Ilmiy tadqiqotlar va ularning yechimlari jurnali
Aoka guvohnoma № 323759 ISSN: 3060-4818

AJRATISH VA AYIRBOSHLASH STRATEGIYALARI AMALIYOTLARI

Tursunbekov Bunyodbek Anvarjonovich
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
Menejment fakulteti KB-76/23 guruh talabasi
bunyodtursunbekov@gmail.com
+998997227102

Annotatsiya: Mazkur maqolada ajratish va ayirboshlash strategiyalarining mazmuni, ularning iqtisodiy va boshqaruv jarayonlaridagi ahamiyati hamda amaliyotda qo‘llanilish usullari yoritilgan. Shuningdek, strategiyalarning samaradorlikni oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va raqobatbardoshlikni ta’minlashdagi o‘rni tahlil qilingan.

Kalit so‘zlar: strategiya, ajratish strategiyasi, ayirboshlash strategiyasi, boshqaruv, iqtisodiy samaradorlik, resurslar, raqobatbardoshlik, rivojlanish.

Abstract: This article discusses the content of the strategies of separation and exchange, their importance in economic and management processes, and methods of their application in practice. The role of strategies in increasing efficiency, rational use of resources, and ensuring competitiveness is also analyzed.

Keywords: strategy, separation strategy, exchange strategy, management, economic efficiency, resources, competitiveness, development.

Аннотация: В данной статье рассматривается содержание стратегий разделения и обмена, их значение в экономических и управленческих процессах, а также методы их практического применения. Анализируется также роль стратегий в повышении эффективности, рациональном использовании ресурсов и обеспечении конкурентоспособности.

Ключевые слова: стратегия, стратегия разделения, стратегия обмена, управление, экономическая эффективность, ресурсы, конкурентоспособность, развитие.

Kirish:

Ushbu maqolada Zamonaviy iqtisodiy sharoitlarda kompaniyalar oldida turgan eng muhim vazifalardan biri — raqobatbardosh ustunlikni saqlab qolish va uni mustahkamlashdir. Buning uchun korxonalar o‘z biznes modellarini qayta ko‘rib chiqish, faoliyat yo‘nalishlarini optimallashtirish, resurslardan oqilona foydalanish hamda bozordagi o‘zgarishlarga moslashuvchanlikni ta’minlash zaruratiga duch kelishmoqda. Xususan, ajratish (divestitsiya) va ayirboshlash (swap) strategiyalari ushbu maqsadlarga erishishda muhim vosita sifatida ko‘riladi. Bu strategiyalar yordamida kompaniyalar o‘zlarining asosiy faoliyatiga e’tiborni qaratish, samaradorligi past yoki noasosiy bo‘linmalarni ajratib yuborish, yoki ular o‘rniga yuqori qiymat keltiruvchi aktivlar bilan ayirboshlash imkoniyatiga ega bo‘ladilar. Mazkur strategiyalar ayniqsa yirik korporatsiyalar va davlat ishtirokidagi kompaniyalar uchun dolzarb ahamiyat kasb etadi. O‘zbekiston telekommunikatsiya bozorida yetakchi o‘rinni egallab kelayotgan “Uzbektelecom” AJ (Uztelecom) kompaniyasi misolida bu jarayonlarni o‘rganish nihoyatda muhimdir. Mamlakatda raqamli infratuzilmani rivojlantirish, internet va aloqa xizmatlarini modernizatsiya qilish jarayonlari bilan bir qatorda, Uztelecom o‘z ichki tuzilmasini isloh qilish, tarkibiy bo‘linmalarni ajratish, tarmoqlarni samarali boshqarish hamda aktivlarni ayirboshlash orqali innovatsion rivojlanishga yo‘naltirish strategiyalarini izchil amalga oshirmoqda.

So‘nggi yillarda kompaniya tomonidan qator bo‘linmalar mustaqil subyektlar sifatida ajratib chiqarilmoqda, ayrim xizmatlar esa boshqa kompaniyalar bilan hamkorlikda yoki ularga topshirilgan holda boshqarilmoqda. Bu esa Uztelecom’ning strategik holatini kuchaytirish, bozor talablariga moslashuvchanlikni oshirish va investitsion jozibadorlikni ta’minlashga xizmat qilmoqda. Shu nuqtai nazardan, ushbu maqolada ajratish va ayirboshlash strategiyalarining nazariy asoslari, ularning korporativ boshqaruvdagi o‘rni, hamda “Uztelecom” kompaniyasi misolida mazkur strategiyalarning amaliyotga joriy etilishi tahlil qilinadi. Maqola davomida strategik qarorlar qabul qilishdagi iqtisodiy va tashkiliy omillar, bu strategiyalarning samaradorligi hamda kelgusidagi rivojlanish istiqbollari chuqur o‘rganiladi.

