

## KORXONA RAQOBAT STRATEGIYASINI TUZIB CHIQISH VA TADBIQ QILISH

*Madinabonu Abduxafizova Mirabbos qizi*

*Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti magistranti. ORCID: 0009-0006-8417-0067*

*Alfraganus Universiteti professori, i.f.d. Saidov Mash'al Samadovich ORCID: 0009-0008-7814-3972*

### ANNOTATSIYA

Har qanday korxonaning uzoq muddatli muvaffaqiyati uning ishlab chiqilgan strategiyasi bilan chambarchas bog'liq. Ushbu maqolada strategik boshqarishning mohiyati va mazmuni tushuntiriladi. Shuningdek, korxonada va tashkilotlarda samarali strategik boshqarish usullari, sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini ta'minlash hamda rejalashtirish samaradorligini oshirish yo'llari o'rganiladi.

**Kalit so'zlar:** sanoat korxonalari, strategik boshqaruv, raqobat, innovatsion g'oya, menejment, rejalashtirish.

### РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

#### АННОТАЦИЯ

Долгосрочный успех любого предприятия тесно связан с разработанной им стратегией. В данной статье объясняется природа и содержание стратегического управления. Также изучаются методы эффективного стратегического управления на предприятиях и организациях, пути обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий и повышения эффективности планирования.

**Ключевые слова:** промышленные предприятия, стратегическое управление, конкуренция, инновационная идея, менеджмент, планирование.

### DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF COMPETITIVE STRATEGY

#### ANNOTATION

The long-term success of any enterprise is closely related to its developed strategy. This article explains the nature and content of strategic management. Also, methods of effective strategic management in enterprises and organizations, ways to ensure the competitiveness of industrial enterprises and increase the efficiency of planning are studied.

**Key words:** industrial enterprises, strategic management, competition, innovative idea, management, planning.

## KIRISH

Jahon iqtisodiyotida monopolistik tuzilmalarning ijtimoiy muhitini tartibga solish, innovatsion jarayonlarni ishlab chiqarishga integratsiyalash, monopolistik tarmoqlarni modernizatsiya qilish, boshqaruvning zamonaviy va samarali usullarini qo'llash iqtisodiyotni rivojlantirishning asosiy omillariga aylanmoqda. Klaster ishlab chiqarish usuli orqali raqobatbardosh va eksportbop mahsulotlar ishlab chiqarish, yengil sanoat infratuzilmasini rivojlantirish, ishlab chiqarishga innovatsion texnologiyalarni joriy etish yangicha yondashuv sifatida joriy etilmoqda.[1, 232]

2021-2025 yillarda davlat korxonalarini boshqarish va isloh qilish strategiyasi davlat tomonidan dolzarb masalalardan biri sifatida belgilandi. Ushbu strategiya ilg'or xalqaro tajribalar, jumladan, Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) tomonidan tashkil etilgan davlat korxonalarini uchun korporativ boshqaruv tamoyillari asosida ishlab chiqilgan. Unda xo'jalik yurituvchi subyektlar va davlat ishtirokidagi davlat unitar korxonalarini boshqarish va isloh qilishning maqsad, vazifalari hamda ustuvor yo'nalishlari belgilab berilgan. Zamonaviy menejment sifati korxonalarining samarali ishlashini ta'minlashning hal qiluvchi omili hisoblanadi. Shu bois korxonalariga zamonaviy texnika va texnologiyalarni joriy etish bugungi kunning asosiy ustuvor yo'nalishlaridan biridir.[2]

Yaxshi ishlab chiqilgan rivojlanish strategiyasi bo'lmasa yoki strategiya noto'g'ri bo'lsa, korxonada barqaror va raqobatbardosh mavqeni ta'minlash uchun kurashadi. Strategik rejalashtirish va boshqarish sohasidagi sezilarli yutuqlarga qaramay, ko'plab strategiyalar rivojlanayotgan ichki va tashqi sharoitlarga moslasha olmayapti. Bu strategik boshqaruvning barcha muammolari to'liq hal etilmaganligini ta'kidlab, korxonada rivojlanishida strategik barqarorlikni ta'minlovchi mexanizmlarni ishlab chiqish zarurligini ta'kidlaydi.

