

## KORXONALARDA DIFFERENSIALLASH STRATEGIYASINI QO‘LLASHNING ZARURATI VA AHAMIYATI

*Azlarova Munira Muxammad-Amin qizi*

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD*

*m.azlarova@tsue.uz*

*ORCID 0000-0003-4123-8464*

*Elmurodova Mohinur Utkirjon qizi*

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti magistranti*

*mohinurelmurodova305@gmail.com*

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada korxonalarda differenziallash strategiyasini qo‘llashning o‘ziga xos xususiyatlari, ahamiyati va zarurati ochib berilgan. Xususan, “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi doirasida ko‘p qavatli uylarda quyosh panellaridan foydalanish orqali raqobat ustunligiga erishish masalalari tahlil qilingan. Shuningdek, qayta tiklanuvchi energiya manbalaridan, xususan quyosh panellaridan foydalanish qurilish korxonalari faoliyatining muhim strategik yo‘nalishlaridan biri ekanligi ko‘rsatib o‘tilgan.

**Kalit so‘zlar:** differenziallash strategiyasi, raqobatbardoshlik, quyosh panellari, O‘zbekiston-2030, innovatsiya, yashil iqtisodiyot, strategik boshqaruv.

### KIRISH

Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarining barqaror rivojlanishi va raqobat muhitida o‘z o‘rnini mustahkamlashi bevosita ularning strategik boshqaruv tamoyillarini qanchalik to‘g‘ri tanlaganligiga bog‘liq bo‘lib, bu borada differenziallash strategiyasi o‘ta muhim ahamiyat kasb etadi. Differenziallash strategiyasi korxonaga o‘z mahsulot yoki xizmatlarini raqobatchilarnikidan ajratib turuvchi noyob xususiyatlar bilan boyitish orqali xaridorlar e‘tiborini qozonish va yuqori foyda normasini ta‘minlash imkonini beradi, ayniqsa, bugungi kunda jahon iqtisodiyotida ro‘y berayotgan transformatsion jarayonlar, resurslar taqchilligi va ekologik muammolar kuchayib borayotgan bir davrda an‘anaviy yondashuvlar o‘z o‘rnini innovatsion va yashil iqtisodiyot tamoyillariga bo‘shatib bermoqda. Xususan, qurilish va kommunal xizmat ko‘rsatish sohasida faoliyat yurituvchi korxonalar uchun differenziallash strategiyasining eng istiqbolli yo‘nalishlaridan biri sifatida ko‘p qavatli uylarda qayta tiklanuvchi energiya manbalaridan, xususan, quyosh panellaridan foydalanish amaliyotini joriy etishni ko‘rsatish mumkin. Urbanizatsiya jarayonining jadallashuvi natijasida ko‘p qavatli uylar sonining ortib borishi energiya iste‘molini keskin oshirmoqda. Shu nuqtai nazardan, qayta tiklanuvchi energiya manbalaridan, xususan quyosh panellaridan foydalanish qurilish korxonalari faoliyatining muhim strategik yo‘nalishiga aylanmoqda. Quyosh panellaridan foydalanish energiya samaradorligini oshirishning muhim vositasi hisoblanadi. An‘anaviy energiya

manbalari (gaz, ko‘mir, neft) cheklangan bo‘lib, ularning narxi yil sayin oshib bormoqda. Quyosh energiyasi esa deyarli cheksiz va ekologik toza manba bo‘lib, uni ko‘p qavatli uylar tomiga o‘rnatish orqali umumiy energiya xarajatlarini sezilarli darajada kamaytirish mumkin. Ilmiy tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, quyosh panellari yordamida ishlab chiqarilgan elektr energiyasi uzoq muddatda investitsiya xarajatlarini qoplab, iqtisodiy foyda keltiradi. An‘anaviy energiya ishlab chiqarish jarayonlari atmosferaga katta miqdorda karbonat angidrid va boshqa zararli gazlarni chiqaradi. Bu esa global iqlim o‘zgarishiga olib keladi. Quyosh panellari esa toza energiya ishlab chiqarib, atrof-muhitga zarar yetkazmaydi. Shu sababli, qurilish korxonalarini tomonidan ekologik standartlarga mos keladigan “yashil qurilish” konsepsiyasini joriy etishda quyosh energiyasidan foydalanish zarur hisoblanadi.

