



## РАҚОБАТ МУҲИТИДА ТАШКИЛОТЛАРНИ РИВОЖЛАНТИРИШ СТРАТЕГИЯСИНИНГ ЎРНИ ВА АҲАМИЯТИ

**Қодиров Музаффар Мухитдинович,**  
Тошкент Давлат иқтисодиёт университети  
мустақил тадқиқотчиси,  
Тошкент, Ўзбекистон

## THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF ORGANISATION DEVELOPMENT STRATEGY IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

**Kodirov Muzaffar Muxitdinovich,**  
Researcher at Tashkent State University of Economics  
Tashkent, Uzbekistan

**JEL Classification:** C10, E21, M45

**Аннотация.** Мақолада рақобат устунлигини яратиши ва қўллаб-қувватлашнинг асосий омили сифатида ташиқлотларнинг ривожланиши стратегиясида инновацияларнинг роли кўриб чиқилган. Нарх, сифат ва инновация каби рақобат устунликларнинг бир қатор турлари таҳлил қилиниб, дунёнинг етакчи компанияларининг муваффақиятли стратегиялари ўрганилган. Инновацион стратегиянинг самарадорлигини баҳолашнинг энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI), "SWOT" таҳлили ва "Balanced Scorecard" каби усуллари тавсифланган. Инновацион стратегияларни амалга ошириши билан боғлиқ рисклар, шунингдек уларни бартараф этиши усуллари ҳам алоҳида урғу берилган. Мақолада замонавий бозор шароитлари ва миқозлар эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда стратегияларни доимий равишда мослаштириши муҳимлиги таъкидланган. Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, муваффақиятли инновациялар кучли рақобат шароитида компанияларнинг узоқ муддатли

барқарорлиги ва ўсишига ёрдам беради.

**Abstract.** The article considers the role of innovation in the development strategy of organizations as a key factor in creating and maintaining competitive advantage. Several types of competitive advantage such as price, quality and innovation are analysed, as well as successful strategies of the world's leading companies. Methods such as key performance indicators (KPIs), SWOT analysis and the "Balanced Scorecard" to assess the effectiveness of innovation strategy are described. Risks associated with the implementation of innovation strategies and methods to address them are also emphasised. The article emphasises the importance of constant adaptation of strategies to current market conditions and customer needs. Research results show that successful innovation contributes to the long-term stability and growth of companies in a highly competitive environment.

**Калим сўзлар:** инновациялар, ривожланиши стратегияси, рақобат устунлиги, энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI), "SWOT" таҳлили.

**Keywords:** innovation, development

*strategy, competitive advantage, key performance indicators (KPI), "SWOT" analysis.*

**Кириш.** Глобаллашув ва жадал технологик ўзгаришлар шароитида замонавий бозорлар тобора ўзгарувчан ва рақобатбардош бўлиб бормоқда[4]. Ташкилотлар рақамли трансформацияни тезлаштириш, истеъмолчиларнинг афзалликларини ўзгартириш ва глобал рақобатни кучайтириш каби қатор муаммоларга дуч келмоқда. Масалан, тадқиқотлар шуни кўрсатдики, технологик ўзгаришлар ва рақамлаштиришнинг суръати компанияларни бозорда рақобатбардош бўлиш учун ўз бизнес моделларини қайта кўриб чиқишга мажбур қилмоқда [11].

Бундай шароитда стратегик режалаштириш ташкилот учун муҳим аҳамиятга эга. Аниқ стратегиянинг йўқлиги рақобат устунлигини йўқотиш, самарадорликни пасайтириш ва ҳатто бизнесдаги муваффақиятсизликка олиб келиши мумкин[1]. Ташкилотлар узоқ муддатли муваффақият учун стратегияларни ишлаб чиқишлари керак, бу нафақат ўзгаришларга мослашишни, балки бизнеснинг келажагини фаол равишда шакллантиришни ҳам ўз ичига олади[2]. Минтзберг таъкидлаганидек, стратегия шунчаки режа эмас, балки атроф-муҳитни таҳлил қилиш, мақсад ва вазифаларни ишлаб чиқиш, аниқ ҳаракатларни амалга оширишни ўз ичига олган мураккаб жараён дир [9].

Бугунги бозорда ташкилотларнинг омон қолиши ва ривожланиши бевосита уларнинг самарали ривожланиш стратегияларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш қобилиятига боғлиқ [13]. Стратегик режалаштириш заруриятини эътиборсиз қолдирадиган компаниялар

ўзларининг рақобатбардошлиги ва бозор улушини йўқотиш хавфини туғдиради [15]. Шу нуқтаи назардан, рақобат муҳитида муваффақиятли фаолият юритишнинг асосий омили сифатида ташкилотнинг ривожланиш стратегиясининг ўрни ва аҳамиятини ўрганиш алоҳида аҳамиятга эга.

