulgan karzlar	-	-	657114,1
2.6	Mehnatga haq to'lash bo'yicha qarz	-	1138	5673,6
2.7	Boshka kreditorlik qarzlar	-	2510	-
<b>III</b>	<b>Balans passivi bo'yicha jami</b>	<b>42318</b>	<b>109022</b>	<b>797192,8</b>

**"TOHIR RIVOJ" MCHJning moliyaviy ko'rsatkichlari (ming so'm)**

Ko'rsatkichlar nomi	2018	2019 y.	2020 y.
Maxsulotlarni sotishdan tushgan tushum	198378	256522	288287

Sotilgan maxsulotlarning tannarxi	103891	128489	144721
Davr xarajatlari	40525	54035,2	59371
Asosiy faoliyatning boshqa daromadlari	8704	10751,0	13728
Daromad soligi	18028	22685,8	25349
Sof foyda	44638	62063	72574

“TOHIR RIVOJ” MCHJ faoliyati moliyaviy ko‘rsatkichlar taxlilini amalga oshiring, korxonaning kuchli, kuchsiz tomonlarini va xavf-xatarlarini aniqlang.

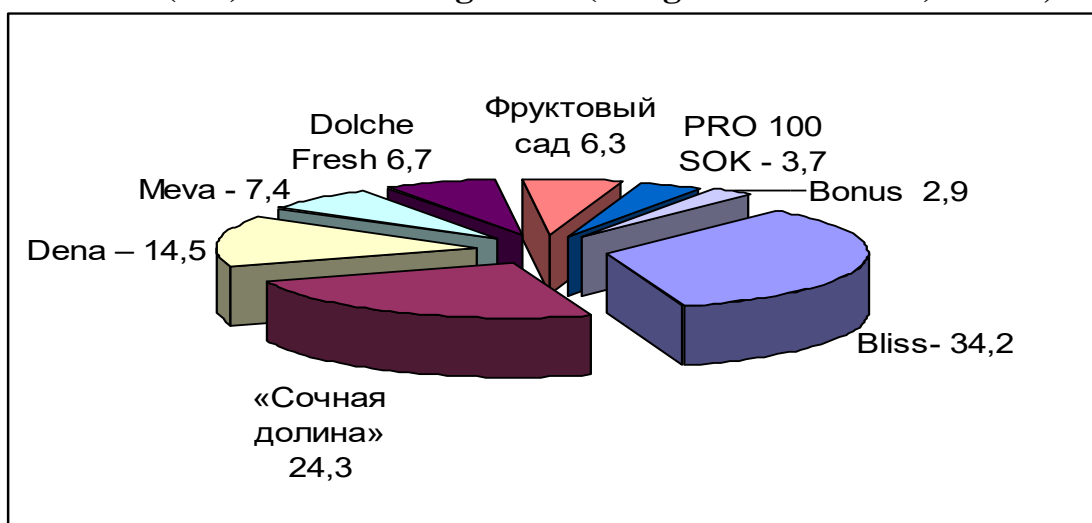
**Masala 5.** “Marwin brands” ma’suliyati cheklangan jamiyati Toshkent viloyati Zangiota tumanida joylashgan bo‘lib, uning asosiy maqsadi O‘zbekiston bozorida tovarlar xizmatlarga bo‘lgan talablarni to‘liq qondirish uchun ishlab chiqarish, tijorat, vositachilik xizmatlar ko‘rsatish va shu yo‘llar bilan daromad olishdan iborat. Korxonaning asosiy faoliyat doirasi mevali sharbatlar (sok), tomat sharbati, nektar, sirop, mineral suv, salqin ichimliklar va boshqa mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish hisoblanadi.

Quyida “Marwin brands” MCHJning 2018-2020 yillardagi moliyaviy ko‘rsatkichlari, sharbat markalari va raqobatchi korxonalarining bozor ulushlari haqida ma’lumotlar keltirilgan.

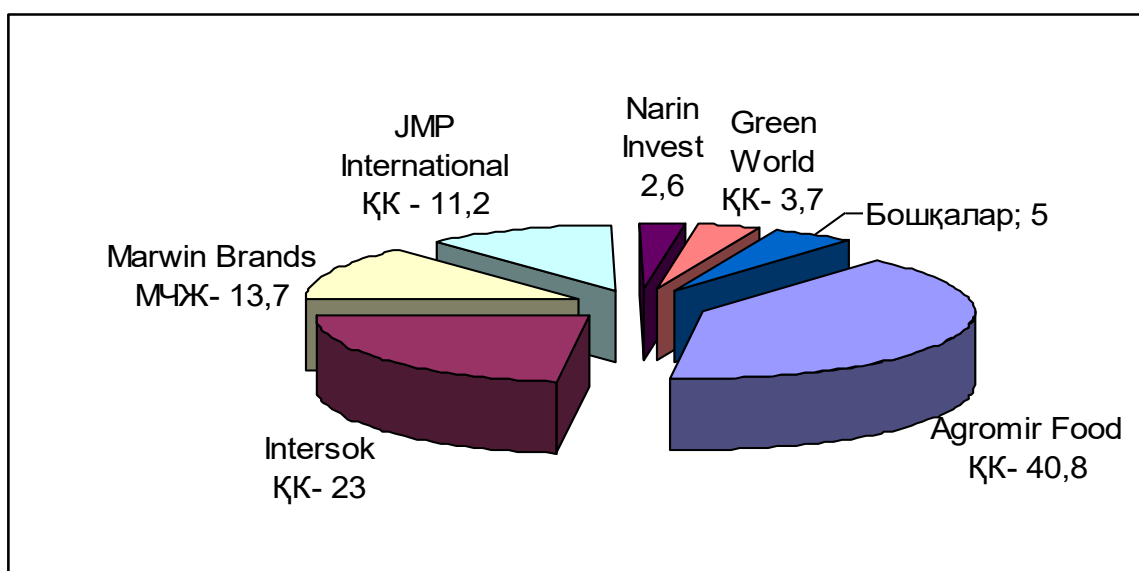
**“Marwin brands” MCHJ moliyaviy ko‘rsatkichlari (ming so‘mda)**

Ko‘rsatkichlar nomi	2018 y.	2019 y.	2020 y.
Maxsulotlarni sotishdan tushgan tushum	17345862	21508869	29240980
Sotilgan maxsulotlarning tannarxi	12965204	15691528	20646421
Davr xarajatlari	789791	1008347	2441525
Asosiy faoliyatning boshqa daromadlari	66421	86348	-
Moliyaviy faoliyat bo‘yicha boshqa xarajatlar	433740	607235	1001680
Daromad (foyda) soligi	917695	1295713	1462084
Sof foyda	<b>2295853</b>	<b>2992394</b>	<b>3689270</b>

**SHarbat (sok) markalarning bozor (sotilgan mahsulotlar) ulushi, %**



**SHarbat ishlab chiqaradigan korxonalarining bozor ulushi, %**



“Marwin brands” MCHJ faoliyatining ichki va tashqi muxitini taxlil qiling.

**Masala 6.** Boston konsalting modelini qo‘llash asosida General Electric (GE) kompaniyasining mahsulotlar turi bo‘yicha mumkin bo‘lgan strategiyalarni aniqlang.

Mahsulot turi	Bozorning o‘rta sur‘ati, %	Sotilgan mahsulot xajmi ming doll.	Bozor ulushi, %	
			GE	Raqobatchi
Mahsulot 1	3,4	2600	34	18
Mahsulot 2	2,7	620	33	25
Mahsulot 3	2,2	110	5	9
Mahsulot 4	4,6	1980	11	7
Mahsulot 5	4,0	310	15	12
Mahsulot 6	8,4	60	10	1
Mahsulot 7	1,5	580	20	40
Mahsulot 8	2,0	980	17	16
Mahsulot 9	5,1	900	6	2
	Jami	8140	-	-

**Masala 7.** “SHirin” korxonasi Tashkent shahrida shirinliklar ishlab chiqaradi va qandolatlar bozorida yaxshi ulushga ega. Bu korxonaning

mahsulotlari Toshkent bozorida ulushi va uning raqobatlari quyidagi jadvalda keltirilgan.

**“SHirin” korxonasi maxsulotlarining bozordagi ulushi**

Maxsulot turi	“Tufin”ning ulushi	Uning raqobatlari va ularning ulushlari
“YAngi yil” sovg‘asi	50%	20% - YAngiyul “Lazzat” korxonasi 15% - “O‘rtoq” korxonasi
Marmelad	20%	15% - “Lazzat”; 30% - “O‘rtoq”
Gematogen	15%	20% - “Lazzat”

BKG modeli yordamida “SHirin” korxonasi maxsulotlarining xolatlarini aniqlang va xar bir strategik birliklar uchun qanday strtaegiyaning taklif etasiz?

**Masala 8.** Quyida keltirilgan ma’lumotlarga ko‘ra BKG modeli yordamida korxonaning portfelining biznes birliklar xolatini aniqlang va xar bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

Biznes birliklar	Sotuv xajmi, ming br.	Yirik raqobatchining sotuv xajmi, ming br.	Bozorning o‘shish sur‘ati, %
1	2568	3020	113,5
2	3036	4337	96,1
3	1280	1423	108,2
4	2055	1645	107,3
5	2058	2060	113,7
6	463	385	101,8
7	320	291	111,1
8	5772	5770	104,5
9	7312	8121	99,2
10	2188	2735	103,7

**Masala 9.** Quyida keltirilgan ma’lumotlarga ko‘ra BKG modeli yordamida korxonaning portfelining biznes birliklar xolatini aniqlang va xar bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

Biznes birliklar (BB)	Sotuv xajmi, mln. dona	Raqobatchilar soni	Asosiy uchta raqobatchining sotuv xajmi	Bozorning o‘shish sur‘ati, %
A	1, 0	7	1, 4/1, 4/1, 0	15
V	3, 2	18	3, 2/3, 2/2, 0	20
S	3, 8	12	3, 8/3, 0/2, 5	7
D	6, 5	5	6, 5/1, 6/1, 4	4
E	0, 7	9	3, 0/2, 5/2, 0	4

**Masala 10.** Quyida Rendi kompaniyasining choy mahsulotlar bozorida xolati va uning raqobatchilari to‘g‘risida ma’lumotlar keltirilgan. Boston

konsalting modelini qo‘llash asosida Rendi kompaniyasining mahsulotlar turi bo‘yicha mumkin bo‘lgan strategiyalarni aniqlang.

**Rendi kompaniyasini choy bozoridagi xolati**

Biznes sohalar	Sotuv xajmi (tn)	Bozorni o‘shish sur.	Yirik raqobatchi	Raqobatchi sotuv xajmi	Bozordagi ulush
AQSH sortli choy	200	5%	United Foods	150	1.33
Kanada sortli choy	23,7	1%	Canadian Tea	25	0.95
Evropa sortli choy	45	3%	United Foods	200	0.22
3-sortli choy	48.5	5%	United Foods	15	3.2
"Big Boy" markali	355	12%	Cheapco	490	0.72
AQSH o‘tli choyi	55,5	17%	Herbal Health	20	2.8
O‘tli choy eksport	11	17,5%	Auntie Dot's	20	0.55
AQSH mevali choyi	23,2	18%	Fruit-Tea Fun	8,5	2.7
Mevali choy eksport	4.7	18,5%	Auntie Dot's	10	0.47

**Masala 11.** Quyida “Toshkent Motors Avtosavdo” avtosaloni va uning raqobatchilari tomonidan sotilgan avtomobillarning rusumlari bo‘yicha ma’lumotlar keltirilgan.

**Raqobatchi avtosalonlarda sotilgan avtomobillar soni (2013 yil)**

Avtomobil Markasi	Roxat avtosalon	Sergeli avtotex servis	Toshkent DEU Avtotex	Toshkent Motors Avtosavdo	Poytaxt Avtosavdo	Xymo Avtosavdo
Damas	190	160	114	70	69	54
Matiz	435	364	223	185	150	120
Spark	326	276	210	109	98	76
Nexia	420	354	245	172	130	104
Lacetti	302	246	115	91	85	68
Epica	72	60	52	0	0	0
Saptiva	115	96	75	61	61	46
Malibu	80	65	48	31	41	31
Cobalt	62	50	40	28	37	28
Xammasi	2002	1671	1122	747	671	527

Raqobatchi avtosalonlarni shartli ravishda uchta guruxga bo‘ling:

- lider avtosalonlar;
- o‘rta me‘yor avtosalonlar;
- autsayder avtosalonlar;

Avtosalonlar guruxini taxlil qilishga Boston konsalting modelini qo‘llang va mahsulotlar turi bo‘yicha mumkin bo‘lgan strategiyalarni aniqlang.

**Masala 12.** Quyida keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra BKG modeli yordamida korxonaning portfelining biznes birliklar xolatini aniqlang va xar bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

Biznes birliklar (BB)	Sotuv xajmi, mln. dona	Raqobatchilar soni	Asosiy uchta raqobatchining sotuv xajmi	Bozorning o'sish sur'ati, %
A	1,4	7	1,4/1,4/1,2	15
V	2,5	18	3,2/3,2/2,4	20
S	3,1	12	3,8/3,2,8	7
D	4,5	5	5,5/2,6/1,4	4
E	1,7	9	3/2,1/2	4

**Masala 13.** Quyida keltirilgan ma'lumotlar assosida Mak-Kinzi modeli yordamida korxonaning portfelining biznes birliklar xolatini aniqlang va xar bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

<b>Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari</b>								
Tarmoq ko'rsatkichlari	Og'ir	Kompaniya biznes birliklari (KBB)						
		1	2	3	4	5	6	7
O'sish sur'ati	0,2	7	9	5	10	3	4	5
Raqobatning intensivligi	0,2	6	8	4	8	4	3	4
Daromaddorlik	0,2	7	9	6	10	2	2	3
O'lchami (xajmi)	0,1	4	6	3	8	2	2	3
Biznes portfelning tarmoqga strategik va reurs jixatdan mosligi	0,1	8	7	5	6	1	3	3
Imkoniyatlar va xavf xatarlar	0,1	3	5	3	5	2	1	2
Tarmoqning istiqbollari va tadbirkorlik tavakalchiligi (risk)	0,1	5	7	2	8	2	1	2
<b>KBB raqobatbardoshlik xolatining ekspert baholari</b>								
Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	Og'ir	KBB						
		1	2	3	4	5	6	7
Bozor ulushi	0,2	4	5	4	5	7	10	7
Maxsulot sifati	0,2	3	4	3	6	6	8	8
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,2	2	3	2	7	7	10	9
Texnologik va innovatsion imkoniyatlar	0,1	2	3	2	3	4	8	6
Kompaniya resurs bazasining tarmoqni muvoffaqiyat omillariga mosligi	0,1	1	3	3	2	8	6	8

<b>Kompaniya obro'si, imidji va brendi</b>	0,1	2	2	1	3	3	5	5
<b>Raqobatchilarga nisbatan daromaddorligi</b>	0,1	2	2	1	2	5	8	7

**Masala 14.** Quyida keltirilgan ma'lumotlar qurilish sohasida faoliyat yuritayotgan korxonaga tegishli. Ushbu korxonada faoliyatini Mak-Kinzi modeli yordamida taxlil qiling.

<b>Qurilish soha (tarmoq) jozibadorligining ekspert bahosi</b>				
<b>№</b>	<b>Tarmoqning jozibadorlik ko'rsatkichlari</b>	<b>Og'irlik (salmoq)</b>	<b>Reyting ball</b>	<b>Tortilgan reyting ball</b>
1	Bozor o'lchami va uni o'sish surati	0,2	5	1
2	Mavsumiylik va sikililik omillari	0,1	3	0,3
3	Texnologik barqarorlik	0,1	3	0,3
4	Imkoniyat va xavf-xatar	0,15	2	0,3
5	Raqobatning keskinligi	0,2	4	0,8
6	Tarmoqning foydaliligi	0,15	4	0,3
7	Ijtimoiy, siyosiy, qonunchilik va ekologik omillar	0,1	3	0,3
	<b>Jami og'irlik</b>	<b>1,00</b>		
<b>Korxonada raqobatbardoshlik xolatining ekspert bahosi</b>				
<b>1</b>	<b>Bozordagi nisbiy ulushi</b>	<b>0,2</b>	<b>3</b>	<b>0,6</b>
<b>2</b>	<b>Ishlab chiqarish xarajatlari</b>	<b>0,2</b>	<b>3</b>	<b>0,6</b>
3	Tovar (xizmat) sifati	0,2	4	0,8
<b>4</b>	<b>Texnologik va innovatsion imkoniyatlar</b>	<b>0,1</b>	<b>4</b>	<b>0,8</b>
<b>5</b>	<b>Kompaniya resurslarini tarmoq rivojining asosiy omillariga mosligi</b>	<b>0,1</b>	<b>2</b>	<b>0,2</b>
<b>6</b>	<b>Kompaniya imidji, nomi va brendi</b>	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
<b>7</b>	<b>Raqobatchilarga nisbatan daromadlilik</b>	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
	<b>Jami og'irlik</b>	<b>1,00</b>		

**Masala 15.** Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida Mak-Kinzi modeli yordamida korxonada portfelining biznes birliklar xolatini aniqlang va har bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

<b>Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari</b>
--

Tarmoq ko'rsatkichlari	Og'ir	Kompaniya biznes birliklari (KBB)						
		1	2	3	4	5	6	7
O'sish sur'ati	0,2	7	3	4	2	3	8	8
Raqobatning intensivligi	0,15	9	4	3	7	4	9	4
Daromaddorlik	0,15	7	7	1	3	3	6	6
O'lchami (xajmi)	0,1	5	5	6	1	2	7	3
Biznes portfelning tarmoqga strategik va resurs jixatdan mosligi	0,15	9	2	7	2	1	9	7
Imkoniyatlar va xavf xatarlar	0,15	5	3	9	2	2	4	3
Tarmoqning istiqbollari va tadbirkorlik tavakalchiligi (risk)	0,1	4	1	3	1	2	6	2
KBB raqobatbardoshlik xolatining ekspert baholari								
Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	Og'ir	KBB						
		1	2	3	4	5	6	7
Bozor ulushi	0,15	8	2	4	8	5	2	5
Maxsulot sifati	0,2	10	4	8	10	6	4	4
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,15	8	4	2	6	5	2	5
Texnologik va innovatsion imkoniyatlar	0,1	5	3	6	8	3	1	3
Kompaniya resurs bazasining tarmoqni muvoffaqiyat omillariga mosligi	0,2	10	2	5	9	4	1	4
Kompaniya obro'si, imidji va brendi	0,1	5	3	8	7	2	2	1
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorligi	0,1	4	1	3	8	3	1	2

**Masala 16.** Quyida keltirilgan ma'lumotlar assosida Mak-Kinzi modeli yordamida korxonaning portfelining biznes birliklar xolatini aniqlang va har bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari								
Tarmoq ko'rsatkichlari	Og'ir	Kompaniya biznes birliklari (KBB)						
		1	2	3	4	5	6	7
O'sish sur'ati	0,15	4	7	4	2	8	5	9
Raqobatning intensivligi	0,15	3	6	5	4	10	4	6
Daromaddorlik	0,2	5	5	2	2	6	8	10
O'lchami (xajmi)	0,15	2	5	4	1	9	4	7



Biznes portfelning tarmoqga strategik va reurs jixatdan mosligi	0,15	3	8	5	1	9	7	4
Imkoniyatlar va xavf xatarlar	0,1	5	5	6	2	7	3	8
Tarmoqning istiqbollari va tadbirkorlik tavakalchiligi (risk)	0,1	1	6	3	2	8	1	7
<b>KBB raqobatbardoshlik xolatining ekspert baholari</b>								
Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	Og'ir	KBB						
		1	2	3	4	5	6	7
Bozor ulushi	0,2	9	2	8	5	5	4	5
Maxsulot sifati	0,15	8	6	9	4	6	2	5
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,2	9	2	6	8	5	5	4
Texnologik va innovatsion imkoniyatlar	0,15	6	2	9	4	4	2	3
Kompaniya resurs bazasining tarmoqni muvoffaqiyat omillariga mosligi	0,1	4	1	8	6	4	3	4
Kompaniya obro'si, imidji va brendi	0,1	8	2	9	3	5	5	3
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorligi	0,1	7	2	8	1	6	3	3

**Masala 17.** Quyida keltirilgan ma'lumotlar assosida Mak-Kinzi modeli yordamida korxonaning biznes birliklar xolatini aniqlang va xar bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

<b>Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari</b>								
Tarmoq ko'rsatkichlari	Og'ir	Kompaniya biznes birliklari (KBB)						
		1	2	3	4	5	6	7
O'sish sur'ati	0,15	8	2	6	3	5	3	6
Raqobatning intensivligi	0,15	7	5	7	3	6	2	5
Daromaddorlik	0,2	9	4	4	3	8	2	7
O'lchami (xajmi)	0,15	5	2	5	2	4	2	4
Biznes portfelning tarmoqga strategik va reurs jixatdan mosligi	0,15	4	3	8	2	5	1	5
Imkoniyatlar va xavf xatarlar	0,1	7	2	5	2	6	2	3
Tarmoqning istiqbollari va tadbirkorlik tavakalchiligi (risk)	0,1	9	2	3	1	8	2	3

<b>KBB raqobatbardoshlik xolatining ekspert baholari</b>								
<b>Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari</b>	<b>Og'ir</b>	<b>KBB</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Bozor ulushi	0,2	2	7	3	3	8	7	4
Maxsulot sifati	0,15	5	6	2	3	7	5	3
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,15	4	9	1	3	9	6	4
Texnologik va innovatsion imkoniyatlar	0,15	2	4	2	2	6	4	2
Kompaniya resurs bazasining tarmoqni muvoffaqiyat omillariga mosligi	0,15	3	5	1	2	4	5	1
Kompaniya obro'si, imidji va brendi	0,1	2	6	3	2	7	3	1
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorligi	0,1	2	8	2	1	9	3	1

**Masala 18.** Quyida keltirilgan ma'lumotlar assosida Mak-Kinzi modeli yordamida korxonaning portfelining biznes birliklar xolatini aniqlang va xar bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

<b>Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari</b>								
<b>Tarmoq ko'rsatkichlari</b>	<b>Og'ir</b>	<b>Kompaniya biznes birliklari (KBB)</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
O'sish sur'ati	0,2	7	9	5	10	3	4	5
Raqobatning intensivligi	0,2	6	8	4	8	4	3	4
Daromaddorlik	0,1	6	9	6	10	2	2	3
O'lchami (xajmi)	0,1	4	6	3	8	2	2	3
Biznes portfelning tarmoqga strategik va reurs jixatdan mosligi	0,2	8	7	5	6	1	3	3
Imkoniyatlar va xavf xatarlar	0,1	3	5	3	5	2	1	2
Tarmoqning istiqbollari va tadbirkorlik tavakalchiligi (risk)	0,1	5	7	2	8	2	1	2

<b>KBB raqobatbardoshlik xolatining ekspert baholari</b>								
<b>Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari</b>	<b>Og'ir</b>	<b>KBB</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Bozor ulushi	0,2	4	5	4	5	7	10	7
Maxsulot sifati	0,1	3	4	3	6	6	8	8
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,1	2	3	2	7	7	10	9

Texnologik va innovatsion imkoniyatlar	0,2	2	3	2	3	4	8	6
Kompaniya resurs bazasining tarmoqni muvoffaqiyat omillariga mosligi	0,1	1	3	3	2	8	6	8
Kompaniya obro'si, imidji va brendi	0,2	2	2	1	3	3	5	5
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorligi	0,1	2	2	1	2	5	8	7

**Masala 19.** Quyida keltirilgan ma'lumotlar assosida Mak-Kinzi modeli yordamida korxonaning portfelining biznes birliklar xolatini aniqlang va har bir strategik birliklar uchun qanday strategiyani taklif etasiz?