“Strategik menejment” atamasi uni yuqori darajadagi boshqaruv amaliyotidan farqlash uchun 1960-1970-yillarda keng qo'llanila boshlandi. Har qanday tashkilotning muvaffaqiyati uning a'zolarining tayyorligi, ishtiyoqi, ishbilarmonlik ko'nikmalari va tadbirkorlik ruhiga bog'liq. Boshqaruv xodimlarini rivojlantirish va malakasini oshirish uchun strategik menejment, risklarni boshqarish va aqlli boshqaruvning ilg'or tamoyillarini o'rgatuvchi o'quv dasturlarini yaratish juda muhimdir. Shu nuqtai nazardan qaraganda, muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun strategik boshqaruvdan samarali foydalanish, raqobatdosh ustunliklardan foydalanish va aniq maqsadlarni belgilash muhim ahamiyatga ega.[3]

## ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYASI

Ko'plab mahalliy va xalqaro olimlar sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish, ularning faoliyatida strategik boshqaruvni samarali qo'llash va takomillashtirish yo'llarini o'rganib chiqdilar. Strategik menejmentning nazariy va metodologik asoslari A.M. kabi tadqiqotchilar tomonidan o'rganilgan. Aronov, O.S. Vixanskiy, V.A. Goryemykin, O.A. Bogomolov, I.N. Ivanov, V.S. Yefremov, A.T. Zub, N.O. Kruglova, M.I. Kruglov, N.N. Trenyov va R.A. Fathutdinov. Bundan tashqari, I. Ansoff, G. Mintzberg, J. B. Quinn, S. Goshal, R. Rumelt, V. Quint, K. Anspaux kabi chet el olimlari strategik menejment kontsepsiyasining rivojlanishiga hissa qo'shdilar.

Alfred Chandler strategiyani "korxonaning asosiy uzoq muddatli maqsadlarini aniqlash, harakatlarni tanlash va ushbu maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan resurslarni taqsimlash" deb ta'rifladi. Maykl Porter raqobatdosh ustunlikning ikkita asosiy turiga - farqlash va arzon narxlarga e'tibor qaratgan holda, uchta asosiy strategiyani aniqladi: xarajatlar etakchiligi, farqlash va diqqat markazida bo'lish strategiyasi xarajatlarga yo'naltirilgan va farqlash yondashuvlariga ega.[4, 70]

Igor Ansoff strategik menejmentni uchta komponentga ajratdi: strategik rejalashtirish, korxonaning rejalarni bajarish qobiliyati va o'zgarishlarga ichki qarshilikni boshqarish. Bryus Xendersonning ta'kidlashicha, strategiya imkoniyatlar va raqobat omillarini hisobga olgan holda resurslarni joylashtirish ketma-ketligi va vaqtini rejalashtirish orqali afzalliklarga erishilganda qo'llaniladi. Akademik V.L. Kvint ta'kidlaganidek, strategik rahbarlar samarali bo'lishi uchun ular boshqaruv tizimining asosiy elementlarini, jumladan rejalashtirish, motivatsiya, nazorat samaradorligini, strategik qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish jarayonlarini tushunishlari kerak.

I.O.ning ilmiy nuqtai nazaridan. Ulashev va Sh.A. Otamurodov, korxonani boshqarish mexanizmlari, ularni hal qilish bo'yicha takliflar, boshqaruv usullari, optimal boshqaruv yondashuvini tanlash va boshqaruv samaradorligini baholash bilan bog'liq muammolarga katta e'tibor beriladi. G.Sh. Xankeldiyevaning tadqiqotlari korporativ boshqaruv, tashkiliy va iqtisodiy baholashlarni o'tkazish, samaradorlik va rag'batlantirishni oshirishga qaratilgan. Uning faoliyatida xalqaro tajribaga asoslanib, zamonaviy korporativ boshqaruv usullarini qo'llash, milliy tuzilmalarni boshqarish, iqtisodiy ko'rsatkichlarni aniqlashtirish muhimligi ta'kidlangan.[5, 177]