**Материал ва метод.** Рақобат муҳитида ташкилотнинг ривожланиш стратегиясининг роли ва аҳамияти стратегик менежментда кўплаб муаллифлар томонидан турли нуқтаи назардан кўриб чиқиладиган муҳим мавзу бўлиб қолмоқда. Стратегияни рақобат устунлигига эришиш ва ўзгарувчан шароитда бизнесни барқарор ривожлантириш воситаси сифатида тушуниш илмий адабиётларда кенг муҳокама қилинади.

Майкл Портер томонидан таклиф қилинган стратегиянинг классик таърифи уни бозорда ўзига хос позицияни танлаш ва ташкилотни рақобатчилардан ажратиб турадиган қиймат яратиш билан боғлиқлигини изоҳлайди. Портернинг таъкидлашича, самарали стратегия компанияга таҳдидлардан ҳимояланиш ва имкониятлардан фойдаланиш афзаллигини берадиган бешта рақобат кучларини чуқур таҳлил қилишга асосланиши керак. Унинг модели рақобат устунлигига эришишга қаратилган стратегияларни ишлаб чиқишда асос бўлди [10].

Генри Минзберг стратегияни кенгроқ тушунишни таклиф қилиб, уни "қарорлар оқимидаги намуна" сифатида белгилаб берди [9]. Унинг фикрича, стратегия ҳар доим ҳам онгли равишда ва олдиндан шаклланмайди, балки бошқарув жараёнида ривожланиши мумкин. Стратегияни бундай динамик тушуниш янада мослашувчан ва эгилувчан бўлиб,

бу тез ўзгарувчи рақобат муҳитида айниқса муҳимдир. Минтзбергнинг таъкидлашича, муваффақиятли стратегия расмий режалаштириш элементларини ва ташкилотнинг мослашиш қобилиятини бирлаштириши керак.

Ричард Румелт ўзининг "Яхши стратегия ёмон стратегия" китобида яхши ва ёмон стратегияларни ўзаро фарқли томонларини ажратиб кўрсаталди [12]. Унинг фикрича, яхши стратегия ташкилот олдида турган асосий муаммоларни аниқ тушунишга асосланади ва аниқ ҳамда амалий ечимларни таклиф қилади. Румелт ресурслар ва саъй-ҳаракатларни асосий устуворликларга йўналтириш муҳимлигини таъкидлайди, бу эса ташкилотга сезиларли рақобат устунлигига эришиш имконини беради.

Стратегияга оид муҳим адабиётга яна бир муҳим ҳисса Роберт Каплан ва Девид Нортон томонидан қўшилган, улар "Balanced Scorecard" концепциясини ишлаб чиқдилар [8]. Ушбу восита ташкилотларга стратегик мақсадларни аниқ ҳаракатларга айлантириш ва уларнинг бажарилишини кузатиш имконини беради. Каплан ва Нортоннинг ёндашуви стратегияни операцион бошқарув билан интеграциялашувига ёрдам беради, бу эса уни амалга оширишни яхшилади ва барқарор рақобат устунлигига эришишга ёрдам беради.

Клейтон Кристенсен бозорни ва компанияларнинг стратегик позицияларини тубдан ўзгартириши мумкин бўлган "издан чиқарувчи инновациялар" (disruptive innovation) концепциясини ишлаб чиқди [5]. Кристенсеннинг таъкидлашича, узок муддатли муваффақиятга интилаётган компаниялар мавжуд бозор тузилмаларини издан чиқариши мумкин

бўлган янги технологиялар ва бизнес моделларини фаол равишда излашлари керак. Унинг ғоялари инновацияларга йўналтирилган стратегиянинг муҳимлигини ва ташкилотнинг ўзгаришларга мослашиш қобилиятини таъкидлайди.

Бундан ташқари, Жей Барни компаниянинг ноёб ресурслари ва имкониятлари орқали рақобат устунлигига эришиш мумкинлигини таъкидлаб, стратегияга ресурсларга асосланган ёндашувни ишлаб чиқди [3]. Барни ресурсларнинг тўртта асосий хусусиятини (қиймати, танқислиги, тақлид қилиш қийинлиги ва ташкилот) аниқлайди, бу эса ташкилотга узок муддатли афзалликларни яратишга имкон беради. Ресурс ёндашуви компаниянинг ички имкониятларига эътибор қаратган ҳолда стратегия ҳақидаги анъанавий ғояларни кенгайтиради.

Шундай қилиб, адабиётлар таҳлили шуни кўрсатадики, ташкилотнинг ривожланиш стратегияси рақобат муҳитида муваффақиятга эришишнинг асосий омили сифатида қаралади. Стратегиянинг муҳим жиҳатлари орасида рақобатбардош мавқени аниқлаш, мослашувчанлик, стратегик ва операцион мақсадларни бирлаштириш ва компаниянинг ноёб ресурсларидан фойдаланиш киради. Бу элементлар биргаликда ташкилотларга нафақат омон қолиш, балки узок муддатли барқарор ривожланишни таъминлаб, кучли рақобат муҳитида ривожланиш имконини беради.