<b>Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari</b>								
Tarmoq ko'rsatkichlari	Og'ir	Kompaniya biznes birliklari (KBB)						
		1	2	3	4	5	6	7
O'sish sur'ati	0,2	7	9	5	10	3	4	5
Raqobatning intensivligi	0,2	6	8	4	8	4	3	4
Daromaddorlik	0,2	7	9	6	10	2	2	3
O'lchami (xajmi)	0,1	4	6	3	8	2	2	3
Biznes portfelning tarmoqga strategik va reurs jixatdan mosligi	0,1	8	7	5	6	1	3	3
Imkoniyatlar va xavf xatarlar	0,1	3	5	3	5	2	1	2
Tarmoqning istiqbollari va tadbirkorlik tavakalchiligi (risk)	0,1	5	7	2	8	2	1	2
<b>KBB raqobatbardoshlik xolatining ekspert baholari</b>								
Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	Og'ir	KBB						
		1	2	3	4	5	6	7
Bozor ulushi	0,2	4	5	4	5	7	10	7
Maxsulot sifati	0,2	3	4	3	6	6	8	8
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,2	2	3	2	7	7	10	9
Texnologik va innovatsion imkoniyatlar	0,1	2	3	2	3	4	8	6
Kompaniya resurs bazasining tarmoqni muvoffaqiyat omillariga mosligi	0,1	1	3	3	2	8	6	8

Kompaniya obro'si, imidji va brendi	0,1	2	2	1	3	3	5	5
Raqobatchilarga nisbatan daromaddorligi	0,1	2	2	1	2	5	8	7

**Masala 20.** Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida firma portfeli biznes birliklar xolatini Shell/DPM modeli yordamida aniqlang. Har bir biznes birlik uchun qanday strategiya tavsiya etasiz? Sizing fikringizcha menejerning e'tibor markazida - biznes turining xayotiylik davrimi yoki kompaniyaning naqd pul oqimi bo'lishi kerak?

<b>Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari</b>								
<b>Jozibadorlikni aniqlovchi omillar</b>	<b>Og'ir</b>	<b>Korxonalar biznes birliklari (KBB)</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Tarmoqni o'sish sur'ati	0,15	70	90	50	100	30	40	50
Tarmoqning nisbiy foyda me'yori	0,1	60	80	40	80	40	30	40
Raqobatning intensivligi	0,1	70	90	60	100	20	20	30
Tarmoq foyda me'yorining nisbiy turg'unligi (mo'tadilligi)	0,1	40	60	30	80	20	20	40
Tarmoqqa kirishda texnologik to'siqlar	0,1	80	70	50	60	10	30	30
Etkazib beruvchilarni tarmoqqa ta'siri	0,1	30	50	30	50	20	10	40
Davlatning tarmoqqa ta'siri	0,1	50	70	20	80	20	10	50
Tarmoq quvvatidan foydalanish darajasi	0,1	40	30	30	60	30	20	30
O'rnini bosuvchi maxsulotlar	0,05	60	40	20	70	20	30	20
Tarmoqning jamiyatdagi obro'si (imidj)	0,1	70	50	30	50	30	20	40
<b>KBB raqobatbardoshlik xolatining ekspert baholari</b>								
<b>Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari</b>	<b>Og'ir</b>	<b>KBB</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Bozor ulushi	0,15	40	50	40	50	70	100	70
Maxsulot sifati	0,1	30	40	30	60	60	80	80
Ishlab chiqarish xarajatlari	0,1	20	30	20	70	70	100	90

<b>Texnologik ko'nikma</b>	0,1	20	30	20	30	40	80	60
Ishlab chiqarish samaradorligi	0,1	10	30	30	20	80	60	80
Ishlab chiqarish zaxiralari	0,1	20	20	10	30	30	50	50
<b>Raqobatchilarga nisbatan daromaddorlik</b>	0,1	20	20	10	20	50	80	70
Distribyuterlik tarmog'ining samaradorligi	0,1	30	30	30	30	60	70	60
Ilmiy-tadqiqot salohiyati	0,05	20	20	20	40	70	90	50
Ishlab chiqarish xajmida tejash	0,1	20	40	10	30	50	80	70

**Misol 21.** Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida firma portfeli biznes birliklar xolatini Shell/DPM modeli yordamida aniqlang. Har bir biznes birlik uchun qanday strategiya tavsiya etasiz? Sizning fikringizcha menejerning e'tibor markazida - biznes turining xayotiylik davrimi yoki kompaniyaning naqd pul oqimi bo'lishi kerak?

<b>Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari</b>								
<b>Jozibadorlikni aniqlovchi omillar</b>	<b>Og'ir</b>	<b>KBB</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Tarmoqni o'sish sur'ati	0,1	70	30	40	20	30	80	80
Tarmoqning nisbiy foyda me'yori	0,1	90	40	30	50	40	90	40
Raqobatning intensivligi	0,1	70	70	10	30	30	60	60
Tarmoq foyda me'yorining nisbiy turg'unligi (mo'tadilligi)	0,1	50	50	60	20	20	70	30
Tarmoqqa kirishda texnologik to'siqlar	0,1	90	20	70	30	50	90	70
Etkazib beruvchilarni tarmoqqa ta'siri	0,1	50	30	90	20	20	40	60
Davlatning tarmoqqa ta'siri	0,1	40	10	30	10	20	60	30
Tarmoq quvvatidan foydalanish darajasi	0,1	60	30	50	40	40	70	40

O‘rnini bosuvchi maxsulotlar	0,1	70	40	40	30	30	80	50
Tarmoqning jamiyatdagi obro‘si (imidj)	0,1	80	20	60	20	30	90	60
<b>KBB raqobatbardoshlik xolatining ekspert baholari</b>								
Raqobatbardoshlik ko‘rsatkichlari	Og‘ir	KBB						
		1	2	3	4	5	6	7
Bozor ulushi	0,15	80	20	40	80	50	20	50
<b>Maxsulot sifati</b>	0,1	100	40	80	100	60	40	40
<b>Ishlab chiqarish xarajatlari</b>	0,1	80	40	20	60	50	20	50
<b>Texnologik ko‘nikma</b>	0,1	70	30	60	80	30	10	30
Ishlab chiqarish samaradorligi	0,1	60	40	50	90	40	30	40
Ishlab chiqarish zaxiralari	0,1	70	30	80	70	20	20	20
<b>Raqobatchilarga nisbatan daromaddorlik</b>	0,1	60	40	30	80	30	20	30
Distribyuterlik tarmog‘ining samaradorligi	0,1	70	50	40	60	50	30	20
Ilmiy-tadqiqot saloxiyati	0,05	80	30	60	70	40	20	30
Ishlab chiqarish xajmida tejash	0,1	80	40	60	80	30	20	30

**Misol 22.** Quyida keltirilgan ma’lumotlar asosida firma portfeli biznes birliklar xolatini Shell/DPM modeli yordamida aniqlang. Har bir biznes birlik uchun qanday strategiya tavsiya etasiz? Sizing fikringizcha menejerning e’tibor markazida - biznes turining xayotiylik davrimi yoki kompaniyaning naqd pul oqimi bo‘lishi kerak?

<b>Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari</b>								
Jozibadorlikni aniqlovchi omillar	Og‘ir	KBB						
		1	2	3	4	5	6	7
Tarmoqni o‘rish sur‘ati	0,15	40	20	40	20	70	50	40
Tarmoqning nisbiy foyda me’yori	0,1	30	60	50	40	90	40	70
Raqobatning intensivligi	0,1	50	50	30	20	60	80	60
Tarmoq foyda me’yorining nisbiy turg‘unligi (mo‘‘adilligi)	0,1	40	50	40	10	50	40	70

Tarmoqga kirishda texnologik to‘siqlar	0,1	60	60	50	10	90	70	50
Etkazib beruvchilarni tarmoqqa ta’siri	0,1	50	70	60	20	70	30	80
Davlatning tarmoqqa ta’siri	0,1	20	60	30	20	80	20	70
Tarmoq quvvatidan foydalanish darajasi	0,1	20	70	40	30	70	30	40
O‘rnini bosuvchi maxsulotlar	0,05	40	60	50	20	80	40	70
Tarmoqning jamiyatdagi obro‘si (imidj)	0,1	30	50	50	20	60	50	50
<b>KBB raqobatbardoshlik xolatining ekspert baholari</b>								
<b>Raqobatbardoshlik ko‘rsatkichlari</b>	<b>Og‘ir</b>	<b>KBB</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Bozor ulushi	0,15	90	20	80	50	50	40	50
<b>Maxsulot sifati</b>	0,1	80	40	90	40	60	20	50
<b>Ishlab chiqarish xarajatlari</b>	0,15	90	20	60	70	50	50	40
<b>Texnologik ko‘nikma</b>	0,1	60	20	90	40	40	20	30
Ishlab chiqarish samaradorligi	0,1	50	30	80	60	40	30	40
Ishlab chiqarish zaxiralari	0,1	80	20	90	30	50	50	30
<b>Raqobatchilarga nisbatan daromaddorlik</b>	0,1	70	20	80	20	60	30	40
Distribyuterlik tarmog‘ining samaradorligi	0,05	60	20	60	30	40	40	40
Ilmiy-tadqiqot saloxiyati	0,05	70	30	60	20	50	20	30
Ishlab chiqarish xajmida tejash	0,1	80	20	70	30	40	20	20

**Misol 23.** Quyida keltirilgan ma’lumotlar asosida firma portfeli biznes birliklar xolatini Shell/DPM modeli yordamida aniqlang. Har bir biznes birlik uchun qanday strategiya tavsiya etasiz? Sizing fikringizcha menejerning e’tibor markazida - biznes turining xayotiylik davrimi yoki kompaniyaning naqd pul oqimi bo‘lishi kerak?

<b>Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari</b>								
<b>Jozibadorlikni aniqlovchi omillar</b>	<b>Og‘ir</b>	<b>KBB</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Tarmoqni o‘shish sur’ati	0,1	80	20	60	30	50	30	60
Tarmoqning nisbiy foyda me’yori	0,1	70	50	70	30	60	20	50
Raqobatning intensivligi	0,1	90	40	40	40	80	20	70
Tarmoq foyda me’yoring nisbiy	0,15	50	20	50	20	40	20	40

turg'unligi (mo'tadilligi)								
Tarmoqqa kirishda texnologik to'siqlar	0,15	40	30	80	20	50	10	50
Etkazib beruvchilarni tarmoqqa ta'siri	0,1	70	20	50	20	60	20	30
Davlatning tarmoqqa ta'siri	0,1	90	20	30	10	80	20	30
Tarmoq quvvatidan foydalanish darajasi	0,05	60	30	40	30	60	10	40
O'rmini bosuvchi maxsulotlar	0,05	70	40	50	20	50	20	50
Tarmoqning jamiyatdagi obro'si (imidj)	0,1	80	30	30	30	60	10	50
<b>KBB raqobatbardoshlik xolatining ekspert baholari</b>								
<b>Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari</b>	<b>Og'ir</b>	<b>KBB</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Bozor ulushi	0,1	20	70	30	30	80	70	40
<b>Maxsulot sifati</b>	0,1	50	60	20	30	70	50	30
<b>Ishlab chiqarish xarajatlari</b>	0,1	40	90	10	30	90	60	40
<b>Texnologik ko'nikma</b>	0,15	20	40	20	20	60	40	20
Ishlab chiqarish samaradorligi	0,15	30	50	10	20	50	50	20
Ishlab chiqarish zaxiralari	0,1	20	60	30	20	70	30	10
<b>Raqobatchilarga nisbatan daromaddorlik</b>	0,1	20	80	20	10	90	40	10
Distribyuterlik tarmog'ining samaradorligi	0,05	30	70	30	30	80	20	20
Ilmiy-tadqiqot salohiyati	0,05	30	60	40	20	70	30	20
Ishlab chiqarish xajmida tejash	0,1	20	70	20	10	60	30	20

**Misol 24.** Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida korxonalar portfeli biznes birliklar xolatini Shell/DPM modeli yordamida aniqlang. Har bir biznes birlik uchun qanday strategiya tavsiya etasiz?

<b>Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari</b>								
<b>Jozibadorlikni aniqlovchi omillar</b>	<b>Og'ir</b>	<b>Korxonalar biznes birliklari (KBB)</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Tarmoqni o'sish sur'ati	0,15	40	70	40	20	80	50	90
Tarmoqning nisbiy foyda me'yori	0,15	30	60	50	40	100	40	70



Raqobatning intensivligi	0,1	50	50	30	20	60	80	90
Tarmoq foyda me'yorining nisbiy turg'unligi (mo'adilligi)	0,1	20	50	40	10	90	40	70
Tarmoqqa kirishda texnologik to'siqlar	0,1	30	80	50	10	90	70	80
Etkazib beruvchilarni tarmoqqa ta'siri	0,1	50	70	60	20	70	30	80
Davlatning tarmoqqa ta'siri	0,05	10	60	30	20	80	20	70
Tarmoq quvvatidan foydalanish darajasi	0,1	20	70	40	30	70	30	80
O'rnini bosuvchi maxsulotlar	0,05	30	60	50	20	80	40	70
Tarmoqning jamiyatdagi obro'si (imidj)	0,1	30	50	50	20	90	50	90
<b>KBB raqobatbardoshlik xolatining ekspert baholari</b>								
Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari	Og'ir	KBB						
		1	2	3	4	5	6	7
Bozor ulushi	0,15	90	20	80	50	50	40	50
<b>Maxsulot sifati</b>	0,1	80	40	90	40	60	20	50
<b>Ishlab chiqarish xarajatlari</b>	0,15	90	20	60	70	50	50	40
<b>Texnologik ko'nikma</b>	0,1	60	20	90	40	40	20	30
Ishlab chiqarish samaradorligi	0,1	50	30	80	60	40	30	40
Ishlab chiqarish zaxiralari	0,1	80	20	90	30	50	50	30
<b>Raqobatchilarga nisbatan daromadkorlik</b>	0,1	70	20	80	20	60	30	40
Distribyuterlik tarmog'ining samaradorligi	0,05	60	20	60	30	40	40	40
Ilmiy-tadqiqot salohiyati	0,05	70	30	60	20	50	20	30
Ishlab chiqarish xajmida tejash	0,1	80	20	70	30	40	20	20

**Masala 25.** Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida firma portfeli biznes birliklar xolatini Shell/DPM modeli yordamida aniqlang. Har bir biznes birlik uchun qanday strategiya tavsiya etasiz? Sizing fikringizcha menejerning e'tibor markazida - biznes turining xayotiylik davrimi yoki kompaniyaning naqd pul oqimi bo'lishi kerak?

<b>Bozor (tarmoq) jozibadorligining ekspert baholari</b>								
Jozibadorlikni aniqlovchi omillar	Og'ir	Korxonalar biznes birliklari (KBB)						
		1	2	3	4	5	6	7
Tarmoqni o'sish sur'ati	0,15	70	90	50	100	30	40	50
Tarmoqning nisbiy foyda me'yori	0,1	60	80	40	80	40	30	40
Raqobatning intensivligi	0,1	70	90	60	100	20	20	30
Tarmoq foyda me'yorining nisbiy turg'unligi (mo'adilligi)	0,1	40	60	30	80	20	20	40
Tarmoqqa kirishda texnologik to'siqlar	0,1	80	70	50	60	10	30	30

Etkazib beruvchilarni tarmoqga ta'siri	0,1	30	50	30	50	20	10	40
Davlatning tarmoqqa ta'siri	0,1	50	70	20	80	20	10	50
Tarmoq quvvatidan foydalanish darajasi	0,1	40	30	30	60	30	20	30
O'rnini bosuvchi maxsulotlar	0,05	60	40	20	70	20	30	20
Tarmoqning jamiyatdagi obro'si (imidj)	0,1	70	50	30	50	30	20	40
<b>KBB raqobatbardoshlik xolatining ekspert baholari</b>								
<b>Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari</b>	<b>Og'ir</b>	<b>KBB</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Bozor ulushi	0,15	40	50	40	50	70	100	70
<b>Maxsulot sifati</b>	0,1	30	40	30	60	60	80	80
<b>Ishlab chiqarish xarajatlari</b>	0,1	20	30	20	70	70	100	90
<b>Texnologik ko'nikma</b>	0,1	20	30	20	30	40	80	60
Ishlab chiqarish samaradorligi	0,1	10	30	30	20	80	60	80
Ishlab chiqarish zaxiralari	0,1	20	20	10	30	30	50	50
<b>Raqobatchilarga nisbatan daromaddorlik</b>	0,1	20	20	10	20	50	80	70
Distribyuterlik tarmog'ining samaradorligi	0,1	30	30	30	30	60	70	60
Ilmiy-tadqiqot salohiyati	0,05	20	20	20	40	70	90	50
Ishlab chiqarish xajmida tejash	0,1	20	40	10	30	50	80	70

## V. KEYSLAR BANKI

### 1 - KEYS

#### **DISKONT USULI ORQALI LOYIHAGA KIRITILGAN INVESTITSIYALARNI SAMARADORLIGINI BAHOLASH**

Keysning maqsadi - kichik korxonalar loyihasiga kiritilgan investitsiyalarni samaradorligini tahlil etish va baholash ko'nikmalarini rivojlantirish, asoslangan qarorni qabul qilishga o'rgatish.

Taklif etilgan keys quyidagi natijalarga ega bo'lishga imkoniyat beradi:

- Tashkilot faoliyatini iqtisodiy tahlil qilish ko'nikmalariga ega bo'ladi;
- Tahlil natijalarni umumlashtirish qobiliyatiga ega bo'ladi;
- Diskont usulini qo'llash orqali investitsiya kiritishning samaradorligini baholash ko'nikmasini rivojlantiradi;
- Mustaqil qaror qabul qilish ko'nikmalarini egallaydi.