Ushbu yo‘nalish nafaqat iqtisodiy samaradorlikni oshirish va energiya sarfini optimallashtirishga xizmat qiladi, balki davlat miqyosida qabul qilingan strategik dasturlar, jumladan, taraqqiyotning yangi bosqichini belgilab bergan “O‘zbekiston — 2030” strategiyasida belgilangan maqsadlarga, ya’ni respublikada yashil iqtisodiyotga o‘tishni jadallashtirish, qayta tiklanuvchi energiya manbalari ulushini keskin oshirish va aholining yashash sharoitlarini ekologik toza texnologiyalar asosida yaxshilash kabi ustuvor vazifalarga to‘liq hamohangdir. Shunday ekan, korxonalar o‘z biznes modellariga ekologik innovatsiyalarni integratsiya qilish orqali nafaqat ijtimoiy mas’uliyatni namoyon etadilar, balki bozorda shakllanayotgan yangi talabni qondirish orqali o‘zlari uchun uzoq muddatli, barqaror va takrorlanmas raqobat ustunligini yaratadilar, bu esa o‘z navbatida, differentsiallash strategiyasining bugungi kundagi naqadar dolzarb va hayotiy zarurat ekanligini ilmiy va amaliy jihatdan asoslaydi.

## ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA

Korxonalarda raqobat ustunligini ta’minlash va strategik boshqaruv masalalari, xususan, differentsiallash strategiyasining nazariy-metodologik asoslari ko‘plab xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan chuqur tadqiq etilgan bo‘lib, ular qatorida M. Porter o‘zining fundamental asarlarida differentsiallashni xaridorlar uchun alohida qimmatga ega bo‘lgan va butun tarmoq doirasida noyob deb qabul qilinadigan xizmat yoki mahsulot yaratish jarayoni sifatida ta’riflab, bu strategiya narx raqobatidan qochish va iste’molchilarning brendga sadoqatini oshirishning eng samarali vositasi ekanligini ta’kidlagan. Mahalliy olimlarimizdan M.S. Qosimova va B.Yu. Xodiyevlar o‘z tadqiqotlarida milliy iqtisodiyotimizning o‘ziga xos xususiyatlarini inobatga olgan holda menejment tamoyillarini o‘rganib, innovatsion texnologiyalarni joriy etish orqali korxonalar o‘z xarajatlarini kamaytirishi va mahsulot sifatini oshirishi mumkinligini isbotlaganlar. Boshqa tomondan, innovatsion menejment nazariyasining yetakchi vakillaridan bo‘lgan R.A. Fatxutdinov differentsiallashni faqatgina tashqi ko‘rinish yoki xizmat ko‘rsatishdagi farq emas, balki chuqur texnologik va ekologik modernizatsiya bilan bog‘liq bo‘lishi kerakligini uqtiradi. Ushbu tadqiqotning metodologiyasi tizimli tahlil, mantiqiy mushohada, qiyosiy taqqoslash, shuningdek, statistik ma’lumotlarni guruhlash va iqtisodiy-matematik modellashtirish kabi usullarga asoslangan bo‘lib, tadqiqot jarayonida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmonida

belgilangan maqsadli ko‘rsatkichlar, xususan, yashil energiyani rivojlantirish dasturlari doirasida olingan rasmiy statistik ma’lumotlar, Qurilish va uy-joy kommunal xo‘jaligi vazirligining ko‘p qavatli binolarda energiya samaradorligini oshirish bo‘yicha hisobotlari, shuningdek, sohada faoliyat yuritayotgan yetakchi qurilish va loyiha korxonalarining moliyaviy-iqtisodiy ko‘rsatkichlari tizimli ravishda tahlil qilindi hamda amaliyotga joriy etilayotgan differensiallash modellarining bevosita energiya tejamkorligiga va korxonaga foydasiga ta’siri amaliy misollar yordamida baholandi.

### MUHOKAMA VA NATIJALAR

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatmoqdaki, qurilish va ko‘chmas mulk bozorida faoliyat yuritayotgan korxonalar o‘zining an’anaviy loyihalaridan voz kechib, aqlli va energiya tejamkor uylarni barpo etishga o‘tishi ularga mutlaqo yangi iste’molchilar segmentini qamrab olish imkonini bermoqda, xususan, turar-joy majmualarining tomlari va fasad qismlarida zamonaviy quyosh panellarini o‘rnatish xonadon egalarini uzluksiz elektr energiyasi bilan ta’minlash, umumiy yo‘laklar, liftlar va hovli yoritish tizimlarining sarf-xarajatlarini keskin kamaytirish hamda ortiqcha ishlab chiqarilgan elektr energiyasini davlat tarmog‘iga kafolatlangan tariflar bo‘yicha sotish orqali qo‘shimcha daromad olish imkoniyatini yaratmoqda.