R.R.Abduraupovning tadqiqotlari O'zbekistonda xorijiy sarmoyador korxonalar duch kelayotgan iqtisodiy muammolar va ularni boshqarish mexanizmlarini takomillashtirishga qaratilgan. Katta ilmiy va nazariy tadqiqotlar olib borilgan bo'lsa-da, global iqtisodiy o'zgarishlar va demokratik bozor islohotlari sharoitida korxonalar samaradorligini qanday oshirishni yaxshiroq tushunishga ehtiyoj bor. Natijada korxonalarda strategik boshqaruv masalalarini chuqurroq o'rganish zarur.[6, 991-996]

## **MUHOKAMA VA NATIJALAR**

Korxonalarda strategik boshqaruv tizimini tahlil qilish uchun birinchi navbatda strategik reja tushunchasini tushunish juda muhimdir. Strategik reja tashkilotning maqsadli xatti-harakatlari va uning strategik maqsadlarini amalga oshirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Ushbu reja korxonada faoliyatining ko'p o'lchovli xususiyatini aks ettiruvchi murakkab tuzilishga ega bo'lib, o'zaro bog'liq rejalar va dasturlarni ishlab chiqishni talab qiladi. Aslida, strategik reja aniq rejalashtirish vazifalarida ifodalangan korxonaning strategik maqsadlarini belgilaydigan rasmiy hujjatdir. Strategik rejaning asosiy elementlari qo'llab-quvvatlovchi rejalar, dasturlar, byudjetlar va moliyaviy smetalarni o'z ichiga oladi, uning bajarilishi esa operatsion va joriy rejalar bog'liq.

O'rta muddatli rejalashtirish tizimi bozor kon'yunkturasini, iste'mol talabining prognoz qilinayotgan o'zgarishlarini va mavjud resurslarni hisobga olgan holda strategik maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan qadamlarni boshqarishga yordam beradi.

Bunday strategiyaning asosiy maqsadi davlat korxonalarini boshqarish tizimini isloh qilish, ularning raqobatbardosh bozorlarda samaradorligini oshirish, faoliyatini tijoratlashtirish, hukumat tomonidan belgilangan vazifalarni bajarishda samaradorligini oshirishdan iborat. Ushbu maqsadlarga erishish uchun asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: [7, 1128-1137]

Iqtisodiyotning barqaror o'sishiga ko'maklashish maqsadida davlat korxonalarini tuzilmasi va tarkibini optimallashtirish;

Korxonalarda davlat mulkini saqlab qolish yoki undan voz kechish mezonlarini belgilash;

Davlat korxonalarini oldiga aniq maqsad va talablarni belgilash;

Ushbu korxonalarining raqobatbardoshligini, investitsion jozibadorligini, korporativ boshqaruv standartlarini va shaffofligini ham qisqa va uzoq muddatli maqsadlar orqali oshirish orqali ularni boshqarish samaradorligini oshirish.

Strategiya aniqlik, oshkoralik, manfaatlar muvozanati, doimiy nazorat va loyihaga asoslangan yondashuv tamoyillariga asoslanadi. Aniqlik tamoyili har bir davlat korxonasi uchun aniq maqsadlarni belgilash, ularga erishish usullarini aniqlash, qarorlar qabul qilish jarayonlari va boshqa boshqaruv vositalarini belgilashni o'z ichiga oladi. Oshkoralik tamoyili davlat korxonalarini, shuningdek, davlat mulki bo'lgan davlat organlari to'g'risidagi axborotning ochiqligi va ulardan foydalanish imkoniyatini, shu jumladan moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga muvofiqligini ta'minlaydi.