#### *Marketing vaziyati*

Mustaqil faoliyat yuritayotgan "Azizbek" kichik korxonalar ixtiyorida o'zlashtirish uchun 120 ming so'mlik xom-ashyo resurslari va tayyor mahsulotlar mavjud. Mazkur resurslardan foydalanish natijasida korxonalar 35 ming so'm daromad olishni ko'zda tutmoqda. SHu asnoda korxonaning rivojlanish fondidan ajratilgan pullar va bankdan olingan kreditlarni 4 yildan kechiktirmasdan qaytarish rejalashtirilgan. Loyiha bo'yicha harajatlarni hajmi 105560 so'mni tashkil etadi. Xo'sh, ushbu loyiha talabni qondira oladimi va samaralimi?

#### **Topshiriq:**

Diskont usuli orqali loyihaga kiritilgan investitsiyalarni samaradorligini baholash zarur.

## **II. TALABALAR UCHUN USLUBIY KO'RSATMALAR**

### **Muammo**

Diskont usuli orqali loyihaga kiritilgan investitsiyalarni samaradorligini baholash.

#### **Vazifalar:**

1. Diskont koeffitsientini ( $K_d$ ) aniqlang.
1. Investitsiyalarni qoplash muddatini va ushbu muddat davomida pul qiymatini o'zgarishini aniqlang.
3. «Azizbek» kichik korxonalar faoliyatining foydalilik koeffitsientini aniqlang va olingan natija asosida investitsion loyihani samaradorligi bo'yicha xulosa qiling.

#### Echish algoritmi

1. *Diskont koeffitsientini ( $K_d$ ) aniqlang.*

Discount xozirgi paytdagi baholar bilan ularni qaytarish davridagi baholar o'rtasidagi farqlari yoki qimmatbaxo qog'ozlar nominali. Mohiyati, turli davrlarda investitsiya sarflari va kelgusida firmaning ichki daromadlilik normalarini aniqlash davomidagi pul tushumlarini, ya'ni kapital mablag'larni qoplanish (qaytarilish) koeffitsientidan iboratdir.

Pullarning yoki sarflangan mablag'larning "bugungi" va "kechagi" qiymatlari o'rtasidagi farqni hisobga olish uchun investitsiyalarning qoplanishi hisob-kitob qilinayotganda kelgusidagi daromadlar diskont koeffitsientlariga ko'paytiriladi. Diskont koeffitsientlarining hisoblash quyidagi formula (1) orqali aniqlanadi:

$$Kd = \frac{1}{(1 + K) \times T}$$

bu erda, K - pul qiymatining o'zgarish sur'ati (odatda, bank kreditlari bo'yicha o'rtacha foiz darajasida qo'llaniladi); T - investitsiya ajratilgan vaqtdan boshlab o'tgan vaqt, kunlar.

2. *Investitsiyalarni qoplash muddatini va ushbu muddat davomida pul qiymatini o'zgarishini aniqlang.*

Korxonalar harajatlarni qoplash muddati quyidagi formula (2) orqali hisoblanadi:

*Harajatlarni*

$$Qoplash \quad = \quad Boshlang'ich \ investitsiyalar / Har \ yilgi \ pul \ daromadlari$$

*muddati*

3. *«Azizbek» kichik korxonaning foydalilik koeffitsientini aniqlang va olingan natija asosida investitsion loyihani samaradorligi bo'yicha xulosa qiling.*

Foydalilik ko'rsatkichi sifatida, **foydalilik koeffitsienti** deb ataluvchi kattalikdan foydalanish mumkin. U quyidagi formula (3) yordamida hisoblanadi:

$$Foydalilik \quad Ko'zda \ tutilgan \ daromadlar \ summasi / Ko'zda \ tutilgan$$

$$koeffitsienti \quad = \quad harajatlarni \ summasi$$

*Ko'zda tutilgan daromadlar summasi* - bu mazkur investitsiyalashirilayotgan loyihani amalga oshirish evaziga kelgusida olinadigan foyda xajmidir. Lekin u kelgusida kutilayotgan absolyut miqdorlarda emas, balki yuqorida ta'kidlangandek, diskont koeffitsientlari bilan to'g'rilangan holda yuzaga keladi. Boshqacha qilib aytganda, formulaning suratida so'mning bugungi qiymatida ifodalangan daromadlar summasi aks etadi.

Ko‘rib chiqilayotgan investitsiya loyihalarni amalga oshirish uchun sarflanadigan barcha harajatlar hajmi ham xuddi shunday hisoblanadi. Bu hisob-kitoblar bir necha yildagi investitsiya loyihalarini amalga oshirishga qaratilgandir, agar investitsiyalashtirish qisqa muddatlarga (3 oy, 6 oy yoki 1 yilga) mo‘ljallangan bo‘lsa, bunday holda harajatlar va daromadlarni diskontlashning hojati yo‘q.

Foydalilik koeffitsientiga asoslanib, agar koeffitsient 1,00 dan yuqori yoki unga teng bo‘lgan taqdirdagina investitsiyalashtirilayotgan loyihalarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir.

Foydalilik koeffitsientlaridan foydalanish - o‘zining oddiyligi va qulayligi bilan ajralib turadigan usul bo‘lib, etarlicha asosli qarorlar (xulosalar) ni qabul qilishga yordam beradi. YA gona murakkabligi shuki, ko‘zda tutilayotgan daromadlarni va investitsiyalarni diskontlashtirish bo‘yicha hisob-kitoblarni to‘g‘ri amalga oshirishdan iboratdir. Ayniqsa, u yangi ochilayotgan va ish boshlayotgan korxonalar va firmalar uchun juda foydalidir. Chunki ular olgan qarzlardan tezroq qutilib, daromadlarini yanada ko‘paytirishi, va natijada mablag‘ sarflashning eng foydali loyihalarini tanlash imkoniyatlarini yaratmoqlari zarur.

#### **Vaziyatni tahlil qilish va echishga instruksiyasi**

Bosqichni nomi	Ish mazmuni	Baholash mezonlari (maks. ball)
Keys ob‘ekti bo‘yicha ma‘lumot bilan tanishish	Keys echilishi uchun zarur bo‘lgan ma‘lumotlarni ko‘rib chiqing.	-
Muammoni va vazifalarni asoslab berish	Mavzu bo‘yicha olingan bilimlar asosida	0,5 ball
Vaziyatni tahlili	1. Diskont koeffitsientini ( $K_d$ ) aniqlang. (1) formula orqali diskont koeffitsientini har yili bo‘yicha hisoblab bering	0,5 ball
	2. Investitsiyalarni qoplash muddatini va ushbu muddat davomida pul qiymatini o‘zgarishini aniqlang Buning uchun (2) formuladan foydalanish kerak.	0,5 ball
	3. «Azizbek» kichik korxonaning foydalilik koeffitsientini aniqlang va olingan natija asosida investitsion loiyhani samaradorligi bo‘yicha xulosa qiling. Buning uchun (3) formuladan foydalanib, natija asosida xulosa bering.	0,5 ballov

#### **Muammoni guruhlarda echishni baholash mezonlari va ko‘rsatkichlari:**

1. Har bir guruh 2 ball olishi mumkin. Baholashda u 2 ballni bitta echilgan variantga berishi mumkin, yoki ikkita qismga bo‘lib (1,0:1,0 1,5:0,5) berishi mumkin. Bunda o‘z varianti ko‘shilmaydi.

2. Umumiy olingan ballar har bir variant bo‘yicha ko‘shiladi va echish varianti bo‘yicha eng yuqori olingan ball yutadi.

### **Variantlarni baholash**

**(ballarda)**

Guruh	Alternativ muammoni echish variantlari			
	1	2	3	4
I				
II				
III				
IV				
Summasi				

## **2-KEYS**

### **“Distribyutorlik faoliyatida bozor taqsimoti kanallari”**

#### **Vaziyat**

«FABERLIC» korporatsiyasi bu – ochiq turdagi aksiyadorlik jamiyati bo‘lib, 1997 yilda tashkil topgan. Qisqa muddat ichida kompaniya yirik ilmiy markaz, katta mustaqil ishlab chiqarish, kuchli servis va o‘quv markazlariga ega unikal ko‘p pog‘onali korxonaga aylandi. Fanning eng so‘nggi yutuqlari bilan jihozlangan laboratoriyalar va harakatchan marketing xizmati o‘z faoliyati, bilim va sa’y-harakatlarini mahsulot sifatini takomillashtirish, yangi sotuv bozorlarini o‘zlashtirishga yo‘naltirgan.

Kompaniya boshida uchta aksioner: prezident, vitse-prezident va «Russkaya Liniya» loyihasi rahbari turadi. 2000 yil «FABERLIC» korporatsiyasi «To‘g‘ridan-to‘g‘ri sotuvlar sektorida eng dinamik rivojlanayotgan kompaniya» sifatida oltin medal bilan taqdirlandi.

«FABERLIC» kompaniyasining asosiy muammosi sotuv bozorini kengaytirish hisoblanadi. SHu munosabat bilan kompaniya O‘zbekiston parfyumeriya-kosmetika tovarlari bozoriga chiqdi. Biroq kompaniyaning birinchi mustaqil tajribasi muvaffaqiyatsiz bo‘lib chiqdi, chunki ular xalqaro savdoga ta’sir ko‘rsatadigan bir qator muhim omillarni hisobga olmadilar. Xususan, ular bilan ishlagan distribyutorlar va boshqa savdo vositachilari mijozlar bilan kerakli aloqalar o‘rnata olmadi va kompaniya u ishlashni istagan respublika bozori sharoitlariga moslasha olmadi.

«FABERLIC» kompanisining O‘zbekiston bozoriga chiqishi muvaffakiyatli bo‘lishi va ularga foyda keltirishi uchun parfyumeriya-kosmetika mahsulotlari taqsimot kanallari strukturasi va turini qayta ko‘rib chiqish zarur.

### **Topshiriq**

Samarali taqsimot kanalini aniqlash va uning strukturasi O'zbekiston bozoriga moslashtirish zarur

## **«FABERLIC» kompaniyasi haqida ma'lumot**

### **1. «FABERLIC» kompaniyasi tarixi**

1997 yilda bir guruh yosh tadbirkorlar Rossiya ayollariga sifatli, rangorang va foydali kosmetika sovg'a qilishni maqsad qilib oldilar va mamlakat tarixida ilk «to'g'ridan-to'g'ri sotuv»ni yo'lga qo'ydilar. «To'g'ridan-to'g'ri sotuv» har bir mijozga alohida, individual yondashuv topilishini anglatgan. Ayollar endi do'kon peshtaxtasi oldida vaqt yo'qotib o'tirmaydi: «FABERLIC» maslahatchisi mijoz uchun qulay bo'lgan istalgan payt uning oldiga kelishi, o'ziga qarash bo'yicha professional maslahatlar berishi, istalgan murakkablikdagi buyurtmalarini rasmiylashtirish bo'yicha xizmat ko'rsatishi va buyurtmani to'g'ridan-to'g'ri kompaniyadan uning uyiga keltirishga tayyor bo'ladi. Bu juda qulay. Kompaniyaning 10 yillik ish tajribasi uning asoschilari haq bo'lganligini ko'rsatdi.

2001 yil Rossiya ilk bor «FABERLIC» nomini eshitdi (bungacha kompaniya «Russkaya liniya» nomida bo'lgan). Besh yildan kam vaqt ichida butun Rossiya va xorij bo'ylab 5 mln.dan ortiq ayol firma mahsulotlarining muhlisalariga aylandi. Ularning barchasi «FABERLIC» mahsulotlari sifatiga va kompaniya maslahatchilarining professional maslahatlariga ishonadi.

Bu yillar davomida kompaniya ko'p narsaga erishdi: 2005 yil u xalqaro kompaniyaga aylanib, 600000 dan ortiq maslahatchilarni hamfikrlar qatoriga qo'shdi, adadi 1000000 nusxadan ortiq bo'lgan «FABERLIC» oylik kataloglarini chiqara boshladi.

Hozirgi paytda kompaniyada o'z ishining ustalari ishlamoqda, aynan ularning xizmatlari tufayli «FABERLIC» dunyodagi eng dinamik rivojlanayotgan kosmetik kompaniyalardan birigay aylandi.

### **2. «FABERLIC» korporatsiyasi tavsifnomasi**

«FABERLIC» korporatsiyasi bu – rossiyalik tijorat tashkiloti bo'lib, uning asosiy faoliyat yo'nalishi go'zallik va salomatlik uchun tovarlar ishlab chiqish va sotish hisoblanadi.

Kompaniyaning quyidagi mahsulotlari eng ko'p tarqalgan va omaviylashgan:

- dekorativ kosmetika,
- sapropel (Moltaevo ko'lining davolash-kosmetik sapropel balchilari), biokokteyli,
- kislород kosmetikasi, uning tarkibiga unikal transdermal kislород vositasi - AKVAFTEM (savdo markasi) kiradi. Ushbu kislородli kosmetika bir necha marta «INTERSHARM» Xalqaro ko'rgazmasida diplomlar bilan taqdirlangan.

2000 yil korporatsiya mahsulotlari Rossiya parfyumeriya-kosmetika assotsiatsiyasi ekspertlari tomonidan yuqori baholandi, firma to'qqiz nominatsiyaning to'rttasida mukofot oldi.

Asosiy faoliyat yoʻnalishlari:

- fan-texnika bazasi asosida yangi tovarlar ishlab chiqish;
- tovarlar ishlab chiqarish;
- Rossiyalik olimlarning zamonaviy ixtirolari asos qilib olingan va eng yangi ishlab chiqarish texnologiyalari foydalanilgan goʻzallik va salomatlik uchun tovarlarni sotish;
- distribyutorlik faoliyatini amalga oshirish.

Tovarni bozorda harakatlantirishning eng muhim omili muvaffaqiyatli topilgan marketing rejasi hisoblanadi. Marketing rejasining tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

- birinchidan, bu xomashyo. Korporatsiya asosiy eʼtiborni mahalliy xomashyo - AKVAFTEM emulsiyasi va eksklyuziv faol qoʻshimchalarga qaratadi. Bundan tashqari, kosmetik mahsulotlar tarkibiga kiradigan 160 dan ortiq ingredientlar dunyodagi etakchi ishlab chiqaruvchilar, xususan, Angliyaning «CRODA» firmasi, Germaniyaning «BASF», «HENKEL» kompaniyalari va boshqalardan (jami 21 mamlakat va 156 ishlab chiqaruvchi) sotib oladi. SHubhasizki, korporatsiya xomashyo etkazib berish boʻyicha uzoq muddatli shartnomalar tuzishi, shuningdek, olingan xomashyo sifatini qattiq nazorat qilishi ham muhim ahamiyat kasb etadi;

- ikkinchidan, asbob-uskunalar. Mahsulot tayyorlash jarayoni toʻliq yuqori texnologiyali uskunalarga oʻtkazilgan (vakuumli gomogenizatorlar);

- uchinchidan, ilgʻor texnologiyalar. Kompaniya bir nechta xalqaro farmatsevtika laboratoriyalari bilan xomashyo texnologiyalarini ishlab chiqish boʻyicha hamkorlikni yoʻlga qoʻygan.

Korporatsiya Moskva viloyati Balashixa rayoni Sobolixa poselkasida ishlab chiqarish zavodiga ega. Ishlab chiqarish quvvatlari miqyosi boʻyicha va barcha quvvatlardan toʻliq foydalanilganda bu zavod mamlakatdagi «Svoboda» fabrikasi (Moskva), «Nevskaya kosmetika» (Saknt-Peterburg), «Kalina» konserni (Ekaterinburg) kabi eng yirik korxonalar bilan bir qatordan oʻrin oladi.

Kompaniyaning servis markazlari Rossiyaning 40 dan ortiq mintaqalarida ochilgan. Rossiya va yaqin xorij mamlakatlarining (Ukraina, Belorussiya, Qozogʻiston, Oʻzbekiston) 280 ga yaqin shaharlarida kompaniyaning oʻziga xos mahsulotlari sotilmoqda. Uzoq xorij bilan ishlash boʻyicha dastlabki loyiha Polshada ochilgan.

Yuqori servis darajasini quyidagilar taʼminlaydi:

- hisoblash markazi;
- marketing va reklama boʻlimi;
- sotuv boʻlimi;
- transport boʻlimi;
- xizmat koʻrsatish boʻlimi;
- kompaniyaning web-sayti ([www.faberlic.ru](http://www.faberlic.ru)) va internet-magazini mavjudligi.

Kompaniyaning jadal rivojlanishi uning barqarorligi, ishonchliligi va istiqbolga egaligidan dalolat beradi.



### **3. «FABERLIC» kompaniyasi faoliyatining marketing tahlili**

#### *a) Sotuv bozori tahlili*

«FABERLIC» kompaniyasi tovarlarni Rossiya bozoriga ham, tashqi bozorga ham etkazib beradi.

Bugungi kunda «FABERLIC» kompaniyasi mamlakat bozorida etakchi oʻrinlardan birini va xalqaro bozorda kosmetika mahsulotlari ishlab chiqarish boʻyicha dunyoda sakkizinchi oʻrinni egallagan. Kompaniya har yili sotuv hajmini oshirib borishi tufayli shunday xulosa chiqarish mumkinki, chiqarilayotgan tovarlar barqaror talabga ega va oʻzining oʻsish bosqichida turibdi. Firma mahsulotlari Rossiyada kosmetikasi ishlab chiqarish hajmining 80%ini tashkil qiladi.

Tayyor mahsulotni sotishda quyidagilarga intilish zarur:

- ichki bozorda tayyor mahsulot sotishni oshirish;
- oʻz ishlab chiqarishini va oʻz savdo tarmogʻida kosmetik mahsulotlar sotishni rivojlantirish;
- chet ellik hamkorlar bilan savdoni rivojlantirish;
- potensial xaridorlarni jalb etish va mahsulot sifatini oshirish uchun ilmiy-tadqiqotchilik faoliyati natijalaridan foydalanish.

Bugungi kunda dunyoda parfyumeriya va kosmetika ishlab chiqarish «AVON», «Procter & Gamble» kabi bir nechta yirik kompaniyalar qoʻlida mujassamlashgan boʻlib, ular dunyo miqyosida kosmetik mahsulotlar ishlab chiqarishning taxminan 70%i va bu mahsulotlar savdosining 80%ini nazorat qiladi. Yangi mingyillikda insoniyatning goʻzal va maftunkor qismi kosmetika talvasasidan qutilishi amrimahol, shuning uchun tashqi muhitning oʻzgarish bashorati optimistik va «FABERLIC» kompaniyasining rivojlanishi uchun qulay hisoblanadi.

#### *a) CHiqarilayotgan mahsulot tahlili.*

«FABERLIC» - mamlakatdagi tarkibiga molekulyar va hujayrali kosmetologiya kiritilgan dastlabki kosmetik liniya.

Ishlab chiqarish quyidagi yoʻnalishlarda olib boriladi:

- yuz terisi, tana, soch uchun moʻljalangan «FABERLIC» kislorodli kosmetikasi (75 turdan ortiq mahsulot);
- ogʻiz boʻshligʻi uchun moʻljallangan vositalar;
- «Lyuks» klassli parfyumeriya;
- «Vkus jizni» biologik faol qoʻshimchalar;
- dekorativ kosmetika;
- aksessuarlar;
- VIP-salona «FABERLIC» VIP-saloni, shuningdek, Moskva shahri va Rossiyaning boshqa mintaqalaridagi koʻplab salonlar uchun asos hisoblanadigan professional kosmetika seriyasi.

CHiqarilayotgan mahsulotlar rentabellik darajasi ~ 5%.

Ishlab chiqarishda kerakli bilimlar va yuqori professional tayyorgarlikka ega bo'lgan malakali xodimlar jalb qilingan.

Korporatsiya tovar siyosatining asosiy elementi sifat hisoblanadi. Barcha mahsulotlar sertifikatlangan va farmatsevtika standartlariga tenglashtirilgan sharoitlarda ishlab chiqariladi. Test sinovlari natijalariga ko'ra kompaniya ekologik toza va xavfsiz mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalar Davlat reestriga kiritilgan.

Dunyoda kompaniya chiqarayotgan mahsulotlarga o'xsha mahsulotlar bor, biroq tarkibiga kiradigan elementlar sifati bo'yicha kompaniya mahsulotlari ko'plab xorijiy firmalarning mahsulotlaridan ustun turadi.

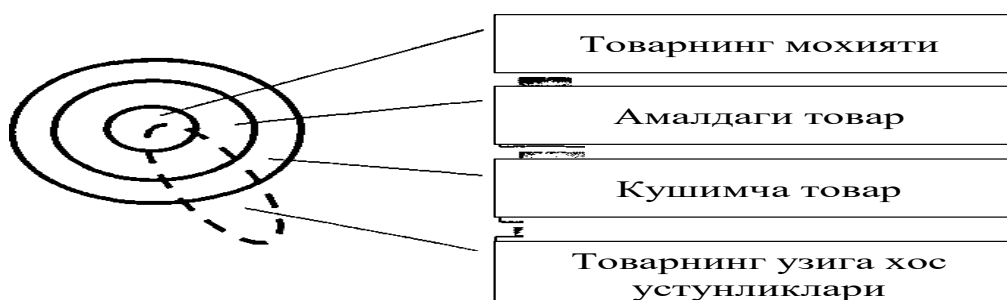
«FABERLIC» kompaniyasi taqdim etayotgan tovarlarni yanada detalli ko'rib chiqish uchun tovarning uch darajali tahlilini keltirib o'tamiz, bunda tovarning mohiyati, amaldagi tovar va qo'shimcha tovar farqlanadi.