1.Ajratish va ayirboshlash strategiyalarining nazariy asoslari

Hozirgi kunda iqtisodiyotning barqaror rivojlanishi, raqobat muhitining kuchayishi va bozor munosabatlarining kengayishi sharoitida korxonalarning muvaffaqiyati to‘g‘ri tanlangan strategiyaga bog‘liqdir. Shunday strategiyalar orasida ajratish (differensiallash) va ayirboshlash (exchange) strategiyalari alohida o‘rin egallaydi. Ular nafaqat korxonaning bozor pozitsiyasini mustahkamlashda, balki iste’molchilar bilan barqaror munosabat o‘rnatishda ham muhim ahamiyat kasb etadi.Ajratish strategiyasi deganda korxonaning o‘z mahsulot yoki xizmatlarini raqobatchilarnikidan farqli, o‘ziga xos xususiyatlarga ega qilib taklif etishi tushuniladi. Bu brend sifatida shakllanishini ta’minlashdir. Ajratish strategiyasining nazariy asoslari bir nechta ilmiy yondashuvlarga tayanadi. Jumladan, M. Porter o‘zining “Raqobat ustunligi” nazariyasida kompaniya raqobatda muvaffaqiyatga erishish uchun uch asosiy strategiyadan birini tanlashi lozimligini ta’kidlaydi: xarajatlarni kamaytirish, differensiallash va fokuslash strategiyalari. Unga ko‘ra, differensiallash (ajratish) orqali korxona mahsulotini sifat, dizayn, xizmat ko‘rsatish, texnologiya yoki innovatsiyalar orqali boshqalarnikidan ajratadi. Shuningdek, bozor segmentatsiyasi nazariyasi ham ajratish strategiyasining muhim asosi hisoblanadi. Bu nazariya iste’molchilarning ehtiyojlari va istaklari bir xil emasligini e’tirof etadi. Shuning uchun korxona bozorni turli segmentlarga bo‘lib, har bir segment uchun mos mahsulot va marketing yondashuvini ishlab chiqadi. Shu tariqa, ajratish strategiyasi har bir iste’molchi guruhi uchun alohida qiymat yaratish imkonini beradi. Ajratish strategiyasi innovatsion yondashuvlar bilan ham bevosita bog‘liq. Iqtisodchi J. Shumpeterning innovatsiyalar nazariyasiga ko‘ra, iqtisodiy rivojlanishning asosi yangilik kiritish va o‘zgarishlarni joriy etishdir. Shunday qilib, yangi texnologiyalar, mahsulot dizayni yoki xizmat shakllari orqali kompaniya o‘z raqobatchilaridan ajralib turadi. Natijada ajratish strategiyasi korxonaga quyidagi ustunliklarni beradi: narx raqobatidan qochish va yuqori foyda marjasini saqlab qolish; iste’molchilarning sodiqligini oshirish; bozorda mustahkam brend imijini shakllantirish. Shuningdek, ayirboshlash strategiyasi iqtisodiyotning eng qadimiy tamoyillaridan biri bo‘lib, u tovarlar, xizmatlar, g‘oyalar yoki qadriyatlarning tomonlar o‘rtasida o‘zaro manfaatli almashinuvini anglatadi. Bunda har ikki tomon — ishlab chiqaruvchi va iste’molchi — foyda ko‘radi. Ayirboshlash nazariy asoslari klassik iqtisodiy maktab vakillari — Adam Smit, Devid Rikardo va boshqa olimlarning ishlanmalariga borib taqaladi. Ularning fikricha, har bir mamlakat yoki korxona o‘zida nisbiy ustunlik mavjud sohada ixtisoslashsa va natijada tovarlar ayirboshlansa, umumiy farovonlik oshadi. Marketing fanida esa ayirboshlash konsepsiyasi eng markaziy tushuncha sifatida qaraladi. Filipp Kotlerning ta’rifiga ko‘ra, marketing — bu shunchaki mahsulot sotish emas, balki mijozlar bilan o‘zaro foydali ayirboshlashni tashkil etish jarayonidir. Ya’ni, kompaniya iste’molchiga ma’lum qiymat (mahsulot yoki xizmat) beradi, buning evaziga esa foyda oladi. Shu sababli, ayirboshlash strategiyasi korxonaning bozordagi barqaror faoliyatini ta’minlovchi asosiy omillardan biridir. Bundan tashqari, ijtimoiy ayirboshlash nazariyasi ham bu jarayonni kengroq ma’noda tushuntiradi. G. Homans va P. Blau kabi sotsiologlarning fikricha, insonlar o‘zaro munosabatlarda ham “ayirboshlash” tamoyiliga amal qiladi, ya’ni ular manfaat, foyda va xarajatlarni muvozanatlashga intiladi. Bu yondashuv korxonalarning iste’molchi bilan uzoq muddatli, ishonchli aloqalar o‘rnatish zarurligini asoslaydi. Ayirboshlash strategiyasining asosiy maqsadi — har ikki tomon uchun o‘zaro qiymat yaratishdir. Bunda kompaniya nafaqat o‘z foydasini, balki