Korxonada muvaffaqiyatiga uning mahsulotlari, xizmatlari va mahsulotlariga bo'lgan talabni qondirish, shu bilan birga uning ishchi kuchi va mulk egalari ijtimoiy va iqtisodiy manfaatlarini qondirish orqali erishiladi. Korxonada tushunchasini tushunish katta iqtisodiy ahamiyatga ega. Mohiyatan, korxonada yuridik maqomga ega bo'lgan, o'z mol-mulkini to'liq xo'jalik nazorati ostida yoki mulk huquqi ostida faoliyat yurituvchi, qonun hujjatlariga muvofiq, teng raqobat va mulk huquqi

sharoitida ishlab chiqarish, savdo qilish yoki xizmatlar ko'rsatish bilan shug'ullanuvchi mustaqil xo'jalik yurituvchi subyektdir. [8, 1075-1080]

Mamlakatimiz sanoat tarmog'ida faoliyat yuritayotgan turli huquqiy maqomga ega korxonalarda boshqaruvning yangi va innovatsion usullarini joriy etish tobora dolzarb masalaga aylanib bormoqda. Xususan, 1980-yillarda AQShning McKinsey konsalting kompaniyasi maslahatchilari guruhi tomonidan ishlab chiqilgan "McKinsey 7S" modelining amaliyotga tatbiq etilishi iqtisodiyotimizning o'sishi va rivojlanishida hal qiluvchi rol o'ynashi mumkin.

Quyidagilar "McKinsey 7S" modelining yettita tamoyili:

- ❖ Korxonalar strategiyasi;
- ❖ Korxonaning tarkibiy qismi;
- ❖ Boshqaruv tizimi;
- ❖ Korxonalar tasarrufidagi munosabatlar uslubi;
- ❖ Xodimlar faoliyati tarkibi;
- ❖ Ko'nikma va qadriyatlar miqdori;
- ❖ Xodimlarning malakasi;

"McKinsey 7S" modeli birinchi navbatda Tom Peters va Robert Uoterman tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, ular modelning asosiy tamoyillarini bayon qilgan. Bu tamoyillar korxonalar boshqaruv faoliyatini takomillashtirish uchun asos yaratadi. Bugungi kunda ushbu model butun dunyoda keng qo'llaniladi va strategik menejment va marketing bo'yicha ko'plab menejerlar va mutaxassislarining ishonchini qozongan. U ko'pincha korxonalarda samarali biznes jarayonlarini yaratish va optimallashtirish uchun ishlatiladi.

"McKinsey 7S" modeli korxonaning ichki tashkiliy tuzilmasi va ishlash tamoyillarini tahlil qilish uchun amaliy vosita bo'lib xizmat qiladi. Ushbu model orqali korxonalar mikroiqtisodiyotining ettita asosiy elementi baholanadi. Ushbu tahlil korxonalariga ularning ichki jarayonlari qanchalik yaxshi tashkil etilganligi va resurslar qanchalik samarali taqsimlanganligini baholash imkonini beradi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, strategik boshqaruvni o'z faoliyatiga kiritgan sanoat korxonalar ko'proq muvaffaqiyatli va daromadli bo'ladi. Har qanday biznesda aniq maqsadlarsiz raqobat muhitida omon qolish qiyin. Sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda strategik boshqaruvning ahamiyati 1-rasmda ko'rsatilgan. [9, 56-65]

Taqqoslash belgilari	Strategik boshqaruv	Operatsion boshqaruv
Misyon bayonoti	Tashkilot faoliyati bilan qiziqadigan muammolarni hal qilishga imkon beradigan atrof-muhit bilan dinamik muvozanatni	Sotishdan tushadigan daromad olish uchun tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish

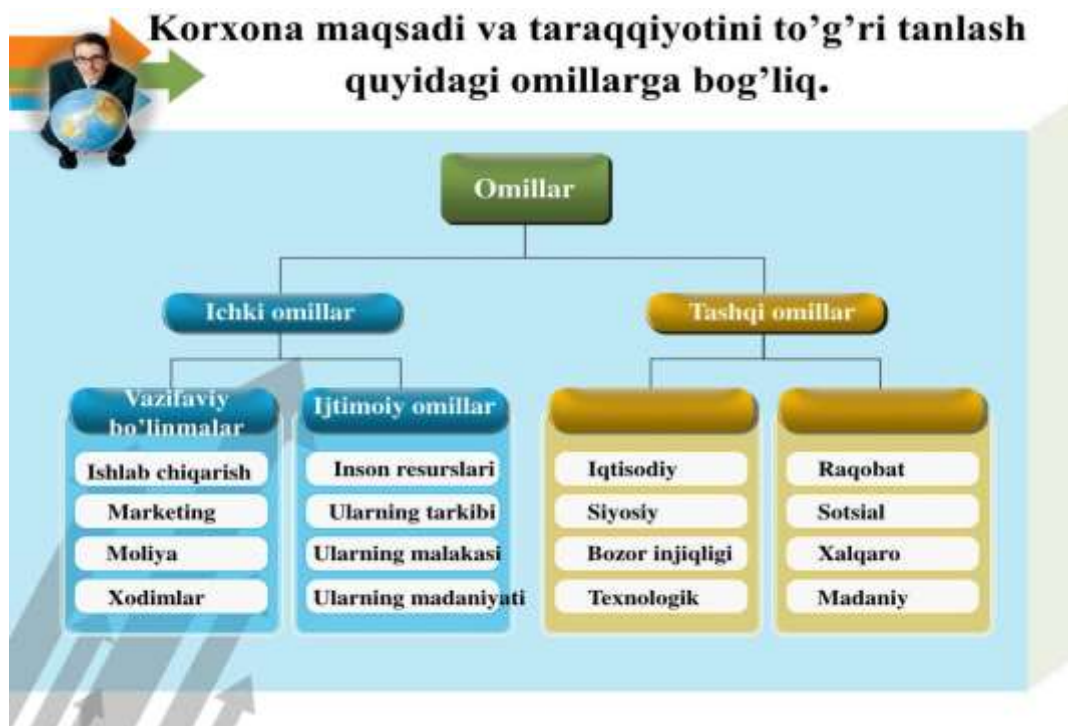
	o'rnatish orqali tashkilotni uzoq muddatda saqlab qolish.	
Muammolarni hal qilish	Tashqi muhit muammolari, raqobatda yangi imkoniyatlar izlash	Korxonada resurslardan yanada samarali foydalanish bilan bog'liq muammolar
Yo'nalish	Uzoq muddatda	Qisqa va o'rta muddatda
Boshqaruv tizimini yaratishning asosiy omillari	Odamlar, axborot tizimi va bozor	Tashkiliy tuzilmalar, texnika va texnologiyalar
Samaradorlik	Bozor ulushi, savdo barqarorligi, rentabellik dinamikasi, raqobatbardosh ustunliklar, o'zgarishlarga moslashish	Qor, hozirgi moliyaviy ko'rsatkichlar, ichki ratsionallik va ish iqtisodi

### **1-rasm. Strategik boshqaruv va boshqaruv o'rtasidagi farq**

O'zbekistonda jadal sur'atlar bilan o'sib borayotgan sanoat korxonalarida strategik boshqaruv modelini to'liq tatbiq etish va "umumiy maqsadlarda boshqarish" tamoyilidan samarali foydalanishni yo'lga qo'yish muhim ahamiyatga ega. Ushbu yondashuvda korxonaning har bir bo'limi kompaniyaning umumiy maqsadlariga mos keladigan kichikroq, qisqa muddatli maqsadlarni qo'yadi. Ushbu kichik maqsadlarga izchil erishish korxonaga yanada kengroq maqsadlarga erishishga yordam beradi. Har qanday tizimning rivojlanish traektoriyasi uning tuzilishi faoliyatining o'sishini qanchalik qo'llab-quvvatlashi bilan chambarchas bog'liq.

Hozirgi vaqtda innovatsiyalarni doimiy ravishda joriy etish korxonalarini rivojlantirishning yagona yo'li hisoblanadi. M. Porter raqobatdosh ustunlikka erishishda innovatsiyalarning rolini ta'kidlab, shunday deydi: "...kompaniya innovatsiyalar orqali raqobatdosh ustunlikka erishadi. Ular yangi texnologiyalar va innovatsion ish usullaridan keng foydalanadi va yangi standartlarni o'rnatadi. Kompaniya raqobatdosh ustunlikka erishgandan so'ng, u faqat doimiy takomillashtirish orqali uni qo'llab-quvvatlashi mumkin. Raqobatchilar innovatsion harakatlarini to'xtatgan har qanday kompaniyani tezda ortda qoldiradilar.