**Tovarning mohiyati.** «FABERLIC» kompaniyasi xarid qilinib, har kuni foydalaniladigan yuqori likvidli tovarlar ishlab chiqaradi. U kishilarga o'ziga ishonish, muvaffaqiyatga erishish, uyg'unlikka intilish, nafosatli va romantik, maftunkor va jozibali bo'lishga yordam beradi.

**Amaldagi tovar.** Mahsulotlar assortimenti 11 ta liniyani qamrab olgan:

- quruq va normal teri uchun,
- yosh va kombinatsiyalangan teri uchun «Anti-akne», «Anti-vozzrast»,
- sellyulitga qarshi kurash uchun,
- tana uchun mo'ljallangan,
- ko'z atrofidagi teri uchun,
- vanna va dush uchun SPA seriyasi,
- og'iz bo'shlig'i uchun mo'ljallangan,
- bolalar uchun
- dekorativ kosmetika.

Jami 200 dan ortiq nom.



Korporatsiya Rossiya kompaniyalari ichida o'zining farmakopeynoy statyoy VMS 42-2576-95 farmakopeya maqolasiga (mahsulot xavfsizligidan guvohlik beradigan hujjat) ega bo'lgan yagona kompaniya hisoblanadi.

«FABERLIC» tashqi qo'llanadigan AKVAFTEM patentiga ega. Birinchi marta faol tarkibiy qismi sifatida korporatsiya laboratoriyalarida olingan modda - peptidoglikan (immunoregulyator) qo'llangan, kompaniya ushbu preparatga patent olgan.

Har bir tovar uchun o'ziga xos o'rov ishlab chiqilgan bo'lib, bu tovarlarni bir-biridan oson farqlash uchun mo'ljallangan. Har bir tovar qo'llash uchun yo'riqnomaga ega.

Zamonaviy dizaynli o'rov, yuqori texnologiklik, sifat va doimiy takomillashuv mahsulotni xaridor ko'z oldida raqobatchilarning shunga o'xshash mahsulotlaridan ustun qo'yadi.

Ishlab chiqaruvchi sifatida «FABERLIC» savdo markasi o'zini eng yaxshi tomondan ko'rsatib ulgurdi va shu sababli u xaridor uchun kurashda qo'shimcha ustunlik bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Qo'shimcha tovar. Asosiy tovardan tashqari kompaniya ko'rsatayotgan bir qator xizmatlar ham keyinchalik o'zini oqlamoqda. Masalan, bu lab bo'yoqlari va turli atirlarning sinov namunalari bo'lib, ulardan foydalanish individual yondashuvni amalga oshirish imkonini beradi.

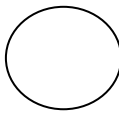

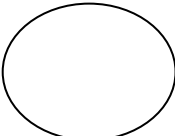

Tovarning o'ziga xos ustunliklari. Kosmetik vositalar bilan savdo qilishda muvaffaqiyat bevosita ishlab chiqaruvchining yaxshi nomi va xaridorlarning ishonchiga bog'liq bo'ladi.

Korporatsiya tadqiqotchilik laboratoriyasi olimlarining ilmiy salohiyati, Rossiyada patent olingan eksklyuziv loyiha va texnologiyalar, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish uchun yuqori texnologiyali asbob-uskunalardan foydalanish, dunyodagi etakchi ishlab chiqaruvchilarning xomashyo bazasi – bularning barchasi qisqa muddat ichida narx bo'yicha maksimal darajada qulay, samaradorlik bo'yicha dunyodagi eng mashhur markalardan ortda qolmaydigan «FABERLIC» kislorodli kolleksiyasini yaratishga imkon berdi.

Bu kolleksiyadagi kosmetik vositalar retsepturasi yangi yangi faol tabiiy moddalardan foydalangan holda rus kosmetika maktabi an'analari asosida yaratilgan. Xususan, AKVAFTEM molekulyar kislorod transdermal vositasidan tashqari ular tarkibiga fitohujayralar, suv o'tlari ekstraktlari, muvozanatlangan S vitamini, ekzotik mevalar (mango, papayya, avokado, guarana), bodyaga, gamamelis, jojoba, xitozan, bug'doy, sutli, ipak proteinlar, ko'k choy, efir moylari va boshqa ko'plab moddalar kiradi.

«FABERLIC» kompaniyasi birinchi bo'lib faol tarkibiy qismlar sifatida o'z laboratoriyasida olingan moddalar - peptidoglikan (immunoregulyator), past molekulyar RNK (ribonuklein kislotasi), karnozindan foydalandi. Ularning AKVAFTEM bilan birlashuvi preparatlar samaradorligini ko'p marta oshirishga imkon berdi.

Hayotiylik davri egri chizig'i. «FABERLIC» kompaniyasining tovarlari hozirgi paytda o'z hayotiylik davrining ikkinchi, ya'ni o'sish bosqichida turibdi.

«Юлдузлар» 	Муаммоли товар 
«Соғин сигирлар» 	«Итлар» 

«FABERLIC» kompaniyasining tovarlar portfeli holati BKG matritsasiga ko'ra quyidagi ko'rinishga ega: mahsulotni takomillashtirish maqsadida ilmiy-tadqiqotchilik ishlari -«muammoli tovar», kislorodli kosmetika – «yulduzlar» boshlang'ich bosqichi, «lyuks» kalassli dekorativ kosmetika - «sog'in sigir».

«FABERLIC» kompaniyasining kislorodli kosmetikasi savdosi hozirdanoq foyda keltirayotgani va musbat o'sish dinamikasiga egaligi sababli aytish mumkinki, hozirgi paytda «FABERLIC» kompaniyasining bozorda o'z ulushini egallash va kengaytirish jarayoni bormoqda.

«Mahsulot/bozor» matritsasiga muvofiq bozorni kengaytirish jarayoniga «bozorni kengaytirish» strategiyasi mos keladi. Kislorodli kosmetikani yangi bozorlarda sotish ehtimoli o'tacha risk darajasi bilan baholanadi va shu sababli o'rta muddatli istiqbolda ishlab chiqaruvchi uchun eng katta qiziqish uyg'otadi.

#### *b) Mahsulotni harakatlantirish kanallari*

«FABERLIC» kompaniyasi o'z mahsulotlarini to'g'ridan-to'g'ri sotuv usulidan foydalangan holda distribyutorlar orqali sotadi. Bu maslahatchilarning o'z mijozlari bilan shaxsiy muloqot o'rnatishi hamda yuqori sifatli mahsulotlar bilan batafsil tanishtirish uchun ular uchun qulay vaqt va joyda uchrashuvlar tashkil qilishga imkon beradi.

Kompaniyada 70 mingdan ortiq maslahatchi ishlamoqda va mahsulotlardan foydalanmoqda.

#### *v) Iste'molchilar tahlili*

Tovarning iste'mol xususiyatlaridan kelib chiqib - parfyumeriya-kosmetika mahsulotlari birlamchi zaruriy mahsulotlar hisoblanmaydi.

Kosmetika va unga yo'ldosh tovarlarning asosiy iste'molchilari barcha yoshdagi ayollar, shuningdek, Rossiya va xorijiy mamlakatlardagi xususiy kosmetika salonlari bo'lib, bozorni segmentlash uchun ikkala o'zgaruvchan ko'rsatkich – geografik va xulq-atvor ko'rsatkichidan iboart bo'lgan aralash usuldan foydalanish eng qulay. Bozorni segmentlash strategiyasi sifatida birdaniga bir nechta bozor segmentlarida ishlashga imkon beradigan differensiyalangan marketing strategiyasini tanlab olamiz.

Ichki va tashqi bozorda iste'molchi-tashkilotlar bilan munosabatlar uzoq muddatli shartnomalar asosida quriladi, bunda tuzilgan oldi-sotdi shartnomalari bo'yicha chegirma-qo'shimchalar tizimdan keng foydalaniladi.

g) «FABERLIC» kompaniyasi faoliyati tahlili

O‘tkazilgan marketing tadqiqotlari natijasida «FABERLIC» kompaniyasi rivojlanishining kuchli va zaif jihatlari aniqlandi.

**«FABERLIC» kompaniyasi SWOT-tahlili**

	<b>«FABERLIC» kompaniyasi</b>	<b>Tashqi muhit va raqobatli muhit</b>	
<b>kuchli jihatlar</b>	-yangi asbob-uskuna va texnologiyalar; -ushbu sohada ish tajribasiga ega yuqori malakali xodimlar mavjudligi; -tashkilot ishlayotgan bozorni bilish; -mahsulot iste'molchilari va xomashyo ta'minotchilari bilan yaxshi ishbilarmonlik aloqalari; -chiqarilayotgan tovar sifatining yuqoriligi; -mahsulot iste'molchilarda shakllangan firma imidji; -faol marketing siyosati; -to'g'ridan-to'g'ri sotuv usulidan foydalanish; -kompleksli fundamental tadqiqotlar o'tkazish imkoniyati.	-texnologiyalar rivojlanishi rivojlanish va raqobatbardoshlikni oshirishga majbur qiladi; -kuchli raqobatchilar sonining kamligi; -ishlab chiqarish quvvati shundayki, kerak bo'lganda ishlab chiqarish hajmini oshirish imkoni mavjud; -yangi ish joylari yaratish; -kosmetikaga barqaror talab.	<b>imkoniyatlar</b>
<b>kuchsiz jihatlar</b>	-xaridorlarga bog'liqlik; -ta'minotchilarga bog'liqlik.	-mamlakatdagi siyosiy va iqtisodiy vaziyatning beqarorligi; -xorijiy firmalarning Rossiya bozoriga kirib borish xavfi; -xo'jalik, soliq, bank va boshqa qonunchiliklarning beqarorligi.	<b>xavf</b>

*1-jadval*

**«FABERLIC» kompaniyasining 2010-2011 yillardagi faoliyati texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlari**

<b>No</b>	<b>Ko'rsatkichlar</b>	<b>2010y.</b>	<b>2011y.</b>
1.	Bajarilgan ish hajmi, ming rub.	57167	57404
2.	Asosiy vositalar va nomoddiy aktivlar	52533	46162
3.	Ishlab chiqarish xarajatlari, ming rub.	29609	29711

4.	Balans foydasi	27795	29815
5.	Sof foyda, ming rub.	20066	36447
6.	Ishlab chiqarish rentabelligi	0,94	2,78
7.	Mahsulotni sotishdan olingan foyda	19544	27795
8.	Asosiy operatsion faoliyatdan foyda	19477	26673

g) «FABERLIC» kompaniyasi raqobatchilari tahlili

Kompaniyaning asosiy raqobatchilari quyidagilar hisoblanadi:

1. Mahallik korxonalar: «Svoboda» fabrikasi, «Kalina» konserni;
2. Xorijiy korxonalar: «AVON», «Procter & Gamble», «Oriflame», «Palmolive». Raqobatchilar haqidagi ma'lumotlar 2-jadvalda aks ettirilgan.

2-jadval

*Asosiy raqobatchilarning bozordagi ulushi*

«Procter & Gamble»	31%
«Oriflame»	21,2%
«Kalina»	14,1%
«Avon»	16,3%
«Palmolive»	12%

### III. Talabalar uchun uslubiy ko'rsatmalar

#### **Muammo**

O'zbekiston bozorida samarali taqsimot kanalini tanlash hisobiga sotuv bozorini muvaffaqiyatli kengaytirishni ta'minlash

#### **Vazifalar**

1. «FABERLIC» kompaniyasidagi mavjud vaziyatni tahlil qilish
2. «FABERLIC» kompaniyasi taqsimot kanallari hududiy qamrovini aniqlash.
3. «FABERLIC» kompaniyasi taqsimot kanali strukturasi va turini aniqlash.
4. Kanal bo'yicha mos tushadigan hamkorlarni tanlash.
5. Taqsimot kanalini boshqarish yo'llarini aniqlash.

### 3-KEYS

#### **Kirish**

Bozor munosabatlari sharoitlarida mahalliy korxonalar faoliyatida marketing tashqi bozorga chiqishda korxonaning raqobatli afzalliklarini ta'minlovchi tizim sifatida alohida o'ringa ega.

Raqobat iqtisodiy va ijtimoiy ahamiyatga ega. Iqtisodiy ahamiyati shundaki, raqobat kurashini mohirona yuritish korxonalariga kuchli raqobat sharoitlarida faoliyat ko'rsatish va gullab-yashnashga imkon beradi. Ijtimoiy jihatdan tovar raqobatbardoshligini ta'minlash iste'molchilarda talabni

shakllantiradi va rag'batlantiradi hamda kompaniyaning raqobatbardoshlik darajasini oshirishga xizmat qiladi. SHu asnoda korxonada marketologlari uchun raqobatli afzalliklarni to'g'ri ifodalash va raqobat strategiyasini tanlash, shuningdek, ularning amalga oshirilishini ta'minlash qobiliyati muhim ahamiyat kasb etadi.

Keysning **maqsadi** o'tkazilgan marketing tahlili asosida raqobatli afzalliklarni ishlab chiqish tajribasini oshirish, baholash va tahlil qilishni rivojlantirish hisoblanadi.

**Taqdim etilayotgan keys echimi** quyidagi o'quv natijalariga erishish imkonini beradi:

- korxonada imkoniyatlarini tahlil qilish va baholash qobiliyatlarini rivojlantirish;
- korxonaning raqobat strategiyasini tanlash ko'nikmalarini rivojlantirish;
- mustaqil qaror qabul qilish tajribasiga ega bo'lish.

## **1. «MEBEL DIZAYN» YOPIQ TURDAGI AKSIYADORLIK JAMIYATI FAOLIYATI HAQIDA AXBOROT**

### **1.1. «Mebel-Dizayn» yopiq turdagi aksiyadorlik jamiyati faoliyatining umumiy tavsifi**

«Mebel-Dizayn» yopiq turdagi aksiyadorlik jamiyati 1996 yilning boshlarida tashkil qilingan.

Korxonada ta'sischilari nizom kapitalining asosiy qismi unga tegishli bo'lgan Italiya fuqarosi hisoblangan bitta jismoniy shaxs va O'zbekiston fuqarosi bo'lgan bitta jismoniy shaxs hisoblanadi. Ushbu tashkiliy-huquqiy shakl O'zbekiston hududida ish yuritishning soddaligi tufayli tanlab olingan.

«Mebel-Dizayn» YOTAJ asosiy faoliyati mebel savdosi: oshxonada garniturasini, bolalar mebeli va yumshoq mebel bilan savdo qilish hisoblanadi.

Korxonada faoliyati quyidagi tarzda tashkil qilingan: mahsulot yakuniy iste'molchiga bizning hamkorlarga tegishli bo'lgan savdo nuqtalari tarmog'i orqali sotiladi, o'z avtotransportida savdo nuqtasigacha etkazib berilib, u erda tushiriladi va sotuv muddati davomida sotishga qo'yiladi.

Sotuv hajmini oshirish maqsadida firmaning ikkita bo'linmasi faoliyat ko'rsatadi:

- marketing bo'limi;
- chakana savdo bo'limi.

Marketing bo'limi reklama kampaniyalarini muvaffaqiyatli o'tkazish, savdo joylarida jalb etuvchan tarqatma materiallar mavjudligi, xaridorlarning did-istaklarini tadqiq etish va marketing bo'inmasiga xos bo'lgan boshqa chora-tadbirlar uchun javob beradi.

Savdo tarmog'i orqali sotish qisman ko'rgazma markazida joylashgan o'z magazinlari orqali, shuningdek, mebel magazinlari bilan komissiya yoki konsignatsiya shartnomasi tuzish yo'li bilan (shartnoma turi magazinga, uning o'tkazish qobiliyati, aynan bizning firma bilan ishlashga yo'nalganligi va hokazolarga qarab tanlanadi) amalga oshiriladi. Tovarni etkazib berish,

ta'minotchi-ishlab chiqaruvchilar bilan shartnomalarga muvofiq, xaridorning o'zi tomonidan ham («Mebel-Dizayn» YOTAJ), sotuvchi firmaning transportida turli shartlarda ham amalga oshirilishi mumkin. Ushbu yo'nalishning uzluksizligini ta'minlash uchun firma avtomobillar parkiga ega.

Narx siyosati xaridorlar talabi va mavsumiylikdan kelib chiqib shakllantiriladi. Mos keluvchi tarzda reklama kampaniyasi amalga oshiriladi. Texnik jihatdan u shahar hududida 2 x 4 m va 2 x 2 m. o'lchamli reklama taxtalarida o'rnatiladi.

## **1.2. Mahsulotga bo'lgan talabni tadqiq etish**

O'zbekistonda mebel bozorining iste'mol strukturasi o'z turar-joyiga ega bo'lgan hamda sifatli va ishonchli mebel xarid qilish istagida bo'lgan oilalar tashkil qiladi. Ularning hohish-istaklari quyidagicha tarzda namoyon bo'ladi:

■ mebel xaridorlarining 1/3 qismi – import ishlab chiqarilgan mahsulotlarni afzal ko'radi;

■ mebel xaridorlarining 2/3 qismi – mahsulotning nisbatan arzonligidan kelib chiqib, mahalliy ishlab chiqarilgan mebellarni xarid qiladi.

Bunda mebel xaridorlarining yarmidan ko'pi garniturlarni to'liq sotib olishni emas, balki o'z didiga qarab va binolar maydoniga muvofiq alohida sotib olib to'plashni afzal ko'radi.

Mebel iste'molchilari guruhining 80%dan ortig'ini yuqori haq to'lanadigan mutaxassislarining oilalari tashkil qiladi:

- tadbirkorlar;
- bank xizmatchilari;
- amaldorlar.

O'zbekiston mebel bozori segmentining, ayniqsa, o'rtacha nardagi mebellar ulushining o'sishi quyidagilar bilan asoslanadi:

- mebel sifatining barqarorligi;
- iste'mol bozori strukturasi xususiyatlari;
- narxining qulayligi.

Ko'rib chiqilayotgan «Mebel-Dizayn» YOTAJ kompaniyasi bozorda o'rtacha o'rin egallagan, ya'ni u mahsulotni o'rtacha narxlarda sotadi va uning mahsulot sotuv hajmi eng kichik ham emas, eng katta ham emas. Firma faoliyatida asosiy e'tibor faqat sifatli mahsulotlar sotishga qaratiladi, buning uchun kompaniya vakillari tomonidan bevosita ishlab chiqaruvchi korxonalarda sifat nazorati tizimi ishlab chiqilgan.

Umuman olganda, mebel tarmog'i etuklik bosqichida turibdi. Bu menejment usullarini takomillashtirish zaruratiga olib keladi. Barcha firmalar o'rtacha narx darajasini qo'llab-quvvatlaydi va reklama, xizmat ko'rsatish, mahsulot sifati, qo'shimcha xizmatlar kabi ko'rsatkichlar bo'yicha raqobatlashadi. Mebel tarmog'ida raqobatni kuchli deb bo'lmaydi, chunki mebel mahsulotlariga talab tez sur'atlar bilan o'smoqda. SHu bilan birga xaridorlarni qo'shimcha rag'batlantirish usullaridan raqobatchilar tez nusxa ko'chirib olmoqda va tarmoqdagi o'z o'rnini saqlab qolish uchun ko'p kuch sarflashga to'g'ri kelmoqda.



Tarmoqqa intilayotgan firmalar soni haligacha o'sib kelmoqda, chunki tarmoq foyda darajasining kattaligi va mahsulotga talabning o'sishi bilan o'ziga jalb etmoqda. Tarmoqqa yangi kirib kelgan firmalar mahsulotni arzonroq narxda taklif etmoqdalar. Bunday tendensiya butun tarmoq bo'yicha iste'mol talabi va taklifning o'sishi proporsional bo'lmashligiga olib kelishi mumkin, bu esa «Mebel-Dizayn» YOTAJ kompaniyasi uchun maqsadga muvofiq emas.