Тадқиқотни амалга оширишда асосан адабиётлар таҳлили ва статистик таҳлил, қиёсий таҳлил усули, "SWOT" таҳлили ва самарадорликни баҳолаш усуллари (KPI) каби илмий тадқиқот усулларидан фойдаланилди.

Тадқиқот стратегия концепциясига нисбатан мавжуд назарий ёндашувларни таҳлил қилиш билан бошланади, бу классик ва замонавий иқтисодчилар стратегия ва унинг таркибий қисмларини қандай белгилашини тушунишга ёрдам беради. Бунинг учун стратегик фикрлашнинг турли мактаблари, масалан, Майкл Портернинг классик мактаби ва Генри Минзбергнинг динамик мактаби ўртасидаги фарқ ва ўхшашликларни аниқлаш учун қиёсий таҳлил усулларидан фойдаланилди [9, 11].

Стратегиянинг ташкилотларнинг рақобатдош афзалликларига таъсирини ўрганиш учун статистик гуруҳлаш ва маълумотларни таҳлил қилиш усули қўлланилди. Турли тармоқлар, жумладан, рақобатбардошлик, инновацион фаоллик ва самарадорлик ўсиши кўрсаткичлари бўйича статистик маълумотлар йиғилди ва таҳлил қилинди. Бу турли стратегиялардан фойдаланган ҳолда компаниялар муваффақияти ривожланиш йўналишларини аниқлаш имконини берди.

Тадқиқот турли стратегияларнинг қиёсий таҳлилин ва уларнинг рақобатбардошликка таъсирини ўз ичига олди. Ушбу усул бизга узоқ муддатли ва қисқа муддатли стратегиялар, корпоратив ва бизнес стратегияларининг самарадорлигини, шунингдек, уларнинг ташкилотдаги ички жараёнларга, масалан, ташкилий тузилма ва маданиятга таъсирини баҳолаш имконини берди.

Тадқиқотнинг муҳим қисми компанияларнинг кучли ва заиф томонларини, шунингдек, рақобат муҳитида юзага келадиган имкониятлар ва таҳдидларни аниқлашга қаратилган "SWOT" таҳлили эди. Бу усул стратегиялар муайян шароитларга қандай

мослаштирилганлиги ва муваффақиятга эришишда қандай омиллар асосий рол ўйнашини батафсил ўрганишга ёрдам берди.

Стратегия натижаларини баҳолаш учун бозор улушининг ўсиши, рентабеллик ва инновациялар даражаси каби энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) ишлатилган. Стратегияларни мониторинг қилиш ва тузатиш усуллари кўриб чиқилди, бу уларни такомиллаштириш ва ўзгарувчан рақобат муҳитига мослаштириш бўйича тавсиялар бериш имконини берди.

Шундай қилиб, ушбу тадқиқот назарий ва эмпирик усулларнинг комбинациясига асосланган бўлиб, бу рақобат муҳитида ташкилотнинг ривожланиш стратегиясининг роли ва аҳамиятини ҳар томонлама баҳолаш ва бизнеснинг рақобатбардошлиги ва барқарорлигини ошириш бўйича амалий тавсиялар бериш имконини беради.

**Мунозара.** Ташкилий ривожланиш стратегияси менежмент назарияси ва амалиётидаги асосий тушунчалардан биридир. У ташкилотнинг узоқ муддатли мақсадларига эришиш ва унинг бозорда рақобатбардошлигини таъминлашга қаратилган турли ёндашув ва усулларни қамраб олади. Ушбу бўлимда стратегия тушунчасига классик ва замонавий ёндашувлар, стратегиянинг асосий таркибий қисмлари, стратегия турлари ва уларнинг ташкилий тузилма ва маданиятга таъсири кўриб чиқилади.

Майкл Портер томонидан киритилган стратегияга классик ёндашув стратегияни рақобат устунлигига эришиш учун бозорда ташкилотни режалаштириш ва жойлаштириш сифатида қарайди. Портер стратегияни бозорда ўзига хос позицияни танлаш ва компанияни рақобатчилардан ажратиб турадиган

мижозлар учун қиймат яратиш сифатида белгилайди [10]. Ушбу ёндашувнинг асоси “бешта куч” моделидан фойдаланган ҳолда ташқи муҳитни таҳлил қилишдир, унга қуйидагилар қиради:

- саноат ичидаги рақобат;
- янги рақобатчилар таҳдиди;
- ўрнини босувчи маҳсулотлар ёки хизматлар таҳдиди;
- етказиб берувчи қуввати;
- истеъмолчи кучи.

Ушбу ёндашув фарқлаш, харажат етакчилиги ёки маълум бир бозор сегментига эътибор қаратиш орқали рақобат устунлигини яратишга қаратилган.

Стратегияга замонавий ёндашувлар ташқи муҳитнинг юқори даражадаги ноаниқлик ва ўзгарувчанлигини ҳисобга олган ҳолда янада мослашувчан ва динамикдир. Генри Минзберг стратегия концепциясини

“қарорлар оқидадаги намуна” сифатида таклиф қилди [9]. Портердан фарқли ўлароқ, Минзберг стратегия ҳар доим ҳам режа сифатида шаклланмайди, балки қарор қабул қилиш жараёнида ривожланиши мумкин, деб ҳисоблайди. У стратегик фикрлашнинг бир нечта мактабларини белгилайди, жумладан:

- режалаштириш мактаби;
- жойлашув мактаби;
- таълим мактаби.