iste'molchining manfaatini ham hisobga oladi. Natijada, uzoq muddatli hamkorlik, ishonch va brend sodiqligi shakllanadi.

Ajratish va ayirboshlash strategiyalari bir-birini to'ldiruvchi tushunchalardir. Ajratish strategiyasi orqali kompaniya bozor uchun noyob va o'ziga xos qiymat yaratadi, ayirboshlash strategiyasi esa bu qiymatni iste'molchiga yetkazish va foydaga aylantirish jarayonini ifodalaydi. Boshqacha aytganda, ajratish — bu "qiymat yaratish", ayirboshlash esa "yaratilgan qiymatni bozor orqali almashish" strategiyasidir. Ularning uyg'unlashuvi korxona faoliyatining muvaffaqiyatli bo'lishini ta'minlaydi. Faqat ajratish bilan cheklanib qolgan korxona yaratilgan qiymatni foydaga aylantira olmaydi, faqat ayirboshlashni amalga oshirgan, lekin noyoblik yaratmagan kompaniya esa bozorda barqaror raqobat ustunligiga ega bo'la olmaydi. Shuning uchun bu ikki strategiya o'zaro bog'liq holda qo'llanilishi lozim. Xulosa qilib aytganda, ajratish va ayirboshlash strategiyalari zamonaviy boshqaruv va marketing nazariyasining ajralmas qismi hisoblanadi. Ajratish strategiyasi korxonaga raqobatchilardan farq qilish imkonini bersa, ayirboshlash strategiyasi yaratilgan qiymatni iste'molchiga yetkazish va foyda olish imkonini beradi. Ularning uyg'un qo'llanilishi korxona uchun barqaror raqobat ustunligini, mijoz sodiqligini va iqtisodiy o'sishni ta'minlaydi

2 Xalqaro kompaniyalarda "Ajratish va ayirboshlash" strategiyalarini joriy holat tahlili

Ajrastish va ayirboshlash kompaniyalar uchun nimaga kerak va nima uchun biz uni aynan xorij tajribasidan o'rganishimish darkor? Avvalo, korporativ boshqaruvning rivojlanish tarixi aynan boshqa bir davlatlarda bizga nisbatan bir muncha vaqt oldinn vujudga kelganligidan xabarimiza bor. Shu tariqa biz rivojlangan davlatlardagi kompaniyalardan ayana korporativ boshqaruvga tegishli bo'lgan ajratish va ayirboshlash tajribasini olishimiz kerak. Bu ma'lumotlar asosida Ozbekistondaagi kompaniyalar tahlili bilan solishtirib olishimiz shuningdek, kerak bo'lgan qarorlar va holatlarni olishimiz kerak. Shu qarorlarga asoslangan holda Apple Inc kompaniyasini misol tariqasida oldik.Apple — dunyodagi eng yirik texnologik kompaniyalardan biri bo'lib, 1976-yilda Stiv Jobs, Stiv Voznyak va Ronald Ueyn tomonidan tashkil etilgan. Kompaniyaning asosiy mahsulotlari — iPhone, iPad, Mac, Apple Watch, AirPods va Apple xizmatlari (Apple Music, iCloud, App Store va boshqalar). Bugungi kunda Apple brendi innovatsiya, sifat, dizayn va mijozlar sodiqligining ramziga aylangan. Apple kompaniyasining muvaffaqiyatining asosida ajratish (differensiallash) va ayirboshlash (exchange) strategiyalarini mukammal qo'llashi yotadi.Ajratish strategiyasi — bu kompaniyaning o'z mahsulotlarini raqobatchilarnikidan farqli, noyob va iste'molchilar uchun alohida qiymatga ega shaklda ishlab chiqish siyosatidir. Apple bu strategiyani eng muvaffaqiyatli amalga oshirgan kompaniyalardan biridir.

