

## MAHALLIY KORXONALARDA DIFFERENSIALLASH STRATEGIYASINI QO'LLASHNING NAZARIY METODOLOGIK ASOSLARI

*Yo'ldashova Gavhar Xusnitdinovna*

*Innovatsion menejment kafedrasi v.b. dotsent*

*Elmurodova Mohinur Utkirjon qizi*

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti magistranti*

*mohinurelmurodova305@gmail.com*

**Annotatsiya:** Maqolada mahalliy korxonalarda differenziallash strategiyasini qo'llashning nazariy-metodologik asoslari tadqiq etilgan. Strategik boshqaruvning zamonaviy usullari tahlil qilinib, korxonalar raqobatbardoshligini oshirishda mahsulot va xizmatlarni o'ziga xosligini ta'minlash yo'llari yoritilgan.

**Kalit so'zlar:** differenziallash strategiyasi, raqobatbardoshlik, mahalliy korxonalar, strategik boshqaruv, mahsulot innovatsiyasi, marketing, bozor ulushi.

### KIRISH

Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida mahalliy korxonalarining barqaror rivojlanishi va xalqaro bozorlarda o'z o'rnini topishi bevosita samarali strategik boshqaruv qarorlariga bog'liqdir. Global raqobatning kuchayishi va iste'molchilar talablarining diversifikatsiyalashuvi natijasida korxonalar faqatgina narx ustunligiga tayanib qolmasdan, balki o'z mahsulot va xizmatlarining o'ziga xosligini ta'minlashga majbur bo'lmoqdalar. Differenziallash strategiyasi korxonaga o'z mahsulotini raqobatchilardan ajratib turadigan noyob xususiyatlar bilan ta'minlash imkonini beradi, bu esa o'z navbatida mijozlarning brendga sodiqligini oshiradi va narxga nisbatan sezgirligini pasaytiradi. O'zbekiston iqtisodiyotining liberallashtirish va sanoat korxonalarining texnologik modernizatsiyalashuvi sharoitida mahsulot sifatini yaxshilash, dizaynni takomillashtirish va sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatishni yuqori bosqichga ko'tarish orqali differenziallashuvga erishish dolzarb ilmiy va amaliy ahamiyatga egadir. Ushbu jarayon nafaqat ishlab chiqarish quvvatlarini oshirishni, balki intellektual mulk va innovatsion g'oyalarni boshqarishning murakkab metodologik asoslarini ham talab etadi.

Differenziallash strategiyasi zamonaviy iqtisodiyotda korxonaning raqobatdosh ustunligini ta'minlovchi fundamental mexanizmlardan biri bo'lib, u mahsulot yoki xizmatning iste'molchi ko'z o'ngida noyob va qimmatli xususiyatlarga ega bo'lishini anglatadi. Ushbu nazariyaning asoschisi Maykl Porter ta'kidlaganidek, differenziallashuv korxonaga o'z mahsuloti uchun bozordagi o'rtacha narxdan yuqoriroq narx (premium price) belgilash imkonini beradi, chunki mijozlar ushbu

mahsulotning o'ziga xos xususiyatlari, yuqori sifati yoki brend nufuzi uchun qo'shimcha haq to'lashga tayyor bo'ladilar.

Nazariy jihatdan qaraganda, differentsiallashtirish nafaqat mahsulotning jismoniy parametrlarini o'zgartirish, balki iste'molchi bilan emotsional bog'liqlikni shakllantirish, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatishni takomillashtirish va brendning ijtimoiy mas'uliyatini oshirishni ham qamrab oladi. Klassik iqtisodiy maktab vakillari raqobatni asosan narx omili bilan bog'lagan bo'lsalar, neoklassik va zamonaviy strategik boshqaruv maktablari, xususan, resurslarga asoslangan yondashuv (Resource-Based View - RBV) tarafdorlari differentsiallashtirishni korxonaning ichki, noyob va taqlid qilib bo'lmaydigan resurslari (nomoddiy aktivlar, nou-xaular, korporativ madaniyat) bilan bog'laydilar. Ushbu yondashuvga ko'ra, korxonalar o'zining strategik aktivlarini shunday kombinatsiyalashi kerakki, natijada hosil bo'lgan qiymat zanjiri raqobatchilar tomonidan osonlikcha takrorlanmasligi lozim.