Минтзберг стратегиянинг мослашувчанлиги, ташкилотнинг ўрганиш ва ўзгаришларга тез жавоб бериш қобилиятининг муҳимлигини таъкидлайди.

Ташкилотнинг ривожланиш стратегияси унинг муваффақияти ва самарадорлигини белгилайдиган бир неча асосий компонентларни ўз ичига олади. Қуйидаги жадвал стратегиянинг асосий таркибий қисмларини кўрсатади.

**1-жадвал**

**Компания рақобат стратегиясининг асосий таркибий қисмлари [6]**

№	Компонент	Тавсифи
1.	Миссия ва қараш	Ташкилотнинг узоқ муддатли мақсади ва ривожланиш йўналишини аниқлаш, унинг асосий мақсади ва асосий қадриятларини акс эттиради.
2.	Ташқи муҳит таҳлили	Ташкилот фаолиятига таъсир этувчи бозор шароитларини, рақобат муҳитини, иқтисодий ва сиёсий омилларни ўрганиш.
3.	Ички муҳит таҳлили	Компаниянинг инсон капитали, технология, молия, ташкилий маданият каби ички ресурслари ва имкониятларини баҳолаш.
4.	Мақсад ва вазифалар	Стратегияни амалга ошириш жараёнида эришиш керак бўлган аниқ, ўлчанадиган, эришиш мумкин бўлган, тегишли ва вақт билан боғлиқ (SMART) мақсадларни белгилаш.
5.	Ҳаракат режаси	Белгиланган мақсадларга эришишга қаратилган тадбирларнинг батафсил режасини ишлаб чиқиш, шу жумладан ресурсларни тақсимлаш ва муддатларни



		белгилаш.
6.	Мониторинг ва баҳолаш	Стратегиянинг амалга оширилишини доимий равишда кузатиб бориш, натижаларни баҳолаш ва керак бўлганда ҳаракатларни тузатиш.

Корпоратив стратегия бутун ташкилотни қамраб олади ва бизнес портфелини бошқариш ва диверсификация, ўзаро бирлашиш ва сотиб олиш бўйича қарорлар қабул қилишга қаратилган. Корпоратив стратегияга мисол сифатида компанияни халқаро бозорларга киришини кенгайтириш ёки маҳсулот қаторини диверсификация қилишни кўрсатиш мумкин.

Бизнес стратегияси алоҳида бизнес бўлинмалари ёки маҳсулотларга қаратилган ва маълум бир саноат ёки бозор сегментида рақобат устунлигига эришишга қаратилган. Бизнес стратегияларига мисоллар маҳсулотнинг фарқланиши ёки маълум бир сегментдаги нарх етакчилигини ўз ичига олади.

Функционал стратегия маркетинг, ишлаб чиқариш, молия ёки "HR" каби ташкилот ичидаги индивидуал функциялар билан шуғулланади. У ички жараёнларни оптималлаштириш орқали корпоратив ва бизнес стратегияларини амалга оширишни қўллаб-қувватлайди.

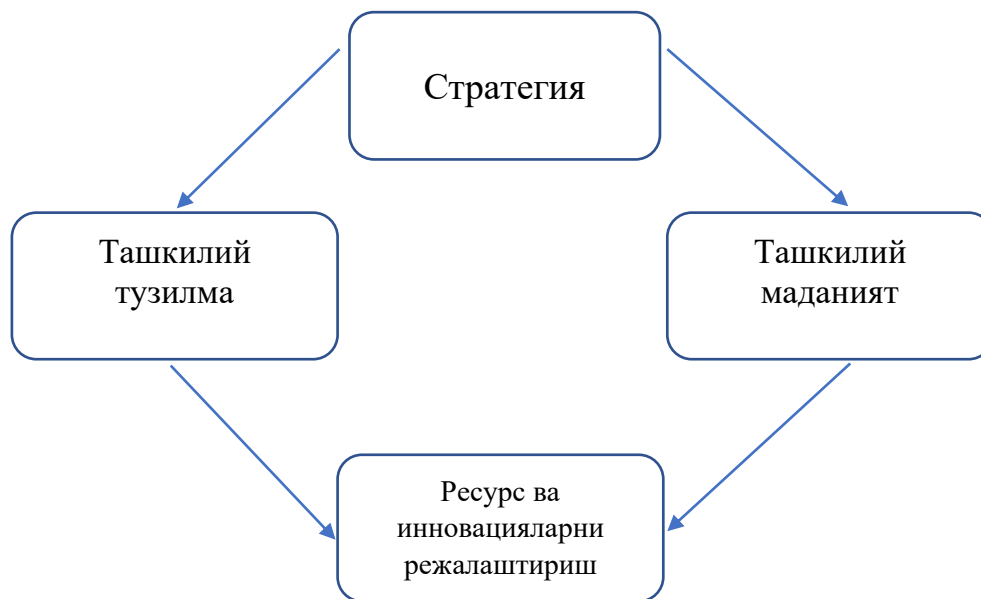
Узоқ муддатли стратегиялар бир неча йилдан ўн йилларгача бўлган муддатга ишлаб чиқилади ва компаниянинг барқарор ўсиши ҳамда ривожланишини таъминлашга қаратилган. Йирик инвестиция лойиҳалари, янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш ва янги бозорларга чиқиш шулар жумласидандир.