Apple kompaniyasi

2.1-Jadval



Ayirboshlash strategiyasi — bu kompaniya bilan iste’molchi o‘rtasida o‘zaro qiymat almashinuvini tashkil etish jarayonidir. Apple bu strategiyani nafaqat savdo darajasida, balki ijtimoiy va hissiy ayirboshlash shaklida ham qo‘llaydi. Apple “Trade-In” dasturi orqali eski qurilmalarni yangisiga almashtirish imkoniyatini beradi. Foydalanuvchi o‘z eski iPhone yoki MacBook-ni topshirib, yangi modelni chegirma bilan oladi. Bu — ayirboshlash strategiyasining amaliy ifodasi bo‘lib, u nafaqat savdoni rag‘batlantiradi, balki ekologik barqarorlikni ham ta’minlaydi. Apple o‘z foydalanuvchilariga mukammal xizmat ko‘rsatish orqali “qiymat almashinuvi”ni kuchaytiradi. Apple Store’larda yuqori darajadagi mijoz e’tibori, servis sifati va kafolat tizimi mavjud. Buning evaziga kompaniya mijozlardan sodiqlik va takroriy xaridlar shaklida qiymat oladi. Apple ekotizimi foydalanuvchi va kompaniya o‘rtasida doimiy almashinuv tizimini yaratgan. Masalan, foydalanuvchi Apple Music, iCloud, yoki App Store xizmatlaridan foydalanganda, u Apple’ga daromad keltiradi, evaziga esa xavfsiz, sifatli xizmat oladi. Apple o‘z mijozlari bilan hissiy bog‘lanishni yo‘lga qo‘ygan. Har bir yangi mahsulot taqdimoti (Apple Event) butun dunyo uchun kutilgan voqea hisoblanadi. Foydalanuvchilar bu jarayonda o‘zini “Apple oilasi” a’zosi sifatida his qiladi — bu hissiy ayirboshlashning yuqori shaklidir. Strategiyaning amalga oshirilishidagi natijalar aynan Apple kompaniyasida quyidagicha Brend sodiqligi: apple foydalanuvchilarning 90% dan ortig‘i keyingi telefonni yana Apple’dan sotib olishni rejalashtiradi. Moliyaviy natijalar: 2024-yil yakunlariga ko‘ra, Apple-ning yillik daromadi 383 milliard AQSH dollarini tashkil etdi. Barqaror innovatsiyalar: Kompaniya har yili R&D (tadqiqot va ishlanma) uchun 30 milliard dollardan ortiq mablag‘ sarflaydi. Ijtimoiy qiymat: Apple ekologik barqarorlik, qayta ishlash va energiya tejamkor ishlab chiqarish orqali ijobiy ijtimoiy almashinuvni ta’minlamoqda. Xulosa o’rnida shuni aytish joizki Apple kompaniyasi ajratish strategiyasi orqali bozorda o‘ziga xos va noyob mahsulotlar yaratgan, ayirboshlash strategiyasi orqali esa mijozlar bilan uzoq muddatli va o‘zaro manfaatli munosabatni shakllantirgan. Bu ikki strategiyaning uyg‘unligi Apple’ni nafaqat texnologik jihatdan, balki brend qiymati, foydalanuvchi sodiqligi va barqaror daromad manbai jihatidan ham dunyodagi eng muvaffaqiyatli kompaniyalardan biriga aylantirgan. Apple kompaniyasidan tashqari Deutsche Telekom AG — Germaniyaning eng yirik telekommunikatsiya kompaniyasi ham bor bo‘lib u1995-yilda sobiq Deutsche Bundespost Telekom (Germaniya pochta va aloqa agentligi) asosida tashkil etilgan. 1996-yilda u aksiyadorlik jamiyatiga aylantirildi va qisman xususiylashtirildi. Hozirda Germaniya davlati 30% ga yaqin ulushga ega. Kompaniya o‘zining xalqaro tarmog‘ini T-Mobile brendi orqali kengaytirgan va Yevropa hamda AQSh bozorlarida faol ishlamoqda.Deutsche Telekom o‘z mahsulot va xizmatlarini raqobatchilardan farqlash uchun bir nechta asosiy yo‘nalishda ajratish