Ushbu salbiy vaziyatni bartaraf qilish uchun tarmoqdagi yirik «etakchi-firmalar» tarmoqqa qo'shimcha raqobatchilarning kirib kelishiga yo'l qo'ymaslik maqsadida konsern va shunga o'xshash tashkilotlarga birlashishga intilmoqda. Bunday birlashmalarning afzalliklari qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

- yirik miqyosda etkazib berishda mablag'larni tejash;
- umumiy savdo markasi yaratish va xaridorlarda unga nisbatan afzal ko'rishni uyg'otish;
- kapitallarni sifat jihatidan yangi yo'nalishlarni kengaytirish uchun birlashtirish. Tashqi muhitning tovar-substitutlar yaratish imkoniyati kabi omili birinchi navbatda jamiyatda modani afzal ko'rish bilan belgilanadi. Bu tashkilot ishida moslashuvchanlik ko'rsatish: assortimentni tez almashtirish, xodimlar malakasini o'zgartirish va hokazolar zaruratiga olib keladi. Tovar-substitut bilan raqobat darajasi xaridorlar uni ushbu tovarga nisbatan afzal ko'rishga tayyor bo'lgan darajasi bilan belgilanadi. Bu erda «xaridorni og'dirib olish bahosi» ko'rsatkichi hal qiluvchi hisoblanadi.

«Mebel-Dizayn» YOTAJ kompaniyasida xaridorlarning o'z shartlarini qo'yish qobiliyati quyiagicha ifodalanadi:

- mahsulotni buyurtmachining istagi bo'yicha alohida qismlarga ajratib (butun komplekt holida emas) sotish;
- etkazib berish va o'rnatish;
- tovar krediti taqdim etish.

Iste'molchilarning so'rovlarini yaxshiroq tushunish; moda yo'nalishlarini aniqlash; aholining xarid layoqatini aniqlash; firma mahsulotlariga bildirilayotgan qiziqishni aniqlash maqsadida firma faoliyatida xaridor anketasi kabi vositadan foydalaniladi. Mazkur anketa kompaniyaning mebel saloniga tashrif buyuruvchilarga tarqatiladi, olingan axborot qayta ishlanil, bir tizimga keltiriladi va kelgusida turli boshqaruv qarorlari qabul qilish va firma strategiyasini ishlab chiqish jarayonida foydalaniladi.

Ta'minotchilar ta'siri ularning soni nisbatan kichikligi va ular o'rtasida raqobat darajasining pastligi bilan izohlanadi.

Ushbu tarmoqda istalgan firma narx darajasini oshirish va tarmoq bo'yicha o'rtacha darajadan yuqori foydaga erishish imkoniyatga ega bo'lish uchun ko'rib chiqilgan kuchlar ta'sirini kamaytirishga intiladi. Bu kuchlarning har biriga firma faqat o'z strategiyasi vositasida ta'sir ko'rsatishi mumkin.

### **1.3. Raqobatchilarni tadqiq etish**

«Mebel-Dizayn» YOTAJ kompaniyasi uchun o‘tkazilgan tahlildan so‘ng bozor ulushini kengaytirish, mahsulot assortimentini kengaytirish va yo‘ldosh tovarlarni sotish bo‘yicha yangi yo‘nalishlar ishlab chiqish imkoniyatlari eng ahamiyatli va ehtimoliy bo‘lib chiqdi. SHu munosabat bilan korxonada faoliyatining SWOT-tahlili o‘tkazildi (1-jadval).

## 1-jadval

### «Mebel-Dizayn» YOTAJ SWOT-tahlil matritsasi

	<b>Imkoniyatlar:</b>	<b>Tahdidlar</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aholining turmush darajasining yaxshilanishi</li> <li>2. Reklama texnologiyalarining o‘zgarishi</li> <li>3. Axborot tarmog‘ining rivojlanishi</li> <li>4. YAngi ta‘minotchilar paydo bo‘lishi</li> <li>5. Modaning o‘zgarishi</li> <li>6. Xomashyo va tayyor mahsulot narxining pasayishi</li> <li>7. Soliqlar va bojlarning pasayishi</li> <li>8. Menejmentning takomillashuvi</li> <li>9. Ishsizlikning kamayishi</li> <li>10. Sotuvchi-firmalarning kasod bo‘lishi va bozordan chiqib ketishi</li> <li>11. Qonunchilikning imperativ me‘yorlari pasayishi</li> <li>12. Ishlab chiqarish texnologiyalarining takomillashuvi</li> <li>13. Mahalliy tadbirkorlar tomonidan hamkorlik haqida takliflar</li> <li>14. Raqobatchilarning muvaffaqiyatsiz harakatlari</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Xaridorlarning hohish-istaklari o‘zgarishi</li> <li>16. O‘rnini bosadigan tovarlar paydo bo‘lishi</li> <li>17. Mahsulot olib kirish qoidalarining o‘zgarishi</li> <li>18. Mahsulot etkazib berishda uzilishlar</li> <li>19. YAngi tovarning paydo bo‘lishi</li> <li>20. Aholining turmush darajasi pasayishi</li> <li>21. Inflyasiya sur‘atining o‘shishi</li> <li>22. Qonunchilikning talabchanligi o‘shishi</li> <li>23. Narx darajasining o‘zgarishi</li> <li>24. YAngi raqobatchilar paydo bo‘lishi</li> <li>25. Valyuta kursining sakrashi</li> <li>26. Raqobatchilar tomonidan raqobatli afzalliklarning o‘shishi</li> <li>27. Soliqlar va bojlarning o‘shishi</li> <li>28. Raqobatning kuchayishi</li> <li>29. Ishsizlikning o‘shishi</li> <li>30. Siyosiy vaziyatning yomonlashuvi</li> <li>31. Biznesni davlat mulkiga aylantirish</li> <li>32. Bozorda yangi firmalar paydo bo‘lishi</li> </ol>
<b>Kuchli tomonlar</b>	<b>«Kuch va imkoniyatlar»</b>	<b>«Kuch va tahdidlar»</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ishonchli bozor monitoringi</li> <li>2. Yo‘lga qo‘yilgan savdo tarmog‘i</li> <li>3. Keng mahsulot assortimenti</li> <li>4. YUqori sifat nazorati</li> <li>5. YUqori rentabellik</li> </ol>	<p>- yangi bozorlarga chiqish, assortimentni oshirish, yo‘ldosh tovar va xizmatlar qo‘shishga moliyaviy vositalar mavjudligi imkon beradi,</p> <p>- etarli darajada mashhurlik yangi bozorlarga chiqishga xizmat qiladi;</p> <p>- xodimlar malakasi, sifat nazorati, raqobatchilarning muvaffaqiyatsiz xulq-atvori va reklama</p>	<p>- raqobatning kuchayishi, davlat siyosati, inflyasiya va soliqning o‘shishi, iste‘molchilar didining o‘zgarishi strategiya o‘tkazishga ta‘sir etadi;</p> <p>- raqobatchilarning paydo bo‘lishi qo‘shimcha moliyaviy xarajatlarga olib keladi;</p>

6.Aylanma vositalar o'sishi 7.Xodimlar yuqori malakasi 8.Xodimlar yaxshi motivatsiyasi 9.Etarli darajada mashhurlik	texnologiyalari rivojlanishi bozor o'sishidan ortda qolmaslikka imkon beradi; - aniq strategiya barcha imkoniyatlardan foydalanish imkonini beradi	- mashhurlik tovar-substitutlardan himoya qiladi va raqobatda afzallik qo'shadi; - ishonchli monitoring iste'molchilar dididagi o'zgarishlarni ilg'ashga imkon beradi.
<b>Zaif tomonlar:</b>	<b>«Zaiflik va imkoniyat»</b>	<b>«Zaiflik va tahdidlar»</b>
1. Ta'minotdagi uzilishlar 2. Reklama siyosatidagi kamchiliklar 3. O'rtacha narx darajasi 4. Servis darajasi (qo'shimcha xizmatlar) pastligi 5. Ishlab chiqarish quvvatlari to'liq yuklanmaganligi 6. Personalning boshqaruv qarorlari qabul qilishda qatnashmasligi 7. Buyruq va farmoyishlar ijrosining etarli nazorat qilinmasligi	- yomon reklama siyosati yangi bozorlarga chiqish, assortimentni kengaytirish, qo'shimcha yo'ldosh tovar va xizmatlar qo'shishda qiyinchiliklar yaratadi; - personalning qaror qabul qilishda qatnashmasligi va buyruqlar ijrosi etarli nazorat qilinmasligi ishsizlikni pasaytirishda sabotajga olib kelishi mumkin; - narx darajasi, soliqlar va bojlarning pasayishi o'rtacha narx darajasi saqlanib qolgan holda juda katta daromad olishga imkon beradi.	- yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi, servis darajasining patligi va o'rtacha narx darajasi raqobatdagi pozitsiyani yomonlashtiradi; - noqulay davlat siyosati tarmoqdan chiqib ketishga olib kelishi mumkin; - o'ylab chiqilmagan reklama siyosati xaridorlarning didi o'zgarganda ularni ushlab qolmaydi; - ishlab chiqarish quvvatlari to'liq yuklanmaganligi inflyasiya sur'atining o'sishi va valyuta kurslari sakrashida kompaniyaning bankrot bo'lishiga olib kelishi mumkin.

Bunda, shuningdek, quyidagi tahdidlar aniqlandi:

- firmaning mushkul holatiga yoki tarmoqqa ko'p sonli raqobatchilarning kirib kelishi yoki iste'molchilar didining tubdan o'garishi olib kelishi mumkin;
- kompaniyaning tugatilishi yoki tarmoqdan chiqib ketishiga davlat organlarining cheklash siyosati, masalan, bojxona bojlari va yig'implarining o'sishi, transport tariflarining o'sishi, savdo qoidalarining o'zgarishi olib kelishi mumkin.

Asosiy raqobatchilar «Fayz xolding» hisoblanadi. Bugungi kunda mazkur kompaniya oshxona mebellari, ofis mebellari, maktab inventarlari, uy mebellari va boshqalarni chiqaradi. Korxonada tovarni bozorga harakatlantirish kampaniyasi bilan bog'liq yirik xarajatlarni amalga oshirmasdan turib bozordagi o'z ulushini oshirish uchun barcha imkoniyatlar mavjud. «Fayz» XK OTAJda mebel savdosi va marketing masalalarini hal qilish uchun kompaniya tarkibiga kiruvchi korxonalar tomonidan ishlab chiqarilgan mebellar bilan savdo qiluvchi firma magazinlari tarmog'i tashkil qilingan. Kompaniyaning sotuv bozorini baholab, tovarning potensial iste'molchilari quyidagilar hisoblanadi:

- Xalq ta'limi vazirligi
- xususiy savdo tashkilotlari
- Qozog'iston va Qirg'izistondagi savdo uylari
- Tojikiston Respublikasidagi korxonalar va b.

Bozorning xalq iste'moli tovarlari bilan to'yinishi, bunda tayyor mahsulotni sotish bilan bog'liq vujudga keladigan muammolar kon'yunktura talabini o'rganish bo'yicha marketing xizmati ishlarini sezilarli yaxshilash zaruratini dolzarb qilib qo'yadi. Kompaniya tomonidan bolalar uchun mebel va sport tovarlari ishlab chiqarish va sotish dasturi ishlab chiqilgan, maktab mebellari ishlab chiqarish bo'yicha dasturni bajarish davom ettirilmoqda.

Raqobatdagi asosiy afzalliklar quyidagilar hisoblanadi:

- muomala xarajatlari, tayyor mahsulotni transport vositasida tashish xarajatlari va mehnatga haq to'lash xarajatlarining kamligi sababli tannarxning nisbatan pastligi;
- tovarni kafolatlangan tarzda etkazib berish va o'rnatish;
- mebel mahsulotlari ishlab chiqarish sohasida yo'lga qo'yilgan xo'jalik aloqalari;
- mebel mahsulotlari ishlab chiqarishda kompaniya ulushini oshirish;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotni arzonlashtirish zaxiralarini doimiy izlash.

### **Topshiriq:**

«Mebel-dizayn» YOTAJ faoliyatining marketing tahlili asosida raqobat strategiyasini tanlash va asoslab berish zarur.

**2-ilova (8.4)**

## **II. TALABA UCHUN USLUBIY KO'RSATMALAR**

### **Muammo**

«Mebel-dizayn» YOTAJ uchun raqobat strategiyasi tanlash.

### **Kichik muammolar**

1. «Mebel-dizayn» YOTAJ kompaniyasi faoliyatini tadqiq etish.
2. Mahalliy bozorda mahsulotga talabni tadqiq etish.
3. Raqobatchilar bilan solishtirganda kompaniya raqobatbardoshligini tahlil qilish.
4. Raqobat strategiyasini tanlash.

## **4-KEYS**

### **«NESTLE» KOMPANIYASI – O'ZBEKISTON BOZORIDA SUT MAHSULOTLARI SIFATINI BAHOLASH**

Bugungi kunda sut mahsulotlari bozori O'zbekistonda eng tez rivojlanayotgan bozor segmentlari qatoriga kiradi. Nafaqat iste'molchilar soni va pul tushumi hajmi bo'yicha, balki yangi assortiment turlari bo'yicha ham. Sut mahsulotlari O'zbekiston bozorining istiqbolga egaligi 2000 yil mamlakat

bozoriga SHveysariyaning yirik «Nestle» kompaniyasi, shuningdek, qator Rossiyalik kompaniyalar kirib kelishidan ham ko‘rinib turibdi.

Jahon standartidagi yangi texnologiyalarni qo‘llash sut mahsulotlari bozori rivojlanishining muhim omiliga aylandi va bu sut mahsulotlariga talabning o‘shishiga olib keldi. Xususan, sut mahsulotlari potensial iste‘molchilari o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rov natijalariga ko‘ra respublika aholisining 85,7%i sut mahsulotlarini iste‘mol qilar ekan. SHundan 40%i sut mahsulotlarini qadoqlangan holda, 45,7%i esa sut sotuvchilardan xarid qiladi. Buning sababi qilib tashqi muhitning ko‘plab omillari ta‘siridan tashqari sut mahsulotlari sifatini ham ko‘rsatish mumkin. O‘z navbatida, bu mahsulotning bozorda raqobatbardoshligini ta‘minlash maqsadida mahsulot sifatini aniqlashning ahamiyati o‘shishiga xizmat qiladi. Mahsulot sifatini aniqlash kompaniya mahsulotlariga xos bo‘lgan xususiyatlarga ta‘sir etuvchi eng ko‘p ta‘sir etuvchi xususiyatlariga asoslangan. Tahlil natijalari kompaniyalarga mahsulot sifatini oshirish bo‘yicha harakatlarni rejalashtirish imkonini beradi. SHu munosabat bilan taqdim etilayotgan keys **ahamiyatli** hisoblanadi.

**Keysning maqsadi** kompaniya mahsulotlari sifatini tahlil qilish va baholash qobiliyatlarini rivojlantirish hamda asoslangan qaror qabul qilish ko‘nikmalarini ishlab chiqish hisoblanadi.

Taklif etilgan keys quyidagi natijalarga erishish imkonini beradi:

- mahsulot sifatini tahlil qilish ko‘nikmalariga ega bo‘lish;
- mahsulot sifatini tahlil qilish va baholash bo‘yicha ish natijalarini umumlashtirish qobiliyatiga ega bo‘lish;
- organoleptik usulni qo‘llash asosida mahsulot sifatini baholashni o‘tkazish ko‘nikmasini ishlab chiqish;
- mustaqil qaror qabul qilish ko‘nikmalarini egallash.

### **Marketing vaziyati**

SHveysariyalik oziq-ovqat sanoati giganti Nestle sut va sut mahsulotlari ishlab chiqarish bo‘yicha o‘z biznesini faollik bilan kengaytirmoqda. Butun dunyoda Nestle strategiyasi uzoq muddatli investitsiyalarni amalga oshirishdan iborat. Ushbu strategiya doirasida kompaniya, 1996 yildan boshlab O‘zbekistonda ham ishlab chiqarishni rivojlantirish, o‘zbekona an‘analar va didga javob beradigan sut mahsulotlari ishlab chiqish bilan shug‘ullanib, mahalliy xomashyo va tarkibiy qismlardan ham foydalanmoqda. SHunday qilib, Nestle oziq-ovqat sanoatida xalqaro tajriba va etakchilikni iste‘molchilarning hohish-istaklari va ehtiyojlari bilan birlashtirmoqda.

2000 yil Nestle kompaniyasi Namangan sut zavodi asosida «Nestle» mas‘uliyati cheklangan jamiyati shaklidagi qo‘shma korxonaga asos soldi, hozigi paytda kompaniya unga doimiy investitsiyalar kiritmoqda (kiritilgan investitsiyalar hajmi hozirda 30 mln. dollarga etgan). Qisqa muddat ichida Nestle mahsulotlari iste‘molchilar orasida ishonch qozondi. Ayniqsa, Nestle kompaniyasining Nestle sutim, Nestle Supermilk kabi savdo markalariga katta talab bildiriladi. Respublika bozorida Nestle ulushi taxminan 25% atrofida. Sut mahsulotlari bozorida esa kompaniyaning ulushi 33%ni tashkil qiladi.

SHu bilan birga, raqobat sharoitlarida Nestle iste'molchilari undan yuqori sifatli sut mahsulotlarini arzon narxlarda talab qilmoqda. Boshqa ko'plab kompaniyalar kabi, Nestle ham o'z mahsulotlari sifatini oshirish imkoniyatlarini topish borasida doimiy izlanishlar olib boradi. Bu maqsadda kompaniya rahbariyati organoleptik usul yordamida sut mahsulotlari sifatini tahlil qilishga qaror qilgan bo'lib, bu usulning mohiyati sutning sifat xususiyatlarini 100 ball shkalasida kompaniya iste'molchilari nuqtai nazaridan baholashdan iborat.

### **Topshiriq:**

Organoleptik usulni qo'llash asosida Nestle sutim va Nestle Supermilk sut mahsulotlari sifatini aniqlash va ularning sifatini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqish zarur.

**2-ilova (3.3)**

## **II. TALABA UCHUN USLUBIY KO'RSATMALAR**

### **Muammo**

Organoleptik usul yordamida Nestle sutim, Nestle Supermilk sut mahsulotlari sifatini baholash.

### **Topshiriqlar**

1. Iste'molchi nuqtai nazaridan Nestle sutim va Nestle Supermilk sut mahsulotlarining xususiyatlarini ajratib ko'rsating.
2. Ball setkasi yordamida Nestle sutim, Nestle Supermilk sut mahsulotlarining har bir xususiyatini baholang.
3. Nestle sutim, Nestle Supermilk sut mahsulotlari sifat umumiy ko'rsatkichini aniqlang va uni etalon sut mahsuloti ko'rsatkichi bilan taqqoslang.
4. Sut mahsulotlari sifatini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqing.

## **5-KEYS**

### **«SAP JUICE INC.» AJ uchun tovar strategiyasini tanlash va asoslash.**

#### **Kirish**

Zamonaviy bozor munosabatlarida, ishlab chikarish amaliyotida samarali marketing faoliyatini amalga oshirishga talab kuchaymoqda. Bu shuni kursatadiki, avvalo, tovar va xizmatlar bozorida rakobatning usishi, samarali rivojlanaётgan korxonaga marketingning ta'siri kay darajada ekanligini. Kupchilik korxonalarida marketing faoliyatini sust yulga kuyilishi eki umuman yukligi, korxonaning bozordagi faolligini pasayishiga, ishlab chikarishni kiskarishiga, ayrim yunalishdagi sotuv xajmini yukolishiga, xamda ijtimoiy va moliyaviy kiyinchiliklarni vujudga keltiradigan asosiy sabablardan biridir. Bunday vaziyatda xar bir korxonaga marketologlarining asosiy vazifasi tugri marketing faoliyatini ishlab chikish va uni amalda kullay bilishdir.

Bu keysning asosiy maksadi analiz va baxolash, marketing faoliyatini tugri ishlab chikish kobilyatini marketing taftishi orkali rivojlantirishdir.

Berilgan keysning echimi kuyidagi ilmiy pogonalarni zabt etishga erdam beradi:

- korxonaning imkoniyatlarini analiz va baxolash kobilyatini rivojlantirish;
- korxonada marketing faoliyatini ishlab chikish va tanlay bilish;
- mustakil karor kabul kila olish ilmiga ega bulish.

### **Vaziyat**

«SAR JUICE INC.» AJ Uzbekiston Respublikasining ichimliklar bozorida uzining salmokli urniga ega, respublika xududidagi umumiy sharbat ishlab chikarishning 25 % ni tashkil etadi. SHuni xam ta'kidlash kerakki maxsulot uzok muddatli saklashga muljallanmagan, «SAR JUICE INC.» maxsulotlarini katta xajmda, avvalgi xaridorlariga uzi yulga kuygan transporttarmogida etkazib beradi.

Xozirgi kunda bozorda unlab kompaniyalar faoliya kursatmokda, shulardan 4 nafari aktiv marketing siesatini olib bormokda. Rakobatchilarning maxsuloti xam xuddi «SAR JUICE INC.» maxsuloti kabi uz xaridoriga ega. SHuningdek rakobatdosh kompaniyalar kata investitsiyalar jalb kila olishlari mumkin, bu esa «SAR JUICE INC.» ning faoliyatini susaytirishi mumkin. Agarda rakobatchilar uz sotuv tarmoklarini ochib maxsulotlarini tugridan tugri (distrebyutorlarsiz) sotsa, u xolda maxsulot narxi pasayadi. SHu bilan birga xaridorlar tomonidan ularning maxsulotiga talab ortadi, bu esa korxonona tomonidan uning kelajakdagi rivoji uchun tugri tovar strategiyasini tanlashga aloxida e'tiborni talab etadi.