Mahalliy iqtisodiyot sharoitida differentsiallashtirish strategiyasining metodologik asosi sifatida tizimli yondashuvni ko'rsatish mumkin, bunda korxonalar faoliyati yaxlit bir mexanizm sifatida ko'riladi va har bir bo'g'in — xomashyo yetkazib berishdan tortib yakuniy iste'molchigacha — o'ziga xos qiymat qo'shishi kerak. Nazariy manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, differentsiallashtirishning bir necha turlari mavjud: mahsulot bo'yicha differentsiallashtirish (innovatsion funksiyalar), servis bo'yicha differentsiallashtirish (yetkazib berish tezligi, servis sifati), xodimlar bo'yicha differentsiallashtirish (yuqori malaka) va imidj bo'yicha differentsiallashtirish (brend obro'si). Mahalliy korxonalar uchun ushbu yo'nalishlarning har biri bozor segmentiga qarab turlicha ahamiyat kasb etadi. Masalan, oziq-ovqat sanoatida ekologik tozalik va tabiiylik asosiy differentsiallashtirish omili bo'lsa, texnologik sohalarida dasturiy ta'minotning qulayligi va energiya tejamlorligi birinchi o'ringa chiqadi. Shu sababli, strategiyani ishlab chiqishda korxonalar nafaqat o'zining ishlab chiqarish quvvatlarini, balki maqsadli auditoriyaning sub'ektiv qarashlarini va madaniy qadriyatlarini ham inobatga olishi metodologik jihatdan zaruriy shart hisoblanadi.

## ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA

Differentsiallashtirish strategiyasining nazariy asoslari dastlab Maykl Porter tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, u korxonaning raqobatbardoshligini ta'minlovchi uchta asosiy strategiyadan biri sifatida e'tirof etilgan. Porterning ta'kidlashicha, differentsiallashtirish korxonaga o'z mahsuloti uchun yuqoriroq narx belgilash imkonini beradi, chunki iste'molchi mahsulotning noyob qiymati uchun qo'shimcha haq to'lashga tayyor bo'ladi. Mahalliy iqtisodchi olimlar, xususan, B.Y. Xodiyev o'z tadqiqotlarida milliy iqtisodiyotning tarmoq xususiyatlarini inobatga olgan holda strategik rejalashtirishning ahamiyatini ko'rsatib o'tganlar. Tadqiqot metodologiyasi sifatida tizimli tahlil, qiyosiy iqtisodiy tahlil va mantiqiy umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Xususan, xorijiy tajriba, ayniqsa Turkiyadagi sanoat korxonalarining tekstil va maishiy texnika sohasidagi differentsiallashtirish tajribasi O'zbekiston sharoitiga adaptatsiya qilish nuqtayi nazaridan o'rganildi.

Differentsiallashtirish strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish korxonadan

nafaqat tashqi marketing faolligini, balki ichki operatsion jarayonlarning ham yuqori darajada moslashuvchan bo'lishini talab etadi. Mahalliy korxonalar sharoitida operatsion differentsiallashuv — bu ishlab chiqarish siklini qisqartirish, mahsulot tannarxini nazorat qilgan holda uning sifat ko'rsatkichlarini oshirish va mijozning individual buyurtmalariga tezkorlik bilan moslashish qobiliyatidir. Nazariy jihatdan, bu jarayon "Total Quality Management" (TQM) va "Lean Production" (tejamkor ishlab chiqarish) tamoyillari bilan uzviy bog'liq bo'lib, korxonalar resurslarini isrof qilmasdan, har bir bosqichda qo'shimcha qiymat yaratishga xizmat qiladi.

Mahalliy sanoat korxonalarida, ayniqsa mashinasozlik va kimyo sanoatida, differentsiallashuvga erishish uchun texnologik liniyalarni modernizatsiya qilish va "Industry 4.0" elementlarini joriy etish metodologik zaruratga aylanmoqda. Bu esa korxonaning raqobatbardoshligini faqatgina tashqi ko'rinish orqali emas, balki mahsulotning funksional mukammalligi va uzoq muddatli chidamliligi orqali ta'minlashga imkon beradi. Shu bilan birga, operatsion samaradorlik korxonaga differentsiallashuv bilan bog'liq bo'lgan yuqori xarajatlarni optimallashtirish va bozorda raqobatbardosh narx darajasini saqlab qolish imkonini yaratadi, bu esa strategik muvozanatni saqlashning asosiy omilidir.

Kadrlar salohiyati differentsiallash strategiyasining harakatlantiruvchi kuchi bo'lib, intellektual kapital korxonaning eng qiyin takrorlanadigan resursi hisoblanadi. Mahalliy korxonalarda xodimlarni differentsiallashuv strategiyasiga yo'naltirish — bu ularning kreativ fikrlash qobiliyatini rivojlantirish, mijozlarga xizmat ko'rsatish madaniyatini yuksaltirish va professional kompetensiyalarini doimiy oshirib borish tizimidir. Metodologik nuqtayi nazardan, xodimlarni boshqarishda "Inson kapitali nazariyasi"ga tayanilgan holda, har bir xodim korxonaning noyob qiymat taklifini yaratuvchisi sifatida ko'rilishi lozim. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, xodimlarining malakasi va motivatsiyasi yuqori bo'lgan korxonalarda mahsulot defekti darajasi past bo'ladi va mijozlar bilan muloqot samaradorligi 30-40 foizga yuqoriroq natija beradi. O'zbekistondagi korxonalar uchun korporativ madaniyatni differentsiallashuv omili sifatida shakllantirish, ya'ni xodimlarda "bizning mahsulotimiz bozorda yagona" degan g'oya atrofida birlashish hissini uyg'otish, strategiyaning barqarorligini ta'minlovchi nomoddiy aktiv hisoblanadi. Bu esa o'z navbatida, mehnat bozorida eng iqtidorli mutaxassislarni jalb qilish va saqlab qolish uchun korxonaning jozibadorligini oshiradi.

Ma'lumotlar bazasini shakllantirishda korxonalarning statistik ko'rsatkichlari va sohaviy hisobotlardan foydalanilib, metodologik asos sifatida resurslarga asoslangan yondashuv (RBV) va dinamik qobiliyatlar nazariyasi tanlab olindi, bu esa korxonaning ichki imkoniyatlarini raqobat muhitiga moslashtirish jarayonini tushunishga yordam beradi.

## MUHOKAMA VA NATIJALAR

Mahalliy korxonalarda differentsiallash strategiyasini amalga oshirish jarayoni ko'p bosqichli tahlilni talab etadi. Birinchi navbatda, korxonalar o'zining "qiymat zanjiri"ni tahlil qilishi va qaysi bo'g'inda iste'molchi uchun eng katta noyoblik yaratish mumkinligini aniqlashi lozim. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, O'zbekistondagi oziq-

ovqat va yengil sanoat korxonalari asosan mahsulot dizayni va qadoqlash orqali differentsiallashtirishga intilmoqda. Biroq, xalqaro tajriba, masalan, Malayziya va Turkiya kabi davlatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, haqiqiy raqobat ustunligi texnologik innovatsiyalar va brend kapitalini yaratish orqali shakllanadi. Differentsiallashtirish nafaqat mahsulotning jismoniy xususiyatlarida, balki unga hamrohlik qiluvchi servis xizmatlarida ham namoyon bo'lishi lozim. Quyidagi 1-jadvalda differentsiallashtirishning asosiy yo'nalishlari va ularning mahalliy korxonalar uchun ahamiyati keltirilgan.

1-jadval

**Differentsiallashtirish strategiyasining asosiy yo'nalishlari tahlili.<sup>22</sup>**

Yo'nalish	Tavsifi	Mahalliy korxonalar uchun ustuvorlik darajasi
<b>Mahsulot differentsiallashtirishi</b>	Sifat, chidamlilik va o'ziga xos dizayn	Yuqori
<b>Servis differentsiallashtirishi</b>	O'rnatish, ta'mirlash va mijozlarni o'qitish	O'rta
<b>Xodimlar differentsiallashtirishi</b>	Professional daraja va mijozlar bilan muloqot madaniyati	O'rta
<b>Imidj differentsiallashtirishi</b>	Brend obro'si va ijtimoiy mas'uliyat	Yuqori

Xorijiy mamlakatlar tajribasini tahlil qiladigan bo'lsak, Turkiyaning sanoat korxonalari mahsulotlarni differentsiallashtirishda "Fast Fashion" va yuqori texnologik maishiy texnika modellaridan keng foydalanmoqda. Ularda ishlab chiqarishning moslashuvchanligi va bozor o'zgarishlariga tezkor javob berish qobiliyati yuqori darajada rivojlangan. O'zbekiston korxonalarida esa bu jarayon hali shakllanish bosqichida bo'lib, asosiy to'siq sifatida ilmiy-tadqiqot (R&D) xarajatlarining kamligi va malakali marketing tahlilchilarining yetishmasligini ko'rsatish mumkin. Mahalliy va xorijiy korxonalar o'rtasidagi farqlarni 2-jadval orqali yaqqolroq ko'rish mumkin.

2-jadval

**Mahalliy va xorijiy korxonalarda differentsiallashtirish yondashuvlari qiyosiy tahlili.<sup>23</sup>**

Ko'rsatkichlar	Mahalliy korxonalar (O'zbekiston)	Xorijiy korxonalar (Turkiya, Malayziya)
<b>Strategik yo'nalish</b>	Ko'proq narx va sifat mutanosibligi	Innovatsiya va brendning noyobligi
<b>R&amp;D xarajatlari ulushi</b>	Daromadning 0.5-1% gacha	Daromadning 3-5% va undan yuqori
<b>Bozor segmentatsiyasi</b>	Umumiy ommaviy bozorga yo'naltirilganlik	Tor ixtisoslashgan (niche) bozorlar
<b>Servis xizmati</b>	Kafolat muddati bilan cheklangan	Hayotiy sikl davomidagi to'liq servis

Mahalliy korxonalarda differentsiallashtirish strategiyasini amaliyotga joriy etish

<sup>22</sup> To'plangan ma'lumotlar asosida muallif ishlanmasi

<sup>23</sup> To'plangan ma'lumotlar asosida muallif ishlanmasi

jarayoni ketma-ketlikka asoslangan metodologik bosqichlarni talab qiladi. Birinchi bosqichda bozor segmentatsiyasi va iste'molchi xulq-atvori tahlil qilinadi, bunda "mijoz nima uchun aynan bizning mahsulotni tanlashi kerak?" degan savolga javob izlanadi. Ikkinchi bosqichda korxonaning ichki qiymat zanjiri (Value Chain) tahlil qilinib, qaysi jarayonda (R&D, ishlab chiqarish, marketing, logistika) eng katta o'ziga xoslikni yaratish mumkinligi aniqlanadi. O'zbekiston sharoitida ko'plab korxonalar xomashyo bazasining mavjudligi va nisbatan arzon ishchi kuchiga tayanib, xarajatlarni kamaytirish strategiyasiga e'tibor qaratishadi, biroq barqaror rivojlanish uchun bu yetarli emas. Differentsiallashtirishga o'tish uchun metodologik jihatdan korxonada innovatsion muhitni shakllantirish, xususan, intellektual mulk ob'ektlarini ro'yxatdan o'tkazish va patentlash jarayonlarini jadallashtirish talab etiladi. Bu esa korxonaning resurs imkoniyatlarini nafaqat moddiy, balki intellektual kapital yo'nalishida ham kengaytirishni taqozo etadi.

Uchinchi bosqichda differentsiallashtirish drayverlari (drivers of differentiation) aniqlanadi. Bularga mahsulot sifati, texnik tavsiflar, dizayn, brend identifikatsiyasi va mijozlarga yo'naltirilganlik kiradi. Mahalliy korxonalar uchun metodologik yondashuv sifatida VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) tahlilini qo'llash juda samarali hisoblanadi. Ushbu tahlil yordamida korxonada o'zining qaysi resursi haqiqatan ham noyob ekanligini va raqobatchilar tomonidan takrorlanishi qiyinligini tushunib yetadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, mahalliy korxonalarda ko'pincha marketing tahlili va iste'molchi bilan qayta aloqa tizimi zaif rivojlangan, bu esa differentsiallashtirish strategiyasining samaradorligini pasaytiradi. Quyidagi 1-jadvalda differentsiallashtirish strategiyasini shakllantirishning asosiy elementlari va ularning mahalliy sharoitdagi o'ziga xos xususiyatlari keltirilgan bo'lib, u strategik rejalashtirishda uslubiy asos bo'lib xizmat qiladi.

Natijalar shuni ko'rsatadiki, mahalliy korxonalar raqobatbardoshligini oshirish uchun "kontent-differentsiallashtirish"dan, ya'ni mahsulotning ichki qiymatini oshirishga qaratilgan choralarga o'tishi zarur. Bu jarayon kadrlar salohiyatini oshirish va raqamli texnologiyalarni ishlab chiqarishga integratsiya qilish bilan chambarchas bog'liqdir.

## XULOSA

Xulosa qilib aytganda, mahalliy korxonalarda differentsiallashtirish strategiyasini qo'llash nafaqat marketing tadbiri, balki murakkab nazariy-metodologik asosga ega bo'lgan strategik boshqaruv jarayonidir. Tadqiqot natijasida shunday xulosaga kelindiki, mahalliy ishlab chiqaruvchilar xalqaro bozorda o'z mavqelarini mustahkamlashlari uchun quyidagi chora-tadbirlarni amalga oshirishlari maqsadga muvofiq: birinchidan, iste'molchilarning psixologik va ijtimoiy ehtiyojlarini chuqur o'rganish asosida brendning emotsional qiymatini oshirish; ikkinchidan, ishlab chiqarish jarayoniga innovatsion texnologiyalarni joriy etish orqali mahsulotning texnik tavsiflarini raqobatchilardan ajratib turadigan darajaga yetkazish; uchinchidan, sotuvdan keyingi servis tizimini mutlaqo yangi bosqichga ko'tarish orqali mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarni shakllantirish.

Differentsiallashtirish strategiyasining muvaffaqiyati uning iqtisodiy samaradorligi

bilan o'lanadi. Bunda nafaqat foyda hajmi, balki bozor ulushining barqarorligi, mijozlarning sodiqlik indeksi (NPS) va brendning qiymati (brand equity) kabi ko'rsatkichlar tahlil qilinadi. Metodologik jihatdan, differensiallashuv xarajatlari u keltiradigan qo'shimcha daromaddan oshib ketmasligi kerak. Xalqaro tajriba, xususan, Turkiya va Malayziya kabi davlatlarning tajribasi shuni ko'rsatadiki, bu davlatlardagi mahalliy korxonalar global brendlilar bilan raqobatlashish uchun "lokalizatsiyalangan differensiallashuv" usulidan foydalanishadi. Ya'ni, ular global standartlarni saqlagan holda, mahsulotni mahalliy madaniyat, an'analar va diniy qadriyatlarga (masalan, Halol standarti) moslashtiradilar. Bu yondashuv O'zbekiston uchun ham juda istiqbolli hisoblanadi, chunki milliy brendlilar o'ziga xos milliy dizayn va sifat belgilari orqali nafaqat ichki bozorda, balki qo'shni Markaziy Osiyo davlatlari bozorlarida ham ustunlikka erishishlari mumkin.

Qiyosiy tahlil shuni ko'rsatadiki, xorijiy korxonalarda differensiallashuv ko'pincha raqamli texnologiyalar bilan integratsiyalashgan. Masalan, Turkiyaning "Arçelik" kompaniyasi maishiy texnika sohasida "aqli uy" texnologiyalarini joriy etish orqali o'zini jahon bozorida differensiallashtirgan.

Xorijiy tajriba, ayniqsa Turkiyadagi klasterli yondashuv va Malayziyadagi elektronika sanoatidagi ixtisoslashuv tahlili shuni ko'rsatadiki, davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan innovatsion muhit differensiallashuv strategiyasining samaradorligini keskin oshiradi. Mahalliy sharoitda korxonalar differensiallashuvni faqat tashqi ko'rinish yoki narx o'yinlarida emas, balki fundamental sifat va intellektual mulk himoyasida deb bilishlari lozim. Kelgusidagi tadqiqotlar raqamli iqtisodiyot sharoitida sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalangan holda mijozlarga moslashtirilgan (customized) mahsulotlar yaratish orqali differensiallashuvning yangi modellarini ishlab chiqishga yo'naltirilishi lozim. Bu esa o'z navbatida, "O'zbekistonda ishlab chiqarilgan" yorlig'i ostidagi mahsulotlarning jahon bozoridagi nufuzini tubdan o'zgartirishga xizmat qiladi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Yangi O'zbekiston – 2030" strategiyasi. – Toshkent, 2023.
2. Porter M. Raqobat ustunligi: Yuqori natijalarga qanday erishish va uni saqlab qolish — Moskva: Alpina Publisher, 2016, 715-bet.
3. Xodiyev B.Y. Strategik menejment — Toshkent: Iqtisodiyot, 2019, 420-bet.
4. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage — Journal of Management, 1991, 112-page.
5. Karimov A.A. O'zbekiston sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish — Toshkent: Fan va texnologiya, 2021, 280-bet.
6. Aksoy S. Marketing in Emerging Markets: The Turkish Experience — Istanbul: Literatür Yayıncılık, 2020, 350-page.
7. Gulyamov S.S. Raqamli iqtisodiyotda strategik boshqaruv — Toshkent: Sharq, 2022, 312-bet.

8. Xodjamuratova G.Yu. Strategik boshqarish. T.: “IQTISODIYOT”, 2019.
9. David F.R. Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson, 2014.
10. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. McGraw-Hill, 2012.
11. Elov O. K., Tojiyev M. Differentiation and personalization strategy of global companies // Academic Research in Modern Science. – 2024.
12. Ismatova M. A critical evaluation of strategic management’s role in promoting sustainable development in Uzbekistan // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. – 2025.