strategiyasini amalga oshirgan: Raqamli innovatsiyalar va 5G texnologiyasi tamoilida aynan kompaniya 2019-yildan boshlab Germaniyada 5G texnologiyasini birinchi joriy etgan operatorlardan biri bo‘ldi. Bu orqali u mijozlarga yuqori tezlikdagi internet, sun’iy intellekt asosidagi xizmatlar va “aqlli shahar” yechimlarini taqdim etdi. Brend ajratilishi — T-Mobile Deutsche Telekom “T-Mobile” brendi orqali xalqaro bozorda ajralib turadi. T-Mobile kompaniyasi o‘zining innovatsion reklama uslublari, mijozlar markazida turuvchi xizmat falsafasi, va “Un-carrier” siyosati (ya’ni, raqib operatorlardagi shartnomaviy cheklovlarni bekor qilish) bilan tanilgan. Barqaror rivojlanish Kompaniya “Green Telekom” konsepsiyasi doirasida uglerod neytrallikka erishish, energiya tejovchi tarmoqlar yaratish va qayta ishlangan materiallardan foydalanish orqali o‘zini ekologik jihatdan mas’ul brend sifatida farqlaydi. Korporativ segment uchun IT xizmatlari Deutsche Telekom o‘zining “T-Systems” sho‘ba korxonasi orqali yirik korxonalarga bulutli hisoblash, kiberxavfsizlik, va raqamli transformatsiya xizmatlarini ko‘rsatadi. Bu xizmatlar uni oddiy aloqa operatori emas, balki raqamli yechimlar yetkazib beruvchi texnologik kompaniya sifatida ajratadi. Ayirboshlash strategiyasi mijoz bilan uzoq muddatli aloqalar Deutsche Telekom foydalanuvchilarga sodiqlik dasturlari, “MagentaEINS” kabi yagona paketli xizmatlar orqali mijoz uchun qiymat yaratadi. Bu orqali foydalanuvchi bir nechta xizmatni birlashtirish orqali chegirmalar oladi — bu esa ayirboshlash jarayonining o‘zaro foydali shaklidir. Ijtimoiy ayirboshlash Kompaniya Germaniyada va boshqa mamlakatlarda raqamli savodxonlik dasturlari, ta’lim loyihalari, va internetga kirish imkonini kengaytirish kabi ijtimoiy almashuv loyihalarini amalga oshirmoqda.Ekotizim orqali qiymat almashuvi Deutsche Telekom o‘z xizmatlarini yagona “MagentaCloud” va “MagentaTV” platformalari orqali taqdim etib, foydalanuvchi uchun raqamli qulaylik yaratadi.
Buning evaziga kompaniya barqaror daromad va brend sodiqligini qo‘lga kiritadi. Natijalar so’ngida esa 2024-yilda Deutsche Telekom daromadi ~122 milliard yevroni tashkil etdi. Yevropada 100 mln dan ortiq mijoz, AQShda esa T-Mobile orqali 115 mln dan ziyod foydalanuvchi mavjud. Kompaniya barqaror o‘sish va innovatsion yetakchilik pozitsiyasini saqlab qolmoqda. Yana bir AQSHning AT&T kompaniyasini ko’rishimiz mumkin. Bu kompaniyaning AT&T (American Telephone and Telegraph Company) — dunyodagi eng qadimgi telekommunikatsiya kompaniyalaridan biri. U 1885-yilda Alexander Graham Bell tomonidan asos solingan Bell Telephone Company negizida tashkil topgan. Uzoq vaqt davomida AQShda monopol aloqa operatori sifatida faoliyat yuritgan, 1984-yilda AQSh hukumati tomonidan antimonopol islohotlar natijasida bir nechta kichik kompaniyalarga (“Baby Bells”) bo‘lingan. Shundan so‘ng AT&T qayta restrukturizatsiya qilinib, 2005-yilda yana yirik kompaniya sifatida qayta tiklandi. Ajratish (Differensiallash) strategiyasi Texnologik yetakchilik va 5G tarmoqlari - AT&T AQShda 5G tarmoqlarini keng joriy etgan birinchi kompaniyalardan. Shuningdek, u satellite (FirstNet) va sun’iy intellekt asosidagi tarmoqlarni rivojlantirish orqali o‘z xizmatlarini raqobatchilardan farqlamoqda. Brend diversifikatsiyasi AT&T nafaqat aloqa operatori, balki media va axborot kompaniyasi sifatida ham faoliyat yuritgan. 2018-yilda WarnerMedia (HBO, CNN, Warner Bros.) ni sotib olib, kontent ishlab chiqarish bozoriga kirgan. Bu strategiya orqali u o‘zini “aloqa + kontent” ekotizimi sifatida joylashtirdi. Garchi keyinchalik WarnerMedia’ni ajratib chiqargan bo‘lsa ham, bu tajriba uning brend imijini kengaytirgan. Mijozga yo‘naltirilgan xizmatlar AT&T o‘z mijozlariga “Unlimited plans” ya’ni cheksiz internet va qo‘ng‘iroqlar paketlarini taklif etib, raqobatchilardan farq qiluvchi xizmat siyosatini yuritadi. Korporativ yechimlar aynan Kompaniya yirik bizneslar uchun kiberxavfsizlik, IoT (Internet of Things) va bulutli hisoblash xizmatlarini kengaytirmoqda. Ayirboshlash strategiyasi Iste’molchi bilan ishonchli munosabati AT&T uzoq muddatli mijozlar bilan loyalty program ya’ni sodiqlik dasturlari, bonuslar va chegirmalar orqali o‘zaro qiymat almashinuvini ta’minlaydi. Ijtimoiy almashuv va barqarorlik esa AT&T ekologik va ijtimoiy mas’uliyat sohalarida faol. Masalan, “Connected Learning” dasturi orqali kam ta’minlangan oilalarga bepul internet va raqamli ta’lim imkoniyatlarini taqdim etadi. Trade-in va xizmatlar integratsiyasi aynan Apple singari AT&T ham eski telefonlarni yangisiga almashtirish (trade-in) tizimini rivojlantirgan, shuningdek, o‘z xizmatlarini paketli