**Topshirik :** amaldagi tovar siesatidan kelib chikkan xolda «SAR JUICE INC.» uchun tovar strategiyasini tanlang va izoxlang.

### **«SAR JUICE INC.» AJ aksionerlik jamiyati hakida ma'lumot.**

#### **1.Ob'ektning xarakteristikasi.**

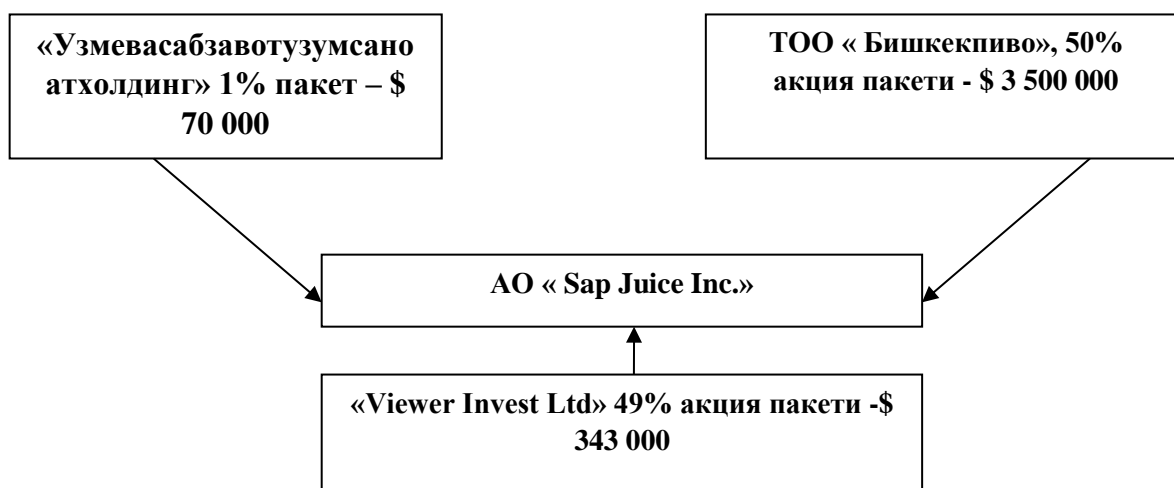
«SAR JUICE INC.» kushma korxonasi javobgarligi cheklangan jamiyat shaklida tuzilgan bulib tomonlar shartnomasi va nizomga ega. Bu korxonona mablaglar birlashuvi xisobidan tuzilgan bulib ishlab chikarishni yulga kuyish, tadbirkorlik bilan shugullanish eki boshka xujalik faoliyatini amalga oshirish maksadida barpo etilgan. Korxonona egalari kuyidagilardan iborat (aksiya paketlarining xajmi xisobidan):

«Bishkekpivo» (Kirgiziston) – 50% aksiya

«Viewer Invest Ltd» (SHvetsiya) – 49%

«Uzmevasabzavotuzumsanoatxolding» (Uzbekiston) – 1%.

Ishtirokchilarning xisobidan korxonaning asosiy fondi 1.300.000 AKSH dollarini tashkil etadi. SHu bilan birga xar bir ishtirokchining aksiya peketi pul kiymatida belgilanadi (AKSH dollarida). Aksiyalar kuyidagicha taksimlangan ( 1-rasm):



### 1-rasm. Xamkorlarning ustav kapitalidagi ulushi.

«SAR JUICE INC.» AJ ning asosiy maksadi shaxsiy turdagi sharbat maxsulotlarini ishlab chikarib sotish va undan daromad olish.

Korxonaga faoliyatining asosiy yunalishlari quyidagilardan iborat:

1. Maxalliy xosildan tabiiy va sifatli sharbat ishlab chikarish.
2. Ishlabchikarilgan maxsulotni xarajat +12% tannarxidan past bulmagan tarzda sotish.
3. Doimiy xaridorlar tarmogini shakllantirish.
4. Ishlab chikarishga YAngi ilmiy loyixalarni kirgazish, ilmiy tadkikotlar natijasidan foydalanish.

#### 1. «SAR JUICE INC.» AJ ning xaridorlari

- kata savdo tarmoklari
- mexmonxonalar, umumiy ovkatlanish maskanlari
- dillerlar (1-jadval).

#### 1-jadval

#### Xaridorlarning xususiyatlari

«SAR JUICE INC.» AJ ning xaridorlari	Talab	Etkazib berish xususiyati
kata savdo tarmoklari	Kata xajmda (1500 gacha)	Taxminan 3 kun ichida buyurtma berilgandan keyin
mexmonxonalar, umumiy ovkatlanish maskanlari	Kata xajmda (50 gacha)	buyurtma berilgandan keyin 40 dakika ichida
dillerlar.	Kata xajmda (3000 gacha)	Kalendar rejasi buyicha.

#### 2. «SAR JUICE INC.» AJ ning maxsuloti.



«SAR JUICE INC.» AJ korxonasi 2 xil turdagi ichimlik ishlab chikaradi: 3 turda nomlanadigan sharbat (asosan meva, sabzavotdan olinadi); 1 turda nomlanadigan .

Maxsulot katta miqdorda iste'molchilarning xajmi va talabiga binoan ishlab chikariladi. Ular narx muozanatlari xam nazorat kilishadi. Sunggi yillarda xar bir turdagi maxsulotning bozordagi sotilishi dinamikasini urganib chikish muxim axamiyat kasb etadi.

## 2-jadval

### Maxsulotning ichki bozordagi xolati

Ko'rsatgich	2005	2006
Maxsulot-sharbatlar		
Sotilish xajmi, ming.sum	19675400	17663500
Foyda, ming.sum	1245000	1084300
Xarajatlar, ming.sum	4908374	5400000
SHarbatlar – mevag'sabzavot		
Sotilish xajmi, ming.sum	11543200	8964542
Foyda, ming.sum	678900	598785
Xarajatlar, ming.sum	2574800	2975876
SHarbatlar –		
Sotilish xajmi, ming.sum	8132200	16579200
Foyda, ming.sum	566100	485515
Xarajatlar, ming.sum	2333574	2424124

Maxsulotga narx belgilaetganda asosiy e'tibor rakobatchilar maxsulotining sifatini urganishga karatilgan. Sifatdan kelib chikkan xolda «SAR JUICE INC.» AJ ning marketing bulimii mutaxasislari xaridorlarga shaxsiy va rakobatchilar maxsulotlarining takkoslangan xarakteristikasini takdim etishadi. Xom ashni xech kaday vositachilarsiz ,tugridan tugri sotib olish maxsulot narxining pasayishiga va voydaning kupayishiga olib keladi.

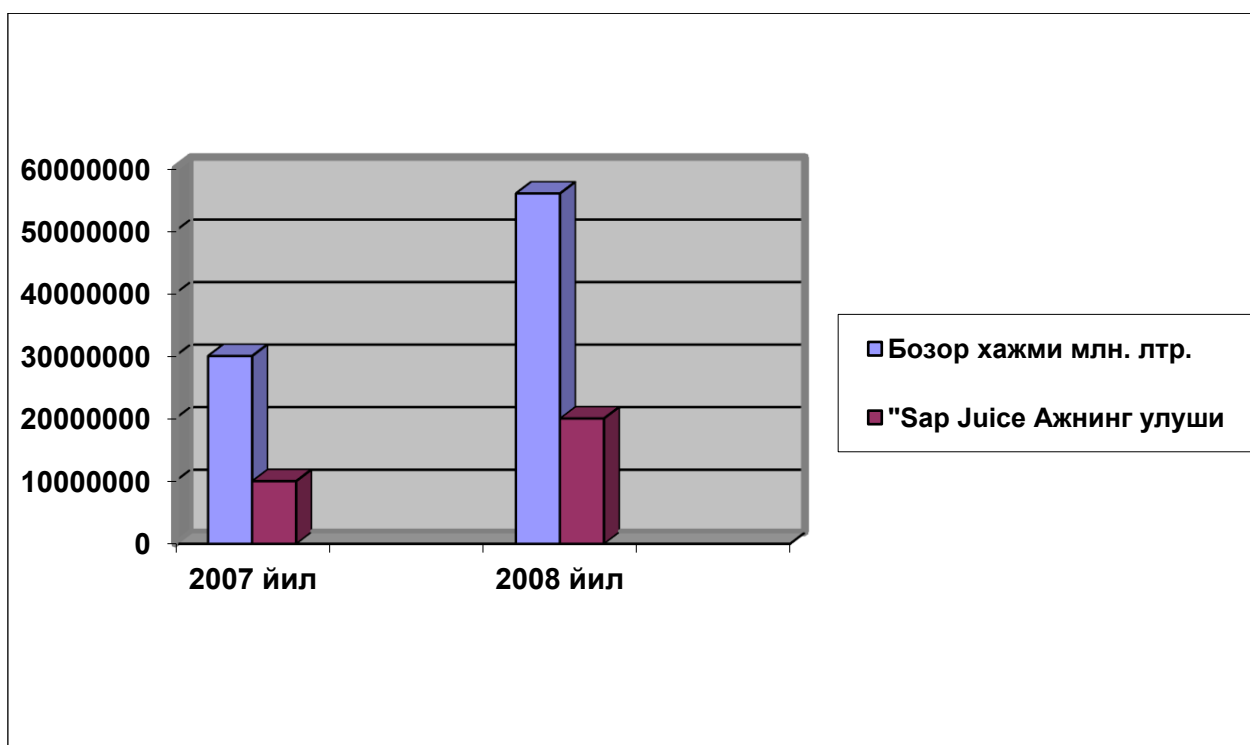
«SAR JUICE INC.» AJ ning maxsulotlari asosan «Tetra Park» kartonlariga mukovalanadi, chunki kompaniya usib borayotgan ekologik toza mukovalash materiallarini xisobga olishi lozim. Mukovalash xakidagi karor kompaniyaning va xaridolrlarning fikrini inobatga olgan xolda kabul kilinadi.

#### 4. Sotuv bozori taxlili.

«SAR JUICE INC.» AJ ozik-ovkat bozorida faoliyat yuritadi, maxsulotlarini katta xajmda sotadi.

Bozordagi sotish xajmi katta va xar yili usib boradi.

Sabab: uzgarmas demografik usish (taxminan 1.8 % yiliga) va axoli real daromadining usishi.



2-rasm. 2007-2008 yy.da bozorning bashoratlanayotgan rivojlanishi va unda "Sap Juice" AJning ulushi

Maxsulotga talab yukori bo'lsa-da, to'liq qondirilmayapti.

*Sabab:* Maxsulot sifatiga (tovarning ko'rinishi, ta'm xususiyatlari, Saqlanish muddatiga) talablarning ortishi (3-jadval).

### 3-jadval

#### Bozor ishtirochilari orasida maxsulotni tanlash to'g'risida 1000 kishi o'rtasida o'tkazilgan so'rov natijalari

Baholash mezonlari	"Sap Juice" AJni tanlaganlar, % da
Maxsulot sifati	36
Qadoqning jozibadorligi	27
Doimiy mijoz	35

Korxonada maxsuloti bozori iste'mol qilingan maxsulot xajmi asosida segmentlandi. Bunda tovarning narxi va sifati singari omillar hisobga olindi.

Umuman, maxsulot bozorining xolati taxlili bo'yicha o'tkazilgan tadqiqot natijalariga quyidagi larni aniqlash imkonini berdi:

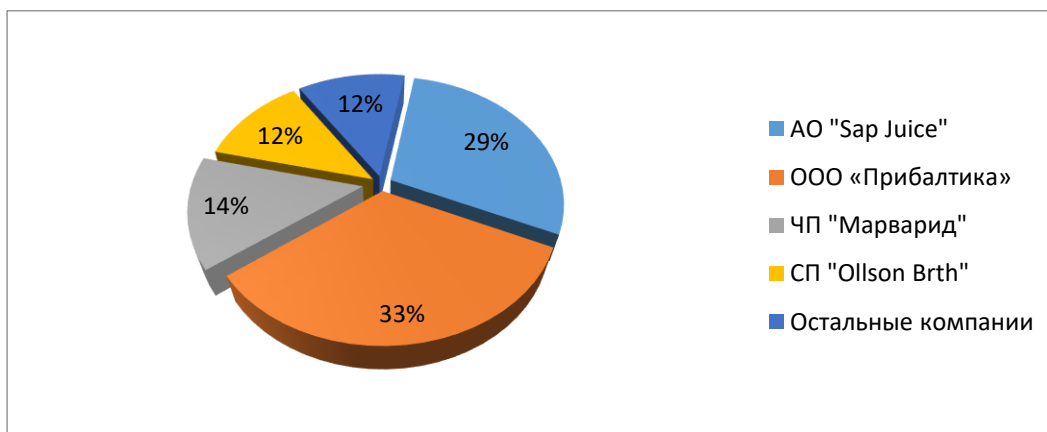
- bozor sharoitlari iste'molchilarni mahsulotning sifati va narxiga e'tibor berishga majbur etmoqda;
- bozorning salohiyatli o'sishi juda yukori;
- "Sap Juice" AJ bozordagi makeini kuchaytirish uchun hamma imkoniyatlarga ega.

## 5. Raqobat tahlili

Bozordagi raqobat tabiiy tarzda davom etadi, kompaniyalar Raqiblarning faoliyatini tahlil etmay, faqat iste'molchilarning afzalliklarini o'rganishga asoslangan holda, marketing siyosatini amalga oshiradi.

“Sap Juice” AJning asosiy raqiblari quyidagilar:

- «Pribaltika» OAJ;
- «Marvarid» xususiy korxonasi;
- «Ollson Brth» qo'shma korxonasi.



- 29% - «Sap Juice» AJ
- 33% - «Pribaltika» OAJ
- 14% - «Marvarid» XK
- 12% - «Ollson Brth» QK
- 12% - Kolgan kompaniyalar

### 3-rasm. 2006 yilga raqobatchi kompaniyalar bo'yicha bozor ulushlari

Kompaniyalarning etakchi markalari va ularning bozordagi mavqei			
<b>“Sap Juice” AJ</b>			
brendli sharbat		brendli nektar	
Logo	SHarbatning bozor ulushi	Logo	Nektarlarning bozor ulushi
<i>Sap J-coll</i>	27 %	<i>Nature`s here</i>	20 %
<b>«Pribaltika» OAJ</b>			
brendli sharbat		brendli nektar	
Logo	sharbatning bozor ulushi	Logo	nektarlarning bozor ulushi
<i>«Korolevskiy»</i>	29 %	<i>«100 %li»</i>	14 %
<b>«Marvarid» XK</b>			
brendli sharbat		brendli nektar	

Logo	sharbatning bozor ulushi	Logo	nektarlarning bozor ulushi
«SHabada»	30 %	Yo‘q	yo‘q
<b>«Ollson Brth» QK</b>			
brendli sharbat		brendli nektar	
Logo	sharbatning bozor ulushi	Logo	nektarlarning bozor ulushi
«Blazer»	12 %	«Ekstra Fresh»	60 %

## 6. Korxonaning moliyaviy-iqtisodiy holati

Umuman, 2005-2006 yillarda «Sap Juice» korxonasi faoliyatining asosiy iqtisodiy ko‘rsatkichlari tahlili bo‘yicha o‘tkazilgan marketing tadqiqotlari quyidagilarni aniqlash imkonini berdi:

- 2006 yilda korxonaga mahsulotni sotishdan 21 638 655 ming so‘m miqdorida tushumga ega bo‘lgan, 2005 yildagi ko‘rsatkich bilan taqqoslanganda deyarli 11%ga pasayish kuzatiladi. 2006 yilda sotilgan mahsulotning tannarxi 6833205 ming so‘m. Bu o‘ylangan marketing va narx siyosati bilan izohlanadi;

- 2006 yilda mahsulotni sotishdan tushgan yalpi foyda 2005 yildagi ko‘rsatkichga nisbatan 19 %ga pasaygan va 11846540 ming so‘mni tashkil etgan;

- 2006 yildagi xarajatlar umumiy miqdorda ortgan va 932284 ming so‘mni tashkil etgan, jumladan sotish bo‘yicha xarajatlar - 32 136 ming so‘m, ma‘muriy xarajatlar - 525 980 ming so‘m, operatsiya xarajatlari – 374 168 ming so‘m.

Asosiy faoliyatdan jami foyda 2005 yilga nisbatan kamayib, 2006 yilda 108 50 000 ming so‘mni tashkil etdi.

## II. Talabaga metodik ko‘rsatmalar

### **Muammo**

Sotish nishasini kengaytirish buyicha tovar strategiyasini tanlash

### **Masalalar**

1. AJ «Sap Juice Inc» korxonasi faoliyatini tadqiq qilish.
2. Korxonaning asosiy mahsulotini taxlil qilish.
3. Sotish bozorini taxlil qilish.
4. Rakobatchilarni taxlil qilish.
5. Tovar strategiyasini tanlash va uni asoslash.

## VAZIYATLI TOPSHIRIQLAR

### **1-vaziyatli topshiriq:**

Korxonaga kelgusidagi moliyaviy tahdidlarini o‘shirish yoki kamaytirishini, o‘z majburiyatlarini bartaraf etish maqsadida, xisobot yilida o‘z moliyaviy barqarorligini xisob-kitob qilib chiqdi. Xisob-kitoblar uchun quyidagi ma’lumotlar asos qilib olindi:

- 1.Ustav kapitali, qo‘shilgan kapital miqdori-1210,3 mln.so‘m.
- 2.Korxonaning taqsimlanmagan daromadi (foydasi)-823,4 mln.so‘m.
- 3.Korxonaga balansining passivlari (uzoq muddatli kreditlar, majburiyatlar)-36301,7 mln.s.

### **Mazkur ma’lumotlardan foydalanib, korxonaning moliyaviy iqtisodiy faoliyatini ifodalovchi quyidagilarni aniqlash lozim?**

- 1)Korxonaning o‘z mablag‘larining jami miqdorini?
- 2)Korxonani balanslar bo‘yicha mavjud mablag‘lar miqdorini?
- 3)Korxonaning moliyaviy barqarorlik xolatini?

Izoh: Korxonani moliyaviy barqarorlik darajasi 0,5 ko‘rsatkichdan kam bo‘lsa, korxonaga bu ko‘rsatkich bo‘yicha barqaror emas.

### **2-vaziyatli topshiriq:**

Korxonaga tekstil mahsulotlarini ishlab chikarish uchun korxonaga kushimcha investitsiya mablag‘larini jalb etish loyihasi ishlab chikildi. Quyidagilarga asosan:

Jami investitsiya loyihasi:

- summada – 650 mln. so‘m.
- valyutada – 200 ming AQSH doll.

Ushbu mablag‘lar quyidagi maksadlar uchun muljallangan:

1. Bino inshootlar – 300 mln. so‘m.
2. Texnika texnologiya- 50 mln.so‘m
3. Xom-ashyo va materiallar – 15 mln. so‘m
4. Nou-xau, personalni tayyorlash va b. xarajatlar- 15 mln. so‘m
5. Amortizatsiya ajratmasi o‘rtacha yillik darajasi-7%.

### **Aniqlash lozim:**

1. Asosiy fondlarga jami qo‘yilma miqdorini ?
2. Texnika-texnologiyalar va nou-xau, personalni tayyorlash va b. xarajatlar miqdorini?
3. Urtacha yillik amortizatsiya ajratmasi miqdorini.

### **3-vaziyatli topshiriq**

#### **“Xar kimning didiga mos”, “xar kimning extiyojiga xos”**

Axmad-akaning oilaviy biznesi non pishirish - xisoblanadi. Nonni uning otasi Aziz-ota va bobosi Toxir-ota pishirgan. O‘zbekiston Respublikasi mustaqillikka erishgandan so‘ng ko‘p kishilarga nonvoylar bo‘lish yulini ochib berdi. Axmad-aka ishlayotgan maxallada uch kishi non pishiradi. Biznesni saqlash va realizatsiya qilish oson bo‘lmayapti. Biron bir alohida xech kimga o‘xshamagan yo‘lni topish kerakki, katta obro‘ga va daromadga ega bo‘lsin.

Axmad-akaning maxallasida odamlarning ko'p qismi turli hil daromadli oilalar yashamoqda, yonida ikkita oshxonasi bor, bu oshxona nonlarni mayda ulgurji sotadi, chunki nonlarning narxi shaxar bo'yicha taxminan bir xil. Nonlarning tashqi ko'rinishi asosan standart shaklida edi. SHuning uchun Axmad-aka uch yil oldin institutni tugatgan qo'shnisi bilan maslaxatlashmoqchi bo'ldi. Qo'shnisining kasbi marketolog edi. Axmad-akaning gapiga quloq solib, u ko'pgina savollar bera boshladi: kim asosan nonlarni xarid qiladi, qancha, xaridorlar nonning sifati to'g'risida qanaqa fikrlarni bildirishgan, narxi ularni qoniqtirganmi yoki yo'qmi. Axmad-akaga qo'shnisi tomonidan maslaxat birdaniga berilmadi, vaqt o'tishi bilan u quyidagi taklifni kiritdi.

