

## САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА РИВОЖЛАНИШ СТРАТЕГИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШДА ИЛҒОР ХОРИЖИЙ КОМПАНИЯЛАР ТАЖРИБАСИНИ ТАТБИҚ ЭТИШ ШАРТ ШАРОИТЛАРИ

*Абдуллаева Матлуба Нематовна*

*и.ф.д. (DSc), доцент, ТДТУ*

**Annotation.** In this article, the prerequisites for applying the experience of advanced foreign companies in the development of development strategies in industrial enterprises are studied.

**Keywords.** Industrial enterprises, diversification, strategic planning, strategy, competitiveness, economic efficiency, strategic management centers, business units.

Бозор иқтисодиётининг трансформацияси тобора кўпроқ унинг илғор технологияларини жорий этиш ва янги бозорларни ўзлаштириш, билим яратиш ва инсон тажрибасини ошириш қобилиятига боғлиқ. Бозорда рақобат устунликларига эришиш учун унинг салоҳиятидан максимал даражада фойдаланишга имкон берадиган тўғри танланган стратегияни амалга ошириш лозим.

Маълумки турли мамлакатларда стратегик режалаштириш ўзига хос хусусиятларга эга. Масалан, АҚШ металлургия компанияларидаги асосий жиҳат – барча бўлинмаларнинг стратегияларини бирлаштириш ва ресурсларни тақсимлаш; Британия компанияларида – ресурсларни тақсимлашга йўналтирилганлик; Япония компанияларида – инновацияларни татбиқ этиш ва қарорлар сифатини яхшилашга эътибор қаратиш ҳисобланади.

Жаҳон бозорида АҚШ ва бошқа мамлакатларнинг металлургия компаниялари ўртасида ўз маҳсулотларини сотиш бўйича рақобат кучайиб бораётган бир пайтда, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг рақобатбардошлигини оширишга, шу жумладан харидорлар талабини энг юқори даражада қондиришни таъминлайдиган сифат ва нархни яхшилашга қаратилган стратегияни ишлаб чиқиш тобора муҳим аҳамият касб этмоқда.

Ҳозирги босқичда асосий масала компаниянинг умумий фаолияти эмас, балки унинг рақобатли бозор сегментида – мазкур тармоқда ёки унинг соҳасида тутган ўрнидир. Бундай сегментлар стратегик хўжалик юритиш марказлари деб аталади. Шундай қилиб, йирик АҚШ компанияларида стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун унинг ташкилий тузилишига мос келмайдиган бошқарув тузилмаси яратилди. Ишлаб чиқариш бўлимлари бу марказларга сотиш бозорларининг умумийлиги, маҳсулотларнинг бир хиллиги ва ўзаро алмашинувчанлиги; уни ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш ва сотиш учун ресурслар

билан таъминланганлик; соҳаси ва салоҳияти бўйича ўхшаш рақобатчиларнинг мавжудлиги каби хусусиятларга кўра киритилади. АҚШ металлургия компанияларида стратегик хўжалик юритиш марказларининг сони ишлаб чиқариш бўлимлари сонидан анча кам. Масалан, компанияда 37 та стратегик хўжалик юритиш марказларига бирлаштирилган 110 та ишлаб чиқариш бўлимлари бўлиши мумкин.

Мисол учун, General Electric компаниясида ташкил этилган истиқболли режалаштириш тизимининг хусусияти – бу барча ишлаб чиқариш бўлимларининг, шу жумладан корхоналар гуруҳлари ва савдо фирмаларининг стратегик марказлар ўртасида тақсимланишида ушбу марказларнинг нафақат белгиланган мақсадни режалаштириш ва амалга ошириш учун, балки якуний натижа – фойда олиш учун масъул бўлишидир.

Япония компанияларида олиб бориладиган стратегик режалаштиришда бош компаниянинг ўз филиаллари ва шўъба компаниялари билан ўзаро алоқалари муҳим роль ўйнайди. Бу айниқса, назорат қилинадиган компанияларнинг фаолият хусусиятларига қараб фарқланадиган ривожланиш мақсадларини белгилашга тааллуқлидир. Шундай қилиб, ички бозорга йўналтирилган филиаллар ва шўъба корхоналарда мақсадларни белгилаш бош компаниянинг сотиш ҳажми, фойда, барқарорлик, савдо белгисининг обрўсини мустаҳкамлаш каби кўрсаткичлар юзасидан нуқтаи назарига боғлиқ.