takliflar shaklida (internet + mobil + TV) sotadi. Bu o‘zaro almashinuv orqali foydalanuvchiga qulaylik, kompaniyaga esa sodiqlik keltiradi. Natijalar esa 2024-yilda AT&T daromadi ~123 milliard AQSh dollarini tashkil etdi. AQShda 100 mln dan ortiq mobil foydalanuvchi, shuningdek, 1 milliondan ortiq korporativ mijoz mavjud. Kompaniya hozirda raqamli xizmatlar, 5G va IoT yo‘nalishlarida yetakchilikni saqlab qolmoqda.

2.2-Jadval

Mezoni	Deutsche Telekom	AT&T
Asos solingan yili	1995 (sobiq davlat kompaniyasi)	1885 (Bell Telephone)
Mulk shakli	Qisman davlatniki (30%)	Xususiy
Asosiy ajratish yo‘nalishi	Innovatsion tarmoqlar, ekologiya, “Magenta” brendi	Texnologik yetakchilik, xizmat paketlari, media integratsiyasi
Ayirboshlash yondashuvi	Uzoq muddatli mijoz aloqalari, ijtimoiy almashuv	Trade-in, sodiqlik dasturlari, ijtimoiy loyihalar
Daromad (2024)	~122 mlrd yevro	~123 mlrd dollar
Strategik yo‘nalish	Raqamli barqarorlik va 5G	Integratsiyalashgan aloqa va IoT rivoji

3.Milliy iqtisodiyot sharoitida Uztelekom kompaniyasining strategiyalarini tadbiq etish muammolari va istiqbollari