«Axmad-aka siz o'rtacha xajmda, lekin sifatli nonlarni pishiring. Ularning narxi patirdan ancha past, lekin oddiy nondan baland bo'lishi kerak. Ko'rasiz, sizning noningiz xaridorlarning talabini to'liq qondiradi va oshxonalarida ularga bo'lgan talab ancha oshadi.»

Qo'shnisining maslaxatini Axmad-aka bir oy ichida xayotga tadbiiq qildi va sotish xajmi 1,5 baravar oshdi. Nonni oshxonalar ko'proq olishni boshladi, lekin eng qizig'i bu nonni past, o'rta va baland daromadli odamlar xam olishni boshladi.

#### **Savollar:**

1. YOsh marketolog g'oyasi nimaga asoslangan edi va taklif tuzilishida nima xisobga olingan edi?
2. Marketingning qaysi strategiyasi yosh marketolog orqali nonvoychiga taklif qilindi?
3. Narx siyosatining xususiyatlari nimada?

#### **4-vaziyatli topshiriq:**

##### **O'zbekiston bozoridagi gollandiyalik gullar.**

Baxtiyor biznes bilan 80 yillarning oxirida shug'ullanishni boshladi, o'sha vaqtlarda O'zbekistonda biznes to'g'risida kishilar yuzaki bilimlarga ega edi. Boshida u, bitta narsani bir joydan olib, boshqa joyda sotgan edi, keyinchalik ko'chmas mulk bilan shug'allanishga o'tdi. O'sha vaqtlarda daromadli soxalarida qilingan yaxshi faoliyati, kapitalni ko'payishiga olib keldi. Lekin tadbirkorlik qilish xoxishi ketmagan edi. Baxtiyor do'stlaridan o'tgan yilda gul sotish biznesi juda katta daromad keltirishini bilib oldi. SHuning uchun u gollandiyalik sheriklarining Gollandiyadan gullarni yuborish to'g'risidagi taklifidan foydalanmoqchi bo'ldi.

Gullarni olib kelish narxi (postavka) Gollandiya bozorlarida sotiladigan gullarning narxlaridan 3 baravar past edi, buketlari esa xatto evropaliklar uchun xam juda yoqimli edi.

Baxtiyor o'zining shaxsiy savdo do'koniga ega bo'lmagan edi, shuning uchun u mini-market do'koniga ega bo'lgan tadbirkor tanishi bilan kelishdi. U esa gullar uchun aloxida joy ajratib berishini va'da qildi va galanteriya bo'limidan sotuvchilarga gulni xam sotish vazifasini aytdi.

Gul sotish vaqti juda qulay edi, bir haftadan keyin 8 mart, shuning uchun u ulgurji xaridorlarga gullarini sotishni xayoliga xam keltirmagan edi.

Bir oy o'tdi, lekin mini-marketning yangi seksiyasi atigi 10% xam Baxtiyor keltirgan gullarni sotgani yo'q. Sotuvchilarning xamda mini-marketga kiradigan odamlarning fikrilaricha Gollandiya uchun past xisoblangan narxlar O'zbekiston xaridorlari uchun juda baland bo'ldi, xaridorlarning ko'p qismi bayramga o'zimizning gvozdikalarni olishdi.

Puli bor bo'lgan biznesmenlar chiroyli gollandiyalik gullar to'g'risida kechikib qolgan reklama orqali bilganda, mini-market ko'rsatayotgan xizmatlardan foydalana olmadi, chunki magazin oldida avtomashinalarni ko'yish mumkin emas edi.

Savollar:

1. O'zining tadbirkorlik g'oyasinn xayotga tadbiiq qilish uchun Baxtiyor qanday xatolarga yo'l qo'ydi?
2. Gollandiyalik gullarni etkazib beruvchilar oldida Baxtiyor biron bir afzalliklarga ega bo'lganmi, marketing nuqtai nazaridan gullarni sotish uchun unga nima to'sqinlik qilgan?
3. Kelgusi yilda qo'yilgan xatolarni tuzatish uchun Siz nimalarni unga maslaxat berar ediz?

## **5-vaziyatli topshiriq:**

### **Gilam to'qish sexi.**

Xakim akani maktabga direktor bo'lganiga 3 yil to'ldi. Maktabning moddiy ta'minlanganlik sharoiti uncha yaxshi emas edi. Sinf xonalari remont talab, parta va stullar eskirgan, isitish batareyalari yaxshi ishlamaydi va xakozo. Buning ustiga maktab kutubxonasidagi fondlar eskirgan, kanstovarlar egishmaydi yangisini olishga esa mablag' yo'q edi.

Direktor bo'lmasidan oldin ozroq biznes bilan shug'ullangan Xakim aka mablag' topish yo'llarini qidira boshladi. U bir gilam to'quvchi tanishi Vosit aka bilan kelishib maktabning bo'sh yotgan kata xonasini unga ijaraga berdi. Axamiyatga molik tomoni shundaki, ushbu qishloq axolisi azaldan o'zining gilam to'qish san'ati va gilam to'qishdagi o'ziga xos yo'li bilan mashxur edi. Tez orada dastgoxlar o'rnatilib ishga tushirib yuborildi. Ushbu sex to'quvchilarini asosan maktabni yaqindagina tugatgan yosh qizlar tashkil qilishar edi. Bundan tashqari maktabning yuqori sinf o'quvchi qizlari o'zlarining kasb amaliyoti darslarini shu erda o'tkazishar edi.

Xakim akaning ushbu sexni yo'lga qo'yishdan maqsadi xam joy ijarasidan tushgan mablag' evaziga maktabning moddiy ta'minotini yaxshilash, xam o'quvchi qizlarni kasbga o'rgatish, ularning ba'zilarini esa ishga joylashtirish edi.

Biroq, ushbu sex ishlab chiqargan gilamlarning bozori chaqqon emas edi. Ular sifati yaxshi emasligi, to'qish texnologiyalariga to'liq rioya etilmaganligi, gilamlar dizayni standartlarga javob bermasligi sababli sotilmas edi.

Sex ishga tushishdan oldin to'plangan barcha sarmoyalar sifatsiz gilamlar ko'rinishida yotar, boshqa xom-ashyo sotib olish uchun aylanma mablag' yo'q

edi. Xakim aka va Vosit akalarning boshi qotgan va endi ishni qanday davom ettirishni bilmay xayron edilar.

### **Savollar.**

1. Ushbu sexni ishga tushirishda qanday xatolarga yo‘l qo‘yildi?
2. Endi moliyaviy axvolni yaxshilash uchun nima ishlar qilish kerak?
3. Yangi moddiy resurslarni jalb qilish uchun qaysi g‘oyani ishlab chiqish va kuchaytirish zarur?

### **6-vaziyatli topshiriq:**

#### **Tadbirkor: Vaziyat va tanlov.**

#### **Omadli taklif.**

90-yillarning boshi, sobiq ittifoqning ijtimoiy-iqtisodiy tartibida katta o‘zgarishlar davri. Har bir odam o‘z biznesining rivoji uchun biron-bir qulaylik topishga xarakat qilayotgan davr. Milliy Universitetning iqtisodiyot kulliyotini bitirgan, Alibobo agrosanoat majmuasining rivojlanish muammolariga bag‘ishlangan nomzodlik dissertatsiyasining muvaffaqiyatli yoqlangandan so‘ng, o‘zining muvaffaqiyati va olgan bilimlarining saviyasidan mamnun edi.

Bir kuni uyda o‘ltirib, o‘zining erishgan muvaffaqiyatlarini bo‘lg‘usi mutaxassislarni o‘qitish va tayyorlashga bag‘ishlash haqida o‘ylar edi. Birdan shu vaqtda uni do‘sti telefonda chaqirib qoldi va «Buxgalteriya hisob-kitobi bo‘yicha» qisqa kurs tinglovchilariga ma‘ruzalar kursi o‘qib berishni taklif qildi. To‘lov shartlarini oldindan aniqlab olgan, Alibobo rozi bo‘ldi.

Uch oy davomida yosh olim yuqorida aytilgan qisqa kursning tinglovchilarining 2 guruhiga – 140 odamga ma‘ruza o‘qidi. Alibobo o‘z mehnatiga olgan daromadidan xursand edi. Bir kuni, tinglovchilarning biri bilan bo‘lgan tasodifiy suhbat vaqtida o‘ziga berilgan haq o‘qish uchun tinglovchilar to‘lagan haqning atiga 2% tashkil qilishini bilib qoldi (har bir tinglovchi to‘lagan haq 350 shartli birlikni tashkil qilardi).

Alibobo kurs dasturi bilan tanishib chiqdi va o‘qitishga sarflanadigan chiqim atiga 12%, boshqa sarflar va to‘lovlar esa 8% tashkil qilishini hisoblab aniqladi.

Bunday faoliyatning yuqori daromadliliigi, bunga o‘xshash kurslarni o‘zi ham tashkil qilishi mumkinligi haqida o‘ylashga majbur qildi. 3-oy davomida u ishni buxgalter-menedjerlarni tayyorlash va aholiga boshqa rekreatsion xizmatlarni ko‘rsatuvchi korxonaga «Dilovar»ni ochdi. Muvaffaqiyat Aliboboni ruhlantirdi va u juda tez muddatda o‘zining kurslarini yana o‘nta qishloq tumanlarida ochdi, bu kurslarda mingga yaqin tinglovchilar o‘qitilardi. O‘qitishning o‘rtacha bahosi 300 shartli birlikni tashkil qilardi.

#### **Savollar:**

1. Alibobo o‘zining tadbirkorlik faoliyatini boshlashiga nima sabab bo‘ldi?
2. Siz qanaqa maqsadlar qo‘yar edingiz va qanday biznes maslahatni shakllantirardingiz?
3. Agar siz fuqaro Aliboboning o‘rnida bo‘lsangiz, kursni kelajakdagi rivoji uchun nimalarni amalga oshirar edingiz?



### 7-vaziyatli topshiriq:

Iste'mol bozorini qandolat mahsulotlariga bo'lgan talab va taklifi quyidagi manbalar orqali shakllangan:

<b>Taklif</b>		<b>Talab</b>	
<b>Ko'rsatkichlar</b>	<b>mln. so'm</b>	<b>Ko'rsatkichlar</b>	<b>mln. so'm</b>
1. Qandolat mahsulotlari resurslari	608	1. Ichki iste'mol bozori ehtiyoji	560
2. Yil boshidagi tovar zahirasi	32	2. O'rtacha 1 yilda hisoblangan 1 kishiga bo'lgan me'yor, kg	3.6
3. Eksport	12.5	3. Import	158.6
4. Yil oxiridagi tovar zahirasi	12	5. Mahsulotning o'rtacha 1 kg. narxi, so'm	6500

#### **Topish kerak:**

1. Iste'mol bozor sig'imi?

Qandolat mahsulotlariga bo'lgan talabni qondirilishining optimal iste'mol miqdorini?

## VI. MUSTAQIL TA'LIM MAVZULARI

### **Mustaqil ishni tashkil etishning shakli va mazmuni:**

**Mustaqil ish** – mavjud matn yoki bir qancha matnlarni izohlovchi shakllaridan biri sanaladi. SHu boisdan, konspektidan farqli o'laroq, mustaqil ish yangi, muallif matn sanaladi. Ushbu holatda yangilik, yangicha taqdim etish, materiallarni tartiblashtirish, har xil nuqtai nazarlarni o'zaro solishtirishda alohida mualliflik yondashuvi tushuniladi.

**Mustaqil ish** - har xil nuqtai nazarlarni o'zaro solishtirish va tahlil qilish ko'nikmasiga ega bo'lishni talab etadigan bir yoki bir qancha manbalarni o'zida mujassam etadigan g'oyalarni qisqacha yozma ko'inishidagi taqdimotidir.

#### **Mustaqil ishning turlari va tizimi:**

1. Ifodalanish to'liqligicha ko'ra:

a) informativ ( referatlar – konspektlar);

b) indikativ (referatlar –rezyume (qisqacha mazmun)

2. Mustaqil ish tarkibi:

A) bibliografik qayd etilishi:

- F.I.SH.ning nomi;

- chop etilgan manzili;

- nashriyot, yil;

- sahifalar soni.

B) Mustaqil ish matni:

- mavzu, muammo, mustaqil ish qilinadigan ish predmeti, maqsadi va mazmuni;

- tadqiqot usullari;
- aniq natijalari;
- muallif xulosasi;
- ish natijalarini qo‘lannish sohasi.

O‘quv fani bo‘yicha mustaqil ish tayyorlash quyidagi vazifalarni hal etishni nazarda tutadi:

- O‘quv predmeti dolzarb nazariy masalalari bo‘yicha bilimlarini chuqurlashtirish, talaba tomonidan mavzuga ushbu olingan nazariy bilimlarni ijodiy ko‘nikmasini hosil qilish;

- Tanlangan kasbiy sohada xorij tajribalarini, mavjud sharoitlarda ularni amaliy jihatdan qo‘llash imkoniyatlari va muammolarini o‘zlashtirish;

- Tanlangan mavzu bo‘yicha har xil adabiy manbalarni (monografiya, davriy nashrlardagi ilmiy maqolalar va shu kabilar) o‘rganish qobiliyatini takomillashtirish va ular natijalari asosida tanqidiy yondashgan tarzda mustaqil, hamda bilimdon holda materialni ifoda etish, ishonchli xulosa va takliflar qilish;

- YOzma ko‘rinishdagi ishlarni to‘g‘ri rasmiylashtirish ko‘nikmalarni rivojlantirishdir.

### **Mustaqil ta’lim mavzulari**

“Biznes strategiyasi” fanidan mustaqil ta’lim sifatida o‘rganiladigan quyidagi mavzular tavsiya etiladi:

1. Globallashtirish sharoitida respublika iqtisodiyotini davlat tomonidan boshqarish strategiyasi.

2. Mamlakatimiz iqtisodiyotini modernizatsiya qilish, texnik yangilash va diversifikatsiya qilish hamda innovatsion texnologiyalarni keng joriy etish sharoitlarida qurilishni boshqarish organlarini strategik tahlil qilish.

3. Avtotransport ishlab chiqarish korxonalarining biznes strategiyasini ishlab chiqish va uni takomillashtirish yo‘llari.

4. Strategik boshqaruvning tashkiliy strukturasi loyihalashtirish.

5. Kichik korxonada biznes-g‘oyasini shakllantirish.

6. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va bajarilishini tashkil etishni asoslashni loyihalashtirish.

7. Ishlab chiqarishda ilmiy texnik boshqaruvini tashkil etish va loyihalashtirish.

8. O‘zbekistonda biznes strategiyasining rivojlanishi va uning metodologik asoslari.

9. Mulkchilikning turli shakllari sharoitida respublika sanoatini strategik boshqarish tizimi.

10. Strategik boshqaruv usullari va ularni takomillashtirish yo‘llari.

11. Korxonada strategik marketingni tashkil qilish va strategiyani joriy qilish.

12. Raqobat sharoitida strategik rejalashtirishni korxonaga joriy qilish.

13. Mahsulot sifatini oshirish va boshqarish.

14. Xorijiy sarmoyalarni jalb qilish orqali qo‘shma korxonalarni tashkil etish strategiyasi.
15. Korxonaning rivojlanishini strategik rejalashtirish.
16. Korxonaning biznes strategiyasini ishlab chiqishda M.Porterning modelini qo‘llash.
17. Differensiatsiya strategiyasini ishlab chiqish.
18. Korporativ strategiyalarni ishlab chiqishda imkoniyatlarni tadqiq qilish.
19. Mahalliy korxonalarda korporativ strategiyaning o‘rni.
20. Biznes strategiyasini ishlab chiqishda Boston konsalting guruhi modelini qo‘llash.
21. Qaror kabul etish modellari.
22. Ko‘p darajali strategik boshkaruv.
23. Kompaniyani kuchli va kuchsiz tomonlarini taxlil etish.
24. M. Porter modeli va uni amaliyotda qo‘llash imkoniyatlari.
25. Strategik pozitsiyalarni taxlil etish va rejalashtirishda Boston konsalting guruxining usuli.
26. BKG modelining kamchiligi.
27. Bozorni jalb etilganligi bilan rakobatbardoshlikni takkoshlashning Mak Kinsey matritsasi.
28. Mak Kinsey modelining boshqa olimlar tomonidan rivojlantirilishi.
29. Korxonada faoliyatini taxlil qilishda strategik modellarning ahamiyati.
30. Tarmoqni jalb etilganligi bilan rakobatbardoshlikni takkoshlashning SHell matritsasi.
31. Maxsulotlar bozorini rivojlanish siklini aniklovchi Xofer SHendel modeli.
32. Artur D.Litl modelining kelib chikish tarixi.
33. Artur D Litl modelini tuzilishi.
34. Tarmoq shayotiy davrining etaplari.
35. Strategik shartlarda biznesni strategik pozitsiyalarini aniqlash.

## VII. GLOSSARIY

№	O'zbek tilida	Rus tilida	Ingliz tilida	Atamaning mazmuni
1.	<b>Ajiotaj talab</b>	<b>Ажiotажныыспрос</b>	<b>Rush demand</b>	bozordagi shov-shuv va vahima ta'siri ostida sun'iy paydo bo'ladigan va shiddat bilan ortib boradigan talab.
2.	<b>Agent</b>	<b>Agent</b>	<b>Agent</b>	ma'lum darajada doimiy asosda ish ko'ruvchi ulgurji savdo xodimi bo'lib, ko'p bo'lmagan funktsiyalarni bajaradi va tovarga nisbatan mulk huquqini olmaydi.
3.	<b>Bozor sharoitlarida sinash</b>	<b>Тестирование вусловияхрынка</b>	<b>Testing in market conditions</b>	yangilik ishlab chiqish bosqichi bo'lib, bunda tovar va marketing strategiyasini real foydalanish sharoitlarida sinab ko'riladi. Bu sinov iste'molchilar va dilerlarning tovardan foydalanishda o'ziga xos qarashlarni aniqlash, ortiqcha sotilish muammosi, shuningdek bozor o'lchamlarini aniqlash maqsadida o'tkaziladi.
4.	<b>Bozor muhofazasi</b>	<b>Защита рынка</b>	<b>Market protection</b>	milliy bozorning yoki ayrim tovarlar bozorining, davlatning eksport-importni tartibga soluvchi tadbirlari vositasida himoya qilinishi.
5.	<b>Iste'molchilar ma'lumotlar bazasi</b>	<b>База данныхпотребителей</b>	<b>Base consumer data</b>	individual iste'molchilar xaridlari, ularning talablari, demografik ma'lumotlar va ta'minlanadigan foyda to'g'risida kengaytirilgan ma'lumotlar bazasini yaratish. Tegishli ma'lumotlar bazalari asosida, kompaniyalar mijozlar ehtiyojlarining turli hududlarini aniqlaydilar va ularning har biri uchun savdo takliflarini tayyorlaydilar.
6.	<b>Bozor infrastruktura rasi</b>	<b>Рыночная инфраструктура</b>	<b>Market infrastructure</b>	bozorda xizmatlar va mollarning erkin harakatini ta'minlovchi muassasa va tashkilotlar (banklar, birjalar, yarmarkalar, sug'urta kompaniyalari, konsultatsiya va axborot-marketing firmalari va hokazolar) sistemasi.
7.	<b>Bozor muvozanati</b>	<b>Рыночная равновесия</b>	<b>Market balance</b>	talab va taklifning iftisodiy qonunlarga teng nisbati; mollar va xizmatlarga talab hajmi va strukturasi hamda taklif etiladigan mollar va xizmatlar o'rtasidagi muvofiqlik.
8.	<b>Barqarorlik</b>	<b>Устойчивост</b>	<b>Stability</b>	narsa va hodisalarning amal qilishi va rivojlanishdagi o'ziga xos muayyanlik holati.
9.	<b>Broker</b>	<b>Broker</b>	<b>Broker</b>	haridor va sotuvchi o'rtasidagi vositachi), haridorlar va sotuvchilarni bitim tuzish uchun uchrashtiradi.
10.	<b>Distribyutor</b>	<b>Дистрибутор</b>	<b>Distributor</b>	operatsiyani ishlab chiqaruvchi nomidan o'zlari hisobiga olib boradilar, belgilangan vaqtda, belgilangan hududda savdo qilish huquqiga egalar
11.	<b>Komissioner</b>	<b>Комиссия</b>	<b>Commissionaire</b>	belgilangan mukofot uchun savdo