Қисқа муддатли стратегиялар, аксинча, қисқа вақт ичида, одатда, бир йилдан камроқ вақт ичида операцион мақсадларга эришишга қаратилган. Буларга реклама кампаниялари, қисқа муддатли чегирмаларни бошқариш каби тактик тадбирлар киради.

Ташкилотнинг ривожланиш стратегияси унинг тузилиши ва маданиятига бевосита таъсир қилади. Ташкилий тузилма стратегия билан белгиланади, чунки у компания мақсадларини амалга оширишни қўллаб-қувватлаши керак. Масалан, халқаро бозорларга чиқишни мақсад қилганда, компания маҳаллий ўзгаришлар ва эҳтиёжларга тезроқ жавоб беришга имкон берувчи марказлаштирилмаган тузилмани қабул қилиши мумкин.

Ташкилот маданияти ҳам стратегия билан шаклланади. Инновациялар ва ўсишга йўналтирилган стратегиялар ижодкорлик, таваккалчилик ва узлуксиз ўрганишни қўллаб-қувватлайдиган маданиятни яратишни талаб қилади. Маданият стратегик мақсадларга мос келиши, ходимлар ўртасида бирлик ва мотивацияни таъминлаши керак.

Қуйида ташкилотнинг стратегияси, тузилиши ва маданияти ўртасидаги муносабатни кўрсатадиган диаграмма келтирилган:



1-расм. Стратегиянинг ташкилий тузилма ва маданиятга таъсири [7]

Стратегия ресурсларни режалаштириш ва инновацияларда ҳам асосий рол ўйнайди. Капитал, инсон ресурслари ва технология каби ресурсларни самарали тақсимлаш стратегик ёндашувни талаб қилади. Компания стратегик мақсадларга эришиш учун қандай ресурслар кераклигини ва улар қандай тақсимланишини аниқлаши керак.

Тез ўзгарувчан рақобат муҳитида инновациялар стратегик ривожланишнинг муҳим элементи ҳисобланади. Стратегия тадқиқот ва ишланмаларга инвестицияларни, янги технологияларни жорий этишни ва маҳсулот қаторини доимий янгилашни ўз ичига олиши керак. Масалан, “Apple” компанияси юқори технологиялар бозорида етакчиликни сақлаб қолиш имконини берувчи доимий инновациялар стратегиясини амалга оширади.

Ташкилотнинг ривожланиш стратегияси миссия ва қарашларни аниқлашдан тортиб ресурслар ва инновацияларни режалаштиришгача

бўлган кўп жиҳатларни ўз ичига олади. Стратегияга классик ва замонавий ёндашувлар рақобатдош устунликка эришишнинг турли усуллари таклиф этади, бу эса стратегик бошқарувда мослашувчанлик ва эгиловчанликнинг муҳимлигини таъкидлайди. Стратегия турлари - корпоратив стратегия, бизнес стратегияси ва функционал стратегияси, шунингдек узок муддатли ва қисқа муддатли стратегиялар - ташкилот тузилмаси ва маданиятини шакллантиришда, шунингдек, ресурсларни самарали бошқаришда муҳим рол ўйнайди.

Ташкилотнинг стратегияси унинг бозордаги муваффақиятини белгиловчи рақобат устунликларини яратиш ва кўллаб-қувватлашда асосий рол ўйнайди. Ушбу бўлимда биз рақобат устунлик тушунчаси ва таснифини кўриб чиқамиз, стратегия уларни яратиш ва сақлашга қандай ҳисса қўшишини ўрганамиз, шунингдек стратегияни амалга ошириш билан боғлиқ хавф ва муаммоларни таҳлил қиламиз.

Рақобат устунлиги - бу ташкилотнинг рақобатчилардан устун туриш ва бозорда барқарор ўрнини сақлаб қолиш имконини берадиган ўзига хос хусусиятлари ва имкониятлари. Майкл Портер фикрига кўра, рақобатш устунлиги иккита асосий турга бўлинади [11]:

**Харажатларнинг устунлиги:** сифатнинг мақбул даражасини сақлаб қолган ҳолда рақобатчилардан паст нархда маҳсулот ёки хизматларни таклиф қилиш қобилияти. Ушбу афзаллик харажатларни самарали бошқариш, ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва арзон ресурслардан фойдаланиш орқали эришилади.