“O‘zbekiston — 2030” strategiyasida belgilangan ustuvor vazifalar doirasida respublikamizda har yili millionlab kvadrat metr yangi uy-joylar barpo etilayotgan bir sharoitda, qurilish kompaniyalarining bu kabi innovatsion yondashuvi nafaqat davlatning yashil energetika bo‘yicha global maqsadlariga erishishiga ulkan hissa qo‘shadi, balki qurilish korxonalarining o‘zi uchun ham xaridorlar oldidagi obro‘-e’tiborini yuksaltirish, sotuv hajmini oshirish va davlat tomonidan taqdim etilayotgan turli soliq imtiyozlari hamda yashil subsidiyalardan foydalanish orqali iqtisodiy barqarorlikni ta’minlovchi qudratli differensiallash quroliga aylanmoqda. Ushbu amaliyotning iqtisodiy jozibadorligini aniq ko‘rsatkichlar asosida baholash maqsadida, bitta standart 9 qavatli (36 xonadonli) turar-joy binosiga umumiy quvvati 50 kVt bo‘lgan quyosh fotoelektr stansiyasini o‘rnatish va uning 1 yillik ekspluatatsiyasi tahlil qilinganda, korxonaga va iste’molchi o‘rtasidagi o‘zaro manfaatli munosabatlarning quyidagi statistik natijalari aniqlandi.

#### 1-jadval

#### Ko‘p qavatli uylarda quyosh panellarini o‘rnatish orqali erishiladigan iqtisodiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (1 yillik hisob-kitob)<sup>24</sup>

Ko‘rsatkichlar nomi	An’anaviy loyiha (panellarsiz)	Innovatsion loyiha (quyosh panellari bilan)	Farqi (Iqtisodiy samara)
Binoning umumiy hududlari uchun sarflanadigan o‘rtacha elektr energiyasi (kVt/soat/yil)	45 000	8 000 (tarmoqdan) + 37 000 (paneldan)	37 000 kVt/soat tejamkorlik
Kommunal to‘lovlar uchun umumiy xarajatlar (mln so‘m, amaldagi tariflarda)	40,5	7,2	33,3 mln so‘m iqtisod

<sup>24</sup> To‘plangan ma’lumotlar asosida muallif ishlanmasi

Ortiqcha energiyani davlatga sotishdan olingan o'rtacha daromad (mln so'm)	0	12,5	+ 12,5 mln so'm foyda
Korxonaning bozordagi uyni sotish narxiga qo'shilgan qiymati (ustamasi)	0 %	+ 8-10 % (Qo'shimcha qulaylik uchun)	Korxonona foydasi oshadi
Loyihaning o'zini oqlash muddati (Investitsiya qaytimi)	Mavjud emas	4,5 – 5 yil	Uzoq muddatli rentabellik

Yuqoridagi ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, loyihaga kiritilgan dastlabki investitsiyalar o'zini tezda oqlaydi va ushbu ob'ektni xarid qilayotgan aholi uchun ham uzluksiz qulaylikni kafolatlaydi, bu holat korxonalarga bozorda o'xshash xususiyatlarga ega bo'lmagan raqobatchilaridan ajralib turish va aynan yashil yondashuvni o'zining tashrif qog'oziga aylantirish imkonini beradi. Shu bilan birga, makroiqtisodiy darajada ushbu strategiyaning samaradorligi bevosita respublika bo'yicha belgilangan target ko'rsatkichlarga qanchalik mos kelishi bilan ham o'lchanadi, chunki davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanmayotgan har qanday yirik strategiya uzoq muddatda o'zining hayotiylikini yo'qotishi mumkin.