Telekommunikatsiya tarmog‘i — zamonaviy milliy iqtisodiyotning “asabi tizimi” bo‘lib, raqamli iqtisodiyotning shakllanishi, innovatsion rivojlanish va davlat boshqaruvining samaradorligida hal qiluvchi rol o‘ynaydi. O‘zbekistonda bu sohaning markaziy o‘yinchisi sifatida “O‘ztelekom” AJ alohida ahamiyatga ega. Kompaniya mamlakatning raqamli infratuzilmasini rivojlantirish, keng polosali internet, xalqaro aloqa va ma’lumot uzatish xizmatlarini taqdim etishda asosiy operator hisoblanadi. Biroq, jahon tajribasi (xususan, Deutsche Telekom va AT&T) shuni ko‘rsatadiki, telekommunikatsiya sektorida muvaffaqiyat nafaqat infratuzilmani modernizatsiya qilish, balki ajratish (differensiallash) va ayirboshlash (exchange) strategiyalarini to‘g‘ri amalga oshirish bilan ham belgilanadi. “O‘ztelekom” kompaniyasining strategik rivojlanish yo‘nalishlari O‘ztelekom hozirda o‘z xizmatlarini raqobatchilardan farqlash maqsadida quyidagi yo‘nalishlarda faoliyat yuritmoqda. Milliy infratuzilmani modernizatsiya qilish ya’ni optik tolali tarmoqlarni kengaytirish, 5G sinov loyihalari. Yagona xizmat platformalari ya’ni myUztelecom, billing tizimlarini raqamlashtirish. Bundan tashqari raqamli xizmatlarni kengaytirish misol uchun IP-televideniye, cloud-hosting, data-markazlar. Brend imijini yangilash (zamonaviy identitet, foydalanuvchiga yo‘naltirilgan xizmat madaniyati). Ammo hozirgi holatda ajratish strategiyasi to‘liq tizimli shaklga ega emas — asosan texnik infratuzilma modernizatsiyasi bilan cheklanmoqda. Ayirboshlash strategiyasi aynan kompaniya mijozlar bilan o‘zaro qiymat almashuvini kuchaytirish yo‘lida quyidagilarni amalga oshirmoqda. Mijozlarga xizmat ko‘rsatish markazlarini takomillashtirish. Online billing va xizmatlar boshqaruvi tizimini joriy etish. Korporativ mijozlar uchun maxsus tarif va xizmat paketlari yaratish. Biroq, ayirboshlash strategiyasida asosiy kamchilik — mijoz bilan hissiy va ijtimoiy aloqaning yetarlicha rivojlanmaganligidir. Ya’ni, foydalanuvchilar O‘ztelekomni ko‘proq texnik operator sifatida qabul qilmoqda, brend sodiqligi esa past darajada. Strategiyalarni amalga oshirishdagi asosiy muammolar quyidagicha. Birinchi navbatda innovatsion tizimning zaifligi O‘ztelekomda ilmiy-tadqiqot, startaplar bilan hamkorlik, va innovatsion