**Дифференциялаш:** юқори сифатли, инновацион маҳсулотлар, ноёб хизматлар ёки брендинг орқали истеъмолчи учун ноёб қиймат яратиш, маҳсулот ёки хизматлар учун юқори нархни олиш имконини беради.

Ушбу иккита асосий турга кўшимча равишда, рақобатдош устунликлари куйидагиларни ўз ичига

олиши мумкин:

– *Инновацион афзаллик:* компаниянинг рақобатчиларга қараганда тезроқ янги маҳсулотлар, жараёнлар ёки бизнес моделларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш қобилияти. Масалан, технология соҳасидаги инновациялари билан машҳур “Apple” компанияси.

– *Сифат устунлиги:* рақобатчиларнинг ўхшаш таклифларидан сифат жиҳатидан устун бўлган маҳсулот ёки хизматни тақдим этиш. Бу маҳсулотнинг чидамлилиги, ишлаши ёки ишончлилигини ўз ичига олиши мумкин.

– *Бозорга чиқиш тезлиги:* компаниянинг бозор муҳитидаги ўзгаришларга тезда жавоб бериш ва янги маҳсулот ёки хизматларни рақобатчиларга қараганда тезроқ бозорга чиқариш қобилияти.

Ташкилот стратегияси рақобат устунлигини яратиш ва сақлашга қаратилган. Куйидаги жадвалда асосий стратегиялар ва уларнинг ҳар хил турдаги рақобат устунликларни ривожлантиришга таъсири жамланган:

**2-жадвал**

**Турли стратегияларнинг компания рақобат устунлигига таъсири [14]**

№	Стратегия	Рақобат устунлиги	Мисол компания
1	Харажатлар етакчилиги	Нарх устунлиги	Walmart: Таъминот занжирини оптималлаштириш ва миқёсни тежаш орқали паст нархлар
2	Дифференциялаш	Ўзига хослик ва сифат	Apple: инновацион ва сифатли маҳсулотлар, бренд
3	Фокуслаш	Бозорда харажат ёки табақалаштирилган афзаллик	Ferrari: бозорда эксклюзивлик ва юқори сифат
4	Инновацион стратегия	Инновацион афзалликлар	Tesla: Электр транспорт воситалари ва автоном технологияларда етакчилик
5	Ёриб кириш стратегияси	Бозордаги ўзгаришларга мослашиш тезлиги	Amazon: янги технологиялар ва хизматларни тезкор жорий этиш



Ушбу стратегиялар компанияларга бозордаги мавқеини мустаҳкамлашга ва барқарор муваффақиятга эришишга ёрдам беради. Мисол учун, харажатлар бўйича етакчилик компанияга кенгрок истеъмолчиларни жалб қилиш учун арзон нархларни таклиф қилиш имконини беради, дифференциялаш стратегияси эса компанияни рақобатчилардан ажратиб турадиган ноёб қиймат яратишга қаратилган.

"Apple" сифат ва инновацияларга йўналтирилган фарқлаш стратегиясидан фойдаланади. "iPhone", "iPad" ва "Mac" каби "Apple" маҳсулотлари ноёб дизайн, юқори даражадаги дастурий ва аппарат интеграцияси ҳамда "Face ID" ва маҳсулотлар экотизими каби инновацион функцияларга эга. Ушбу стратегия компанияга премиум курилмалар бозорида етакчи ўринни эгаллаш ва соҳа фойдасининг муҳим қисмини сақлаб

қолиш имконини берди.

"Tesla", шунингдек, электромобиллар ва автоном мобил бошқарув соҳасида илғор технологияларни ишлаб чиқиш ва жорий этишга эътибор қаратган ҳолда инновацион стратегияга амал қилади. Компания биринчи бўлиб узоқ масофага ва ҳавода дастурий таъминотни янгилаш имкониятига эга бўлган оммавий ишлаб чиқарилган электромобилларни такдим этди, бу эса унга электромобиллар бозорида етакчилик мавқеини эгаллаш имконини берди.

Рақобат устунликларини яратишда стратегияларнинг аҳамиятига қарамай, уларни амалга ошириш бир қатор риск ва қийинчиликлар билан боғлиқ. Қуйидаги жадвалда стратегиянинг самарадорлигига таъсир қилиши мумкин бўлган асосий ички ва ташқи омиллар келтирилган:

### 3-жадвал

#### Стратегиянинг самарадорлигига таъсир қилиши мумкин бўлган асосий ички ва ташқи омиллар [14]

№	Омил	Тури	Тавсиф
1	Самарасиз бошқарув	Ички	Ресурсларни ёмон бошқариш, ёмон мувофиқлаштириш ва стратегияни амалга ошириш.
2	Ўзгаришларга қаршилик	Ички	Ходимлар стратегияни амалга ошириш учун зарур бўлган ўзгаришларга қаршилик кўрсатиши мумкин.
3	Қонунчиликдаги ўзгаришлар	Ташқи	Янги қоидалар ёки қонунлар компания стратегиясини амалга оширишга таъсир қилиши мумкин.
4	Иқтисодий инкирозлар	Ташқи	Иқтисодий пасайиш талабни камайтириши ва стратегиянинг бажарилишига салбий таъсир кўрсатиши мумкин.
5	Рақобат босими	Ташқи	Рақобатнинг кучайиши жорий стратегиянинг самарадорлигини камайтириши мумкин.