Йирик диверсификация қилинган компания, одатда маҳсулотнинг хусусиятига қараб бир вақтнинг ўзида турли стратегияларни қўллайди. Масалан, Япониянинг Hitachi фирмаси маиший электр техникасини ишлаб чиқариш учун хорижий филиаллардан фойдаланади: оғир электр ускуналарини экспорт қилади ёки уни ишлаб чиқариш учун лицензиялар сотади; лойиҳалаш ва қурилишга буюртмалар асосида бутун корхоналарнинг мураккаб технологик ускуналарини сотади<sup>1</sup>.

Муваффақиятли фаолият юритаётган Япония металлургия компанияларида сотувларнинг 21 фоизи олдинги 5 йил мобайнида ишлаб чиқилган янги маҳсулотларга тўғри келади, улар фойданинг 23 фоизини таъминлайди. Маҳсулотни янгилаш даражаси ва компанияларнинг фаолият самарадорлиги ўртасида тўғридан-тўғри боғлиқликни ўрнатиши мумкин.

Рақобат кураши стратегиясини қўллашга мисол тариқасида Япониянинг Mitsui Engineering & Shipbuilding Co кемасозлик компаниясини келтириш мумкин. У Япониянинг энг рақобатбардош компанияларидан биридир. Ушбу компаниянинг ривожланиш истиқболларини асослаш қуйидагиларни назарда тутди:

<sup>1</sup> Нальгиева Х.Л. Роль планирования в стратегическом менеджменте // Успехи современной науки. 2017. Т. 2. № 4. С. 24-27.

- биринчидан, йирик, тежамкор ва стандартлаштирилган кемаларни яратиш. Унинг рақобатбардошлик омилларига нефт, темир рудаси, кўмир ташиш ҳажмининг ўсиши сабабли ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг жаҳон бозори талабларига жавоб бериши; кемаларнинг қисқа муддатларда қурилиши (техник ишланмалар, конструкциялаш ва лойиҳалаштириш учун бир йил, қурилиш учун - олти ой ажратилади);

- иккинчидан, ишлаб чиқаришнинг янги усулларида фойдаланиш: конструкциялаш ва ишлаб чиқаришнинг барча соҳаларида ишлаб чиқаришни, шу жумладан уларга бўлган эҳтиёж АКТ ёрдамида ҳисобланадиган хом ашё ва эҳтиёт қисмларни ҳам АКТ ёрдамида режалаштириш, бунинг натижасида пўлат прокат захиралари атиги бир ҳафта учун мўлжалланади (Ғарбий Европа компанияларида - уч ойга тенг);

- учинчидан, ишлаб чиқаришни диверсификация қилиш. Кемаларга бўлган талабнинг беқарорлиги сабабли, умуман компания бўйича ишлаб чиқариш ҳажмини, сотиш ва фойда даражасини барқарорлаштириш учун корхона ўз маҳсулотларини диверсификация қилади ва металл конструкциялари, йирик дизеллар, металлургия иситиш печлари ва совутиш қурилмаларини ишлаб чиқариш, корхоналар қуриш каби технологик турдош тармоқларга кириб боради. Ҳозирда кемасозлик сотувлар ҳажмининг атиги 30 фоизини ташкил қилади;

- тўртинчидан, тўғри ишлаб чиқилган стратегия - капитални жалб қилган ҳолда ускуналарни кенгайтириш ва модернизациялашга сармоя киритишни кўзда тутди (ўз капиталининг умумий активлардаги улуши 11 фоизни ташкил қилади), ёш малакали мутахассисларга – университет битирувчиларига таяниш (ўрта бошқарув бўғинининг 1/5 қисмига қадар).