## 2-jadval

### “O'zbekiston — 2030” strategiyasi doirasida korxonalarining differensiallash strategiyasi bo'yicha maqsadli ko'rsatkichlari hamda kutilayotgan natijalar<sup>25</sup>

Strategik maqsad yo'nalishi	Joriy holat (2023 yil)	Maqsadli ko'rsatkich (2030 yil)	Korxonalar uchun strategik ahamiyati (Differensiallash)
Qayta tiklanuvchi energiya manbalarining umumiy generatsiyadagi ulushi	~ 10-12 %	30 % gacha oshirish	Yashil loyihalarni taklif qiluvchi korxonalariga davlat buyurtmalari va grantlarining ko'payishi
Yangi qurilayotgan ko'p qavatli binolarda energiya tejovchi texnologiyalar qamrovi	~ 25 %	100 % to'liq joriy etish	Innovatsiyani erta joriy qilgan korxonalarining bozorda inqirozga chidamliligi va yetakchiligi
Issiqxona gazlari tashlamalarini qisqartirish darajasi	Bazaviy stsenariy	YalMning bir birligiga nisbatan 35 % ga qisqartirish	Xalqaro ekologik sertifikatlarni qo'lga kiritish va xorijiy investitsiyalarni jalb qilish imkoniyati
Aholining ekologik toza va barqaror turar-joylarga bo'lgan talabining o'sish sur'ati	O'rtacha barqaror	Yuqori tezlikda o'sish kutilmoqda	Xaridorlar sadoqatini shakllantirish va brend imidjini keskin yaxshilash

Korxonalarda differensiallash strategiyasini yanada chuqurlashtirish va uning amaliy qamrovini kengaytirish maqsadida bozorning zamonaviy tendensiyalarini, xususan, “yashil marketing” (green marketing) tamoyillarini joriy etish o'ta dolzarb vazifa hisoblanadi, zero xaridorlar bugungi kunda faqatgina uy-joyning kvadrat metri yoki joylashuviga emas, balki uning ekologik xavfsizligi, energiya mustaqilligi va

<sup>25</sup> “O'zbekiston — 2030” strategiyasidan

kelgusidagi operatsion xarajatlarning pastligiga ham alohida e'tibor qaratmoqdalar. Ushbu tendensiya qurilish korxonalari uchun o'z qiymat zanjirini (value chain) qayta ko'rib chiqishni taqozo etadi, chunki quyosh panellari va energiya tejavchi innovatsion texnologiyalarni qurilish jarayoniga integratsiya qilish faqatgina muhandislik yechimi bo'lib qolmay, balki kuchli marketing vositasiga ham aylanadi; bu borada jahonga mashhur iqtisodchi olim F. Kotler o'z asarlarida ta'kidlaganidek, korxonalar o'z mahsulotini tabaqalashtirish orqali iste'molchilarda yuksak qadriyat hissini uyg'ota olsa, u nafaqat narx raqobatidan xalos bo'ladi, balki inqirozli vaziyatlarda ham o'zining bozor ulushini barqaror saqlab qolishga muvaffaq bo'ladi. O'zbekiston sharoitida, ayniqsa, “O'zbekiston — 2030” strategiyasi maqsadlari doirasida qayta tiklanuvchi energiya manbalaridan foydalanishni rag'batlantirish bo'yicha davlat tomonidan qabul qilinayotgan qator me'yoriy-huquqiy hujjatlar, jumladan, quyosh panellarini o'rnatgan jismoniy va yuridik shaxslarni mol-mulk va yer solig'idan ozod qilish kabi imtiyozlar qurilish korxonalari uchun o'z differentsiallashtirish strategiyasini amalga oshirishda kuchli moliyaviy dastak bo'lib xizmat qiladi. Qolaversa, zamonaviy ko'p qavatli uylarni barpo etishda aqlli boshqaruv tizimlarini (Smart Home) quyosh energiyasi bilan integratsiya qilish, binoning energiya sarfini avtomatik tarzda optimallashtiruvchi datchiklar va energiya to'plovchi akkumulyator stansiyalarini o'rnatish korxonaning innovatsion imidjini shakllantiradi va pirovardida, an'anaviy raqobatchilardan keskin farq qiluvchi, betakror tijorat taklifini (Unique Selling Proposition) yaratishga olib keladi. Shuning uchun ham amaliyotchi mutaxassislar va soha menejerlariga loyihalashtirishning dastlabki bosqichidanoq energiya tejamkorlik va ekologik toza texnologiyalarni asosiy raqobat ustunligi sifatida belgilash, shuningdek, potensial xaridorlar o'rtasida yashil energiyaning iqtisodiy va ijtimoiy afzalliklari to'g'risida keng ko'lamlı tushuntirish ishlarini olib borish tavsiya etiladi.