Стратегия ташкилотнинг рақобат устунлигини яратиш ва қўллаб-қувватлашда ҳал қилувчи рол ўйнайди. Харажат, сифат ва инновация каби рақобатдош устунликларнинг ҳар хил турларига харажатлар етакчилиги, дифференциялаш ёки инновация стратегияси каби тегишли стратегиялар орқали эришиш мумкин. Бироқ, стратегияни амалга ошириш ички ва ташқи омиллардан келиб чиқиши мумкин бўлган хавф ва қийинчиликларга тўла. "Apple" ва "Tesla" каби компанияларнинг тажрибалари тўғри стратегия қандай қилиб доимий муваффақиятга олиб келиши мумкинлигини кўрсатади, "Blockbuster" ва "Nokia" каби муваффақиятсиз стратегиялар эса мослашувчанлик ва мослашиш муҳимлигини таъкидлайди.

Инновациялар рақобат устунлигининг энг муҳим омилига айланиб, ташкилотларнинг замонавий ривожланиш стратегиясида марказий ўрин тутаяди. Глобал рақобат, тез технологик ўзгаришлар ва ўзгарувчан бозор эҳтиёжлари шароитида инновациялар компанияларга мослашувчанликни сақлаб қолиш, янги шароитларга мослашиш ва мижозлар учун ноёб қиймат таклифларини яратиш имконини беради.

Инновацион стратегия бозорда сезиларли яхшиланишлар ва ўзгаришларга олиб келиши мумкин бўлган янги маҳсулотлар, хизматлар, жараёнлар ёки бизнес моделларини доимий равишда ривожлантиришга қаратилган. Бундай стратегиялар қуйидаги йўллар билан рақобатдош устунликларни яратади:

– Дифференциялаш: инновациялар

компанияларга рақобатчилар томонидан тенгсиз бўлган ноёб маҳсулот ёки хизматларни таклиф қилиш имконини беради. Бу энг юқори нархлаш имкониятини яратади ва брендни идрок этишни яхшилайдди.

– Харажатларни пасайтириш: ишлаб чиқариш ва логистика жараёнларидаги инновациялар харажатларни сезиларли даражада камайитириши мумкин, бу эса бозорда харажат афзалликларига олиб келади.

– Ўзгаришларга мослашиш: инновацион компаниялар бозор муҳити ва мижозлар эҳтиёжларидаги ўзгаришларга тезроқ жавоб беришади, бу уларга янги бозор бўшлиқларини қўлга киритиш ва етакчиликни сақлаб қолиш имконини беради.

"Apple Inc." стратегиясида инновациялардан фойдаланадиган компаниянинг классик намунаси дир. 2007 йилда "iPhone" нинг тақдим этилиши мобиль телефонлар бозорида инқилоб қилди ва янги маҳсулот тоифасини - смартфонларни яратди. "Apple" компаниясининг фойдаланувчи интерфейси, дизайн ва иловалар экотизимидаги инновациялари компанияни бозор етакчисига айлантирди ва бутун саноат учун янги стандарт ўрнатди.

Яна бир мисол, "Tesla" узок масофали, юқори унумдорлик ва дастурий таъминот янгиланишига эга электр транспорт воситаларини ишлаб чиқиш орқали автомобиль саноатига инновация киритган. Бу янгиликлар "Tesla"ни электромобиллар бозорида етакчилардан бирига айлантирди ва компаниянинг рақобатбардошлигини сезиларли даражада оширди.

4-жадвал.

Инновацияларни жорий этиш мисоллари ва уларнинг рақобатбардошликка таъсири

№	Компания	Инновацияларни жорий этиш	Рақобатбардошликка таъсири
1	"Apple Inc."	"iPhone" жорий этилиши	Янги бозор стандартини яратиш, смартфон бозорида етакчилик
2	"Tesla"	Узоқ масофали электр транспорт воситаларини ишлаб чиқиш ва симсиз (хаводан) янгилаш дастури	Электр автомобиль бозорида етакчилик, янги маҳсулотни яратиш
3	"Amazon"	"Prime" ва "Cloud Computing (AWS)"ни жорий этиши	Мижозларнинг содиқлигини ошириш, электрон тижорат ва булутли хизматлар бозорида устунлик

Инновацион стратегиянинг самарадорлиги энг муҳим самарадорлик кўрсаткичлар (KPI) ва таҳлил усуллари ёрдамида баҳоланиши мумкин. Асосий "KPI"ларга қуйидагилар киради:

**1. Янги маҳсулот даромади:** Ушбу кўрсаткич сўнгги бир неча йил ичида ишлаб чиқилган ва ишга туширилган маҳсулот ёки хизматлар томонидан шакллантирилган даромад улушини акс эттиради. Ушбу кўрсаткичнинг юқори фоизи инновацион стратегиянинг муваффақиятидан далолат беради.