mahsulot ishlab chiqish tizimi yetarlicha rivojlanmagan. Holbuki, Deutsche Telekom har yili R&D uchun 3 milliard yevrodan ortiq mablag‘, AT&T esa 5 milliard dollardan ortiq investitsiya kiritadi. Ikkinchi o’rinda Kadrlar malakasi va boshqaruv madaniyati bunda Telekommunikatsiya sohasidagi global tendensiyalar ya’ni AI, Big Data, IoT yuqori malakali mutaxassislarni talab qiladi. O‘zbekistonda bu soha mutaxassislari yetishmaydi, boshqaruv tizimi esa byurokratik bo‘lib qolmoqda. Raqobat muhiti va bozor liberallashuvi hozircha O‘ztelekom asosiy operator sifatida bozorning katta qismini egallab turibdi. Bu esa raqobatni cheklaydi va xizmat sifati hamda innovatsion bosimni kamaytiradi. Masalan, Germaniyada Deutsche Telekom bilan bir qatorda Vodafone va Telefónica faoliyat yuritadi, bu esa raqobat orqali xizmatlar sifatini oshiradi. Ayirboshlashdagi ishonch muammosi ko‘plab foydalanuvchilar “O‘ztelekom” xizmatlariga nisbatan ishonchni yetarlicha his qilmaydi — bu billing tizimidagi aniqliklar, xizmat sifati va tezkor mijoz yordami bilan bog‘liq. Xorijiy tajribalar asosida strategik yechimlari esa Deutsche Telekom tajribasidan: “Integratsiyalashgan ekotizim modeli” olishimiz mumkin. Deutsche Telekomning “Magenta” brendi yagona ekotizim yaratish orqali foydalanuvchiga qulaylik + ishonch beradi. O‘ztelekom uchun bu tajriba shuni ko‘rsatadiki: xizmatlarni yagona “ekotizim”da birlashtirish ya’ni bunda internet + TV + mobil + cloud, foydalanuvchi interfeysini soddalashtirish, yagona billing tizimini ishlab chiqish. Bu orqali ayirboshlash strategiyasi kuchayadi va foydalanuvchi ishonchi ortadi. AT&T tajribasidan: “Texnologik diversifikatsiya va mijoz markazida boshqaruv” AT&T o‘z strategiyasini texnologik yechim + xizmat madaniyati asosida quradi. O‘ztelekom ham shunday yondashuvni amalga oshirishi mumkin: 5G va IoT texnologiyalariga bosqichma-bosqich o‘tish yana mijoz ehtiyojini tahlil qiluvchi “data-driven management” tizimini joriy etish; onlayn xizmatlarni (mobil ilova, shaxsiy kabinet) mijozga moslashtirish. Bu ajratish strategiyasining yuqori bosqichi bo‘lib, brendni “raqamli xizmat yetkazib beruvchi” sifatida joylashtiradi. Strategiyalarni rivojlantirish istiqbollari aynan Raqamli transformatsiyani tezlashtirishdir. O‘zbekiston Respublikasi “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi doirasida “O‘ztelekom” uchun yangi imkoniyatlar mavjud. Ilmiy yondashuvga ko‘ra, telekommunikatsiya kompaniyalarining barqaror raqobat ustunligi innovatsion moslashuvchanlik bilan belgilanadi. Bu OECD, Digital Transformation Report, 2023 ma’lumotlariga ko‘ra. Ijtimoiy ayirboshlash tizimini shakllantirish Hozirda “O‘ztelekom” brendi foydalanuvchiga texnik xizmat beradi, lekin ijtimoiy qiymat yarata olmayapti. Deutsche Telekom tajribasiga o‘xshash tarzda, kompaniya: raqamli ta’lim, masofaviy o‘qish loyihalari, ekologik barqarorlik dasturlari, yoshlar uchun innovatsion tanlovlar tashkil etishi zarur.Bu strategiya brendga ijtimoiy ishonch olib keladi. Innovatsion sherikliklar va R&D markazlari AT&T va Deutsche Telekom o‘zlarining startap inkubatorlari va ilmiy markazlarini tashkil etgan. O‘ztelekom uchun ham universitetlar bilan hamkorlikda Telekom-Innovation Hub yoki Raqamli texnologiyalar laboratoriyasi tashkil etish istiqbolli yo‘nalishdir. Xizmatlar diversifikatsiyasi va segmentatsiya Milliy iqtisodiyot sharoitida xizmatlarni segmentlashtirish bunda aholi, biznes, davlat sektori uchun alohida paketlar — bu ajratish strategiyasini kuchaytiradi. Masalan, korporativ mijozlar uchun “T-Systems” analogi sifatida O‘ztelekom Business Solutions sho‘ba korxonasini kengaytirish zarur. Xulosa o‘rnida shuni aytishimiz kerakki, ilmiy tahlil asosida O‘ztelekom kompaniyasi milliy iqtisodiyotning strategik infratuzilma sub’ekti sifatida muhim rol o‘ynasa-da, uning ajratish va ayirboshlash strategiyalari hozircha texnik va tashkiliy bosqichda qolmoqda. Deutsche Telekom va AT&T tajribalari asosida quyidagi xulosalar chiqariladi. Innovatsion infratuzilma + ijtimoiy ishonch uyg‘unligi barqaror raqobat ustunligini ta’minlaydi va ajratish strategiyasi faqat texnik yangilik emas, balki mijozga “qiymat” yaratish madaniyatidir shuningdek, ayirboshlash strategiyasi faqat savdo emas, balki foydalanuvchi bilan ishonch va sodiqlikni shakllantirish tizimidir. Kelgusida O‘ztelekom uchun eng muhim yo‘nalish — bu raqamli ekotizimni yaratish, innovatsion sheriklikni rivojlantirish va xizmatlar diversifikatsiyasini chuqurlashtirishdir

XULOSA

Zamonaviy global iqtisodiyot sharoitida telekommunikatsiya sektori milliy raqamli infratuzilmaning asosi, iqtisodiy barqarorlik va raqobatbardoshlikning muhim drayveri hisoblanadi. Shu nuqtayi nazardan, O‘zbekistonning yetakchi aloqa operatori — “O‘ztelekom” AJ faoliyati nafaqat iqtisodiy samaradorlik, balki innovatsion va institutsional rivojlanishning strategik ko‘