Korxonaning raqobatbardoshligi deganda raqobatchilarnikiga nisbatan iste'molchilarni ko'proq jalb qiladigan mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish tushuniladi. Ishlab chiqarish talablarini samarali qondirish uchun raqobatbardosh landshaftni doimiy monitoring qilish zarur. Ushbu muhitdan to'plangan tushunchalar korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish uchun asos bo'ladi.



Aslida, raqobatbardosh ustunliklar innovatsiyalardan kelib chiqadi, bu esa korxonaning raqobatbardoshligini oshirish uchun yangi elementlarni joriy etish qobiliyatini hal qiluvchi ahamiyatga ega qiladi. Korxonaning ishlab chiqarish quvvati qanchalik ko'p bo'lsa, ishlab chiqarish xarajatlari shunchalik past bo'ladi va mahsulot sifati yaxshilanadi. Sifati bo'yicha raqobatchilardan ustun bo'lgan mahsulot korxonada innovatsion salohiyatining yorqin ifodasidir.

Iqtisodiy tizimlarning innovatsion rivojlanish modeliga o'tish ilmiy, texnologik va iqtisodiy omillarning samarali hamkorligini taqozo etadi. Bizning fikrimizcha, innovatsion-investitsiya jarayonini boshqarishning kaliti texnologik va iqtisodiy salohiyatni oqilona integratsiyalashuvidadir.

### XULOSA

Raqobat strategik boshqaruvning hal qiluvchi elementidir, chunki raqobatbardoshlik korxonada muvaffaqiyat darajasini belgilovchi asosiy omil hisoblanadi. Raqobat sharoitida o'z vaqtida strategik boshqaruvi, malakali kadrlari, mustahkam xomashyo bazasi, sodiq mijozlari, zamonaviy texnologiyalari, to'g'ri qaror qabul qilishga qodir yetakchiligi bilan ajralib turadigan kuchli korxonalar izchil oldinga chiqadi.

Boshqacha qilib aytganda, sanoat korxonalari boshqaruv tizimini takomillashtirish, raqobatbardoshlikni oshirish va investitsiya jozibadorligini oshirish uchun zamonaviy strategik boshqaruv tamoyillarini qabul qilishi kerak. Bu ularga tobora kuchayib borayotgan raqobat muhitida muvaffaqiyat qozonish imkonini beradi. Xulosa qilib aytganda, korxonalar o'z faoliyati orqali davlat, jismoniy va boshqa yuridik shaxslar bilan turli ijtimoiy, iqtisodiy va siyosiy munosabatlarda bo'lib, milliy iqtisodiyotning barqaror o'sishiga hissa qo'shishda muhim rol o'ynaydi.

**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:**

1. B. Kattakishiyev, I.Mamayusupov. Strategik menejment fanidan praktikum. - T., «Fan va texnologiya», 2008, 232 bet.
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori, 28.11.2019 yildagi 959-son.
3. Chandler, Alfred Strategiyasi va tuzilishi: sanoat korxonolari tarixining boblari, Dumbleday, Nyu-York, 1962 yil.
4. Abduraupov R.R. O'zbekistonda xorijiy investitsiyali korxonalar iqtisodiy salohiyatini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish. Iqt.fanlari doktori ilm.daraj. olish uchun yozilgan diss. avtoref. Toshkent, 2017-y. -70 b.
5. Xo'djamuratova G.Y. Strategik boshqarish. Darslik. –T.: “Iqtisodiyot”, 2019. – 177 b.
6. Mehmonaliev, A. G. U., & Khidirov, N. G. (2022). Social-economic significance, essence and theoreticalmethodical basis of medium-term budget practice. Science and Education, 3(12), 991-996.
7. Sotvoldiyev, A. I., & Xidirov, N. G. (2022). Dinamik modellarni iqtisodiyotda qo'llanilishi. Science and Education, 3(3), 1128-1137.
8. Mehmonaliev, A. G. U., & Khidirov, N. G. (2022). Public finance management its modern problems. Science and Education, 3(11), 1075-1080.
9. Allayarov, S. R. (2014). Systemal understanding the insight, tasks and factors of economic growth. Journal of Management Value & Ethics (A quarterly Publication of GMA), Oct.-Dec, 20, 56-65.