**2. Бозор улуши:** Рақобатчиларга нисбатан компаниянинг бозор улушини баҳолаш компаниянинг бозордаги мавқеини мустаҳкамлаш учун инновациялардан қанчалик муваффақиятли фойдаланишини кўрсатади.

**3. Мижозларнинг қониқиш даражаси:** инновациялар миждозлар томонидан қандай қабул қилинишини кўрсатадиган муҳим кўрсаткич. Қониқишнинг юқори даражаси инновация ҳақиқатан ҳам миждозларга қиймат беришини кўрсатади.

**4. Бозорга чиқиш вақти:** Бу кўрсаткич компаниянинг бозорга янги маҳсулот ёки хизматни олиб кириш тезлигини ўлчайди. Бозорга қисқа вақт ичида кириш кўпинча самарали инновацион жараёнлар натижасидир.

Инновациялар рентабеллиги коэффиценти (Инновациялар бўйича ROI): Бу кўрсаткич инвестиция қилинган маблағларга нисбатан инновацион лойиҳалардан олинган фойдани ҳисоблаб чиқади. Юқори "ROI" муваффақиятли инновацияни кўрсатади.

Инновацион стратегияни баҳолаш ва тузатиш учун компаниялар турли усуллар ва воситалардан фойдаланишлари мумкин:

**"SWOT" таҳлили:** Анъанавий стратегик таҳлил воситаси бўлиб, компаниянинг кучли, заиф томонлари, ташқи имкониятлар ва таҳдидларни аниқлайди. Ундан инновациялар компаниянинг ҳозирги ва келажакдаги эҳтиёжларига қандай жавоб беришини аниқлаш учун фойдаланиш мумкин.

**Бенчмаркинг:** компания фаолиятини соҳадаги етакчи компаниялар билан солиштириш усули. Бу усул

инновацион стратегияни такомиллаштириш мумкин бўлган соҳаларни аниқлаш имконини беради.

**Balanced Scorecard (BSC):** Инновацион стратегияни молиявий, миждозлар, ички бизнес жараёнлари, ўрганиш ва ривожлантириш каби турли нуқтаи назарлардан баҳолаш имконини берувчи восита. BSC компанияларга инновациялар ташкилотнинг умумий мақсадларига қандай таъсир қилишини кўриш имконини беради.

**Харажат-фойда таҳлили (Cost-Benefit Analysis):** Бу усул инновацион лойиҳаларнинг иқтисодий мақсадга мувофиқлигини баҳолаш учун ишлатилади. Бу компанияга инновациялар харажатларини потенциал фойда билан солиштириш ва асосли қарорлар қабул қилиш имконини беради.

**Портфель таҳлили (Portfolio Analysis):** компанияга инновацион лойиҳалар портфелини баҳолаш ва бошқариш имконини берувчи бошқарув воситаси. Ушбу усул стратегик мақсадларга эришиш учун хавфли ва консерватив лойиҳалар ўртасидаги мувозанатни сақлашга ёрдам беради.

**Хулоса.** Инновациялар ташкилотнинг ўсиш стратегиясида ҳал қилувчи рол ўйнайди, бу эса компанияларга нафақат омон қолиш, балки динамик бозор муҳитида ривожланишига ёрдам берадиган рақобатдош устунликларни яратади. "Apple", "Tesla" ва "Amazon" каби компаниялардан олинган мисоллар инновацион стратегиялар қандай қилиб рақобатбардош мавқе ва молиявий кўрсаткичларнинг сезиларли яхшиланишига олиб келиши мумкинлигини кўрсатади.

Инновацион стратегиянинг самарадорлиги турли "KPI" ва таҳлил усулларида фойдаланган ҳолда доимий равишда баҳоланиши ва тузатилиши керак, масалан, "SWOT" таҳлили, "Benchmarking", "Balanced Scorecard" ва бошқалар. Ушбу воситалар компанияларга бозор ўзгаришларига мослашишга, хавфларни минималлаштиришга ва узоқ муддатли муваффақиятга эришиш учун инновациялар салоҳиятини максимал даражада оширишга имкон беради.

## Фойдаланган адабиётлар рўйхати

1. Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
2. Astanakulov, O. (2020). National projects and government programmes: functional algorithm for evaluating and modelling using the Data Science methodology. *Economic Annals-XXI*, 183(5-6), 51-59. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V183-05>
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
4. Charles Chao Rong Phua (2023). Policy Strategy and Innovation Primer: Process, Praxis and Tools. *Routledge*. 196-198.
5. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Grant, R. M. (1996). *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.



7. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
9. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
10. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
11. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
12. Rumelt, R. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business.
13. T.K. Das. Innovation and Behavioral Strategy. (2022) *Information Age Publishing*. 299.
14. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
15. Асатуллаев Х.С., Астанакулов О.Т., Собиров З.А. (2016). Инновационная активность в условиях конкуренции: сущность и анализ. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*, (10-1), 172-174.