				topshiriqlarini bajaruvchi shaxs.
12.	<b>Konkursli savdolar</b>	<b>Тендеры</b>	<b>Tender</b>	bo'lajak etkazib beruvchilarni qidirib topishning keng tarqalgan shakli.
13.	<b>Savdo agentlari</b>	<b>Агенты по продажам</b>	<b>Sales agents</b>	sanoat va sotuvnikiga bo'linadilar
14.	<b>Bozor kon'yunkturasi</b>	<b>Рыночная конъюнктура</b>	<b>Market</b>	muayyan vaqt mobaynida tovarlar bozorining holatini tavsiflovchi muvaqqat iqtisodiy vaziyat bo'lib, quyidagi belgilar orqali aniqlanadi: ichki va tashqi savdodagi o'zgarishlar; ishlab chiqarish va qurilish sur'ati; tovar zaxiralari harakati; narxlarning o'sishi va boshqalar.
15.	<b>Bozor</b>	<b>Рынок</b>	<b>Market</b>	tovar, xizmat va boshqa mulk turlari bilan almashish sohasi;
16.	<b>Bozor segmenti</b>	<b>Segment рынка</b>	<b>Market segment</b>	taklif etilayotgan bitta mahsulot turi va marketing kompleksiga bir xilda munosabatda bo'luvchi iste'molchilar guruhi majmui.
17.	<b>Bozorni segmentlash</b>	<b>Сегментация рынка</b>	<b>Market segmentation</b>	bozorni har biri uchun alohida tovarlar yoki marketing kompleksi talab qilinishi mumkin bo'lgan haridorlarning aniq guruhlariga bo'lish, taqsimlash.
18.	<b>Taqsimlash kanali</b>	<b>Распределительный канал</b>	<b>Distribution channel</b>	bu tovarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchi tomon harakatlanishi jarayonida ishtirok etuvchi mustaqil yuridik va jismoniy shaxslar majmuasi hamda bu harakatga hamrox bo'luvchi servis
19.	<b>Biznes-reja</b>	<b>Бизнес-план</b>	<b>Business plan</b>	korxonada faoliyati dasturi, kutilayotgan xarajat va daromadlar hisobini o'z ichiga oluvchi kompaniya faoliyatining muayyan maqsadlariga erishish uchun muayyan chora-tadbirlar rejasi. Marketing tadqiqotlari asosida ishlab chiqiladi.
20.	<b>Depressiya</b>	<b>Депрессия</b>	<b>Depression</b>	darhol iqtisodiy inqirozi quyidagi tsikli sanoat bosqichi. kamomadi - ta'minoti ustidan talab ortiqcha.
21.	<b>Devalvatsiya</b>	<b>Девальвация</b>	<b>Devaluation</b>	milliy valyutaning rasmiy kursini qonuniy tartibda chet el valyutalari yoki xalqaro hisob birliklariga nisbatan pasaytirish.
22.	<b>Demonopolizatsiyalash</b>	<b>Демонopolизация</b>	<b>Demonopolise</b>	bitta mahsulot ishlab chiqaruvchi davlat yoki boshqa monopoliyaning istebmolchilarga qo'ygan shartlarini bartaraf etish.
23.	<b>Kombinatsiyalash</b>	<b>В сочeтании</b>	<b>Combined</b>	bitta korxonada - kombinat doirasida sanoatning bitta yoki bir nechta tarmoqlaridagi turli xil ishlab chiqarishlarni texnologik jihatdan birlashtirishda ifodalanuvchi, ishlab chiqarishni umumlashtirish shakllaridan biri.

24.	<b>Kliring</b>	<b>Kliring</b>	<b>Clearing</b>	moddiy aktivlar va xizmatlarni sotish uchun o'zaro naqd pulsiz to'lovlar tizimi. to'lov da'volar va bitim ishtirokchilari majburiyatlari tasnifi asosida
25.	<b>Diversifikatsiya</b>	<b>Diversifikatsiya</b>	<b>Diversification</b>	ishlab chiqarishning bir-biri bilan bog'liq bo'lmagan ko'p turlarini bir vaqtda rivojlantirish, ishlab chiqariyotgan buyumlar assortimentini kengaytirish
26.	<b>Ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi</b>	<b>Diversifikatsii proizvodstva</b>	<b>Specialization of diversification</b>	bir tomonlama, ko'pincha bitta mahsulotga asoslanuvchi ishlab chiqarishni keng nomenklaturada tayyorlanuvchi mahsulotlarga asoslangan ishlab chiqarishga o'tkazish.
27.	<b>Inventarizatsiya</b>	<b>Inventarizatsiya</b>	<b>Inventory</b>	korxonalar, firmalar, tashkilotlarda naqd mulk va tovarlarni ro'yxatdan o'tkazish; natura holidagi boyliklarning mavjudligi yoki holatini, mablag'larni muntazam tekshirib turish
28.	<b>Investitsiya loyihasi</b>	<b>Investitsionnyy proekt</b>	<b>Investment project,</b>	ma'lum harakatlarni amalga oshiruvchi, ya'ni kelgusida foyda olish maqsadida kapital qo'yilishiga asoslangan, tashkiliy-huquqiy va moliyaviy hisob-kitob hujjatlari tizimi.
29.	<b>Marginal daromad</b>	<b>Marjinalnyy doxod</b>	<b>Profit margins</b>	maksimal daromad (daromad) mahsulotining qo'shimcha birlik natijasida olingan. Marketing - talabni qondirish uchun bozorda tovarlar targ'ib beradi firmasi faoliyati sohasida (korxonada), nazorat qilish tizimi.
30.	<b>Management</b>	<b>Upravlenie</b>	<b>Management</b>	foydani maksimallashtirish maqsadida bozor sharoitida (hozir) tomonidan usullari, texnik va boshqaruv vositalari to'plamidir
31.	<b>Investitsiya siyosati</b>	<b>Investitsionnaya politika</b>	<b>Investment policy</b>	savdo menejmenti umumiy strategiyasining bir qismi bo'lib, korxonani rivojlantirish uchun aktivlarni kengaytirishning eng samarali yo'llarni tiklashni nazarda tutadi.
32.	<b>Investitsiya dasturi</b>	<b>Investitsionnaya programma</b>	<b>Investment program</b>	ishlab chiqarishni rivojlantirish maqsadida mamlakat yoki chet ellarda iqtisodiyotning turli tarmoqlariga uzoq muddatli kapital kiritish uchun ishlab chiqilgan dastur.
33.	<b>Nou-xau</b>	<b>Nou-xau</b>	<b>Know-how</b>	intellektual mehnat natija, sanoat jarayonlarida ishlatiladigan va raqobatbardosh mahsulotlar bilan ta'minlash va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish etiladi, ilmiy-texnikaviy va konstruktiv yechimlari, qiyofasiga.
34.	<b>Inflyatsiya darajasi</b>	<b>Uroven Inflyasii</b>	<b>Inflation level</b>	ma'lum vaqt ichida (oy, yil) kamida 300 ta tovar va xizmatdan tashkil topgan

				iste'mol savati bo'yicha narxlar darajasining foizdagi o'zgarishi.
35.	<b>Infratuzilma</b>	<b>infrastruktura</b>	<b>Infrastructure</b>	tovar ishlab chiqarish shartlarini ta'minlovchi ishlab chiqarish va noishlab chiqarish tarmoqlari kompleksi: yo'llar, aloqa, transport, maorif, sog'liqni saqlash.
36.	<b>Ipoteka</b>	<b>Ipoteka</b>	<b>Mortgage</b>	bankning garov xat, ko'chmas mulk garovi asosida muayyan muddatga ssuda berishi.
37.	<b>Ipoteka krediti</b>	<b>ipoteknyy zaem</b>	<b>Mortgage loans</b>	joylarda tasdiqlangan namunaviy loyihalar bo'yicha yakka tartibdagi uy-joy qurilishi uchun uy-joy garovi ostida beriladigan uzoq muddatli kredit.
38.	<b>Korporativ obligatsiyalar</b>	<b>Korporativnaya obligatsiya</b>	<b>Sorporatebond</b>	Korporatsiyalar tomonidan foyda ulushini dividendlarni pul tarzida to'lash vositasi
39.	<b>Kapital tavakkalchiligi</b>	<b>Kapitalnyy risk</b>	<b>Capitalization</b>	Aktivlarni eskirish natijasida keskin yo'qotishlari bilan bog'liq kapitallashuv tavakkalchiligi bo'lib, kapitallar hisobidan chiqarib tashlash zarurati
40.	<b>Pul qo'iish tamoyili</b>	<b>Prinsip vlojenie deneg</b>	<b>The principle of investing</b>	ishlab chiqarishning biror bir qo'shimcha omilining mavjudligi yoki yo'qligi oqibatida xo'jalik ob'ektidan tushgan qiymatni" yoxud sof daromad ko'payadigan yoinki kamayadigan summani aniqlaydigan baholash tamoyili
41.	<b>Raqobat tamoyili</b>	<b>Prinsip konkurensii</b>	<b>The principle of competition</b>	baholash tamoyili bo'lib, unga ko'ra ishlab chiqarish omillarini to'lash uchun zarur bo'lgan daromad-dan ko'ra foyda kattaroq bo'lgan hollarda tegishli bozordagi raqobat kuchayadi. Bu esa o'z navbatida o'rtacha sof daromadlar-ning pasayishiga olib keladi
42.	<b>Konsalting</b>	<b>Konsalting</b>	<b>Consulting</b>	korxonalar, firmalar, tashkilotlarning iqtisodiy faoliyati, shu jumladan tashqi iqtisodiy sohada, masalalari keng doirasi bo'yicha ishlab chiqaruvchilar, sotuvchilar va xaridorlarga maslahat berish bo'yicha faoliyat
43.	<b>Kontrakt narxi</b>	<b>Stoimost kontrakta</b>	<b>Contract price</b>	mol olib sotish bo'yicha bitimda shu jumladan tashqi savdo-sotiqda belgilanadigan narx. Kontrakt narxlari haqiqiy shartnoma narxlaridir, shuning uchun ular narxlar haqida ancha aniq axborot beradi.
44.	<b>Lizing-</b>	<b>Lizing</b>	<b>Leasing</b>	mol-mulkni uni ijaraga berish maqsadida sotib olgan qarz beruvchidan ijaraga olish.
45.	<b>Talab</b>	<b>Spros</b>	<b>Demand</b>	ma'lum narx bo'yicha sotib olinadigan tovarlar va xizmatlar sonini aniqlaydigan asosiy iqtisodiy tushuncha.
46.	<b>Marja-</b>	<b>Marja</b>	<b>margin</b>	birja byulletenida ko'rsatilgan kurs va xaridor tomonidan taklif etilayotgan narx o'rtasidagi farq.

47.	<b>Talab va taklif tamoyili</b>	<b>Prinsip sprosa i predlojeniya</b>	<b>The principle of supply and demand</b>	tamoyilga qo'ra talab va taklifning bir-biriga o'zaro ta'siri natijasida narx belgilanadi.
48.	<b>Taklif</b>	<b>Predlojenie</b>	<b>Supply</b>	ma'lum narx bo'yicha mavjud bo'lgan tovarlar soni.
49.	<b>Oferta</b>	<b>Oferta</b>	<b>Offer</b>	ma'lum shaxsga bitmning barcha zaruriy shartlari ko'rsatilgan holda uni tuzish haqida qilinadigan rasmiy taklif.
50.	<b>“Ofset” bitimlari</b>	<b>«Ofsetnyy» kontrakt</b>	<b>“Offset” contract</b>	savdo-sotiq shakllaridan biri bo'lib, bunda mol va xizmatlar bilan almashinish bilan bir qatorda ko'rsatilgan turli xizmat va imtiyozlarni pul bilan qoplsh imkonini bersh ko'zda tutiladi.
51.	<b>Reinvestitsiyalar</b>	<b>Reinvestitsii</b>	<b>Reinvestment</b>	investorning faoliyati natijasida olingan foydani (daromadni) muomalaga kiritish.
52.	<b>Reeksport</b>	<b>Reeksport</b>	<b>Reexport</b>	ilgari chetdan keltirilgan va qayta ishlov berilmagan molni chetga sotish.
53.	<b>Royalti</b>	<b>Royalti</b>	<b>Royalty</b>	litsenziya bitmida ko'rsatilgan narsadan foydalanish huquqi uchun sotuvchi (litsinziar)ga vaqti-vaqti bilan pul o'tkazib turish.
54.	<b>Savdo preferensiyasi</b>	<b>Torgovaya preferensiya</b>	<b>Commercial preference</b>	savdo-siyosiy rejimda bir davlat tomonidan ikkinchi davlatga o'zaro asosda yoki bir tomonlama tartibda beriladigan imtiyozlar.
55.	<b>Stagnatsiya</b>	<b>Stagnatsiya</b>	<b>Stagnation</b>	iqtisodiyotning inflyatsiya tendensiyalari rivojlangan davrdagi turg'unlik holati.
56.	<b>Subvensiya</b>	<b>Subvensiya-</b>	<b>Subvention</b>	davlat tomonidan hukumatning mahalliy organlar yoki xo'jalikning ayrim tarmoqlariga ma'lum bir maqsadni ko'zlab beriladigan moliyaviy yordamning bir turi.
57.	<b>Tantema</b>	<b>Tantema</b>	<b>Bonus</b>	sanoat, savdo, bank korxonalarining sof foydasidan ularning idora a'zolari, direktorlar va yuqori mansabli xizmatchilarga va boshqalarga rentabellik darajasini normativda belgilangandan oshirganliklari uchun to'lanadigan qo'shimcha mukofot
58.	<b>Transfert</b>	<b>Transfert</b>	<b>Transfer</b>	egasining nomi yozilgan qimmatbaho qog'ozlarni bir kishi nomidan boshqa kishiga o'tkazish
59.	<b>Tratta</b>	<b>Tratta</b>	<b>Draft</b>	qarz beruvchining qarzdorga ma'lum summani uchinchi shaxsga to'lashi haqidagi yozma bo'yruq'i.
60.	<b>Faktoring</b>	<b>Faktoring</b>	<b>Factoring</b>	qarzdor qarzini hisobdagi summani darhol qoplash yoki qarzni imkoniyatga qarab tshlab borish yo'li bilan inkassa qilish usuli
61.	<b>F'yuchers bitimi</b>	<b>F'yuchersnyy kontrakt</b>	<b>Contract of future</b>	mol yoki fond birjasidagi bitmlarning bir turi.
62.	<b>Xedjirlash</b>	<b>Xedjirovanie</b>	<b>Hedging</b>	Fyuchers bitimlari tuzishda narx yoki foydani sug'urta qilish shakllaridan biri.
63.	<b>CHarter</b>	<b>CHarter</b>	<b>Charter</b>	kema egasi va yollovchi o'rtasidagi butun kemani yoki uning bir qismini ma'lum



				muddatga ijaraga berish haqida tuzilgan shartnoma, davlat tomonidan beriladigan va moliya kredit faoliyati shug'ullanish huquqini beradigan hujjat
64.	<b>Emissiya-</b>	<b>Emissiya-</b>	<b>Emission</b>	muomalaga bank va hukumat qog'ozlarini, qog'oz pullar va qimmatbag'o qog'ozlarni chiqarish
65.	<b>Erkin iqtisodiy zona</b>	<b>Svobodnoe ekonomicheskaya zona</b>	<b>Fair use economic zone</b>	chet ellik va milliy korchalonlar uchun juda imtiyozli iqtisodiy sharoitlar mavjud cheklangan hududlar
66.	<b>Gibrid strategiya</b>	<b>Gibridnaya strategiya</b>	<b>Cross-bred strategics</b>	raqobatli strategiya va hamkorlik strategiyasining, ayrim hollarda esa uning tarmoqdagi pozitsiyalarini optimallashtirish maqsadida o'z kuchlariga tayanish strategiyasining uyg'unlashuvini ifodalaydi
67.	<b>Jahon valyuta tizimi</b>	<b>Sistema inostrannykh valyuty</b>	<b>System foreign money</b>	mamlakatlar valyuta munosabatlarining tarixan shakllangan, hukumatlararo kelishuvlar bilan mustahkamlangan shaklidir.

## VIII. ADABIYOTLAR RO‘YXATI

### *Normativ-huquqiy hujjatlar:*

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: O‘zbekiston, 2014. – 76 b.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2019-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi 2018 yil 21 sentyabrdagi PF-5544-sonli Farmoni.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Oliy ta‘lim muassasalarida ta‘lim sifatini oshirish va ularning mamlakatda amalga oshirilayotgan keng qamrovli islohotlarda faol ishtirokini ta‘minlash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 2018 yil 5 iyundagi PQ-3775-sonli Qarori.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Turkiy Kengashning videokonferentsiya shaklida o‘tkazilgan norasmiy SAMMITidagi nutqi (31.03.2021y.)
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. T.: “Xalq so‘zi” 28.12.2018.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli “2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yūnalishi būyicha HARA KATLAR STRATEGIYA SI” Farmoni.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Oliy ta‘limdan keyingi ta‘lim tizimini yanada takomillashtirish to‘g‘risida”gi 2017 yil 16 fevraldagi № 4958-sonli Farmoni.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Oliy ta‘lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 2017 yil 20 apreldagi № 2909 -sonli Qarori.
9. Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligining “Oliy ta‘lim vazirligining «Yangi o‘quv uslubiy majmualarni tayyorlash bo‘yicha uslubiy ko‘rsatmani tavsiya etish to‘g‘risida»gi 2017 yil 1 martdagi №107-sonli buyrug‘i.
10. O‘zbekiston Respublikasining qonuni “Tovar belgilari, xizmat ko‘rsatish belgilari va tovar kelib chiqqan joy nomlari to‘g‘risida”, 2001 yil 30 avgust.
11. O‘zbekiston Respublikasining «Investitsiya faoliyati to‘g‘risida»gi Qonuni, 09.12.2014 y.
12. O‘zbekiston Respublikasining Qonuni “Oilaviy tadbirkorlik to‘g‘risida”, 2012 yil 26 aprel; Mirziyoev SH.M. Tanqidiy tahlil, qat‘iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016 yil yakunlari va 2017 yil istiqbollari bag‘ishlangan majlisidagi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2017 yil 16 yanvar, №11.

13. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SH.Mirziyoevning 2017 yil 17 yanvar PF-4933-sonli “Tadbirkorlik maqsadlarida foydalanish uchun davlat mulki ob’ektlarini sotishni jadallashtirish va uning tartib-taomillarini yanada soddalashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi Farmoni.

14. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016 yil 5 martdagi PQ-2505-sonli “2016-2020 yillarda meva-sabzavot va go‘sht-sut mahsulotlarining xom ashyo bazasini yanada rivojlantirish, ularni qayta ishlashni chuqurlashtirish, oziq-ovqat tovarlari ishlab chiqarish va eksport qilishni ko‘paytirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori.

15. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 15 maydagi «Xususiy mulk, kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni ishonchli himoya qilishni ta‘minlash, ularni jadal rivojlantirish yo‘lidagi to‘siqlarni bartaraf etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PF-4725-sonli Farmoni

16. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori “Tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish va davlat xizmatlarini ko‘rsatish bilan bog‘liq tartibotlarni yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”, 2014 yil 15 aprel.

#### ***Asosiy adabiyotlar:***

1. Djalalova I.A., Tursunov R.T. Biznes strategiyasi. O‘quv o‘llanma. – T.: TDIU, 2011 - 249 b.

2 . Prosvetov G.I. Strategiya predpriyatiy. Uchebnoe prakticheskoe posobie. – M.: «Alfa-Press», 2010. - 610 s.

3 . Ларыгин YU.N. Strategicheskij menedjment: ucheb. posobie. – M.: Eksmo, 2010. – 432 s.

4 . Malenkov YU.A. Strategicheskij menedjment: ucheb. – M.: Prospekt, 2009. – 224 s.

. Малы́й бизнес: Uchebnoe posobie / kol. Avtorov; pod red. V.YA. Gorfinkelya.- M.: KNORUS, 2009.- 336 s.

#### ***Internet resurslari:***

1. [www.stat.uz](http://www.stat.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi sayti.

2. [www.cer.uz](http://www.cer.uz)– Iqtisodiy tadqiqotlar markazi sayti.

3. [www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi sayti.

4. [www.ifmr.uz](http://www.ifmr.uz) – Makroiqtisodiy tadqiqotlar va prognozlash instituti sayti.

5. [www.lex.uz](http://www.lex.uz) - O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma‘lumotlari milliy bazasi sayti.

6. [www.cemi.rssi.ru](http://www.cemi.rssi.ru) – Rossiya Federatsiyasi Markaziy iqtisodiy-matematik instituti sayti.

7. [www.nber.com](http://www.nber.com) – AQSH iqtisodiy tadqiqotlar milliy byurosi sayti.

9. [www.customs.uz](http://www.customs.uz) – O‘zbekiston bojxona qo‘mitasining rasmiy sayti