Германияда стратегик режалаштириш фаолият соҳаларини таҳлил қилишда кучли ва заиф томонларини баҳолаш; стратегияни таърифлаш (ходимлар, ресурслар, тадқиқотлар ва ишланмалар, ишлаб чиқариш, технология, бошқарув, ахборотни қайта ишлаш, менежмент, молия, бозорлар); устуворликлар каби масалаларни кўриб чиқишни ўз ичига олади.

Бизнинг фикримизча, республикамиз металлургия корхоналари учун ривожланиш истиқболларини таърифловчи юқоридаги мисоллар орасида Япония ва АҚШ тажрибасидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Мазкур

мамлакатларнинг металлургия корпорацияларида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш стратегиясидан фойдаланилади. Самарали диверсификация стратегиясининг қўлланиши ишлаб чиқариш қувватларидан етарлича юқори даражада фойдаланиш ва ҳатто металл маҳсулотлар таннархини нисбий пасайтириш, корхона ва аҳоли даромадларини ошириш, уларнинг салоҳиятидан яхшироқ фойдаланиш ва савдо тармоғини яратиш имкониятини беради.

Маҳаллий металлургия тармоғида стратегик хўжалик юритиш

марказларини яратиш зарур бўлиб (АҚШ мисолида бўлгани каби), шу асосда маҳаллий металлургия корхоналарининг ташкилий тузилмаларини, мустақил технологик жараёнларга асосланган ички бизнес бирликларини ташкил этиш орқали янада номарказлашган шаклларга ўзгартириш мумкин, бу эса бир қатор ижобий натижаларга олиб келиши керак <sup>2</sup>:

- корхонанинг ҳар бир бўлинмасида мазкур технология асосида максимал синергетик самара берадиган ўз ташкилий маданияти шаклланиб боради;

- ички тадбиркорликнинг мавжудлиги меҳнатга янада катта масъулият билан ёндашишга ёрдам беради;

- бизнес бирликларнинг ташкил қилиниши бошқарув услубини ишчи ва бошқарув жамоаларини шакллантириш асосида ўзгартиришни рағбатлантиради;

- кичик динамик ташкилотларга хос бўлган ва айни вақтда йирик ташкилотнинг синергияси билан уйғунлашган устунликлар вужудга келади;

- молиявий таҳлил элементлари орқали кам ривожланган тармоқларни аниқлаш ва истиқболли тармоқларни рағбатлантириш имконини беради.

#### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. Нальгиева Х.Л. Роль планирования в стратегическом менеджменте // Успехи современной науки. 2017. Т. 2. № 4. С. 24-27.

2. <http://lib.i-bteu.by/bitstream/handle/22092014/4596/Шишкова%20Е.Е.%20Борисюк%20С.Н.%20Зарубежн%20ый.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

3. <https://naukovedenie.ru/PDF/98EVN316.pdf>

4. Абдуллаева М.Н. Опыт формирования стратегии инновационного развития зарубежных металлургических корпораций. // Рынок, деньги и кредит, № 11, 2011 г. – С. 29-33.

5. Абдуллаева М.Н. Методологические аспекты разработки стратегии развития предприятий промышленного комплекса Узбекистана. // Общество и экономика, Москва. № 7-8, 2012 г. – С.101-113.

6. Абдуллаева М.Н. Государственное регулирование продвижения инноваций на международные рынки. // Экономика и финансы, № 5, 2013 г. – С. 12-18.

7. Abdullayeva M.N. Strategy for the development of industrial enterprises in the conditions of a changing external environment. // Journal of Management Value & Ethics No.04. India. Gwalior-M.P. Oct-Dec. 2019. Vol. 09. pp.75-78

8. Abdullayeva M.N. Matrix approach to forming a strategy for the development of industrial enterprises. // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar № 1, 2020 y. <https://iqtisodiyot.tsue.uz> – S.150-159.

9. Абдуллаева М.Н. Оценка стратегических позиций металлургических предприятий Республики Узбекистан. // Иқтисодиёт ва таълим, № 2, 2021 й. – С.101-107.

<sup>2</sup> Савкина Р.В., Мальцева, Е.Г. Особенности стратегического планирования в условиях кризиса //Научный альманах. 2019. № 3-1 (17). С. 301-307.