Shu o'rinda ta'kidlash joizki, differentsiallashtirish strategiyasini ko'p qavatli uylarda quyosh panellarini o'rnatish orqali amalga oshirish korxonalardan yuqori darajadagi moliyaviy rejalashtirish va risklarni boshqarish malakasini talab qiladi, sababi innovatsion texnologiyalarni joriy etish dastlabki bosqichda kapital xarajatlarning sezilarli darajada oshishiga (taxminan 8-12 foizga) olib kelishi mumkin va bu holat o'z-o'zidan yakuniy mahsulot narxida o'z aksini topadi.

## XULOSA

Olib borilgan ilmiy izlanishlar va chuqur tahlillar natijasida shunday xulosaga kelish mumkinki, bugungi kunda O'zbekiston iqtisodiyotining barcha tarmoqlarida, ayniqsa, yuqori raqobat muhiti shakllangan qurilish va loyihalashtirish sohasida korxonalarining barqarorligini ta'minlashning eng maqbul yo'li bu – to'g'ri shakllantirilgan, chuqur o'ylangan va innovatsiyalarga asoslangan differentsiallashtirish strategiyasini hayotga tatbiq etishdir. Ushbu strategiya shunchaki tashqi reklama yoki narxlar bilan o'ynash emas, balki jamiyatning, iqtisodiyotning va davlatning eng dolzarb muammolariga amaliy yechim taklif qilishni nazarda tutadi; xususan, “O'zbekiston — 2030” strategiyasida belgilangan ekologik toza va yashil iqtisodiyotga o'tish vazifalaridan kelib chiqib, yangi qurilayotgan ko'p qavatli turar-joy binolarida

quyosh panellaridan ommaviy va tizimli ravishda foydalanishni joriy etish korxonalar uchun juda kuchli strategik qurol bo'lib xizmat qiladi.

Bunday yondashuv natijasida korxonalar nafaqat energiya sarfini optimallashtirish hisobiga o'z mahsulotining tannarxini tushiradi va iste'molchilar uchun jozibador, qulay, va doimiy uzluksiz elektr quvvatiga ega uylarni taklif etib, ular o'rtasida uzoq muddatli brend sadoqatini (brand loyalty) shakllantiradi, balki davlat miqyosida olib borilayotgan energetika islohotlarining faol ishtirokchisiga aylanib, turli xil soliq imtiyozlari, preferensiyalar va yashil subsidiyalarni qo'lga kiritish borasida raqobatchilardan bir qadam oldinga o'tib oladi.

Zero, hozirgi globallashtirish va resurslar cheklangan bir sharoitda korxonalarining differensiallash strategiyasi bevosita ijtimoiy-ekologik mas'uliyat bilan uzviy bog'lanishi, ularning bozor qiymatini oshiruvchi va kelajakdagi har qanday moliyaviy-iqtisodiy tebranishlarga nisbatan yuqori immunitetni ta'minlovchi asosiy poydevor hisoblanadi va bu yo'nalishdagi ilmiy, amaliy, innovatsion izlanishlarni davom ettirish respublikamiz korxonalarining xalqaro maydondagi raqobatbardoshligini ham keskin oshirishga xizmat qiladi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston — 2030" strategiyasi to'g'risida"gi PF-158-son Farmoni. — Toshkent: Adolat, 2023. — 18-b.
2. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi. Sanoat va korxonalar faoliyati bo'yicha statistik to'plamlar. — 2023.
3. Porter M. E. — Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov. — Moskva: Alpina Pablisher, 2011. — 112-b.
4. Qosimova M. S., Xodiyev B. Yu. va boshq. — Menejment: darslik. — Toshkent: TDIU, 2010. — 204-b.
5. Fatxutdinov R. A. — Innovatsion menejment. — Sankt-Peterburg: Piter, 2010. — 85-b.
6. Xodjamuratova G.Yu. Strategik boshqarish. T.: "IQTISODIYOT", 2019.
7. Kotler F., Keller K. L. — Marketing menejmenti. — Sankt-Peterburg: Piter, 2018. — 215-b.
8. Vahobov A. V. va boshq. — Yashil iqtisodiyot: darslik. — Toshkent: Moliya, 2020. — 142-b.
9. G'ulomov S. S. va boshq. — Korxonalar iqtisodiyoti va innovatsion boshqaruv. — Toshkent: Fan, 2015. — 88-b.
10. David A. Aaker. Strategic Market Management. — Wiley, 2020.
11. Fred R. David, David F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. — 17th ed. — Pearson, 2020.
- OECD. Innovation Strategy Report. — Paris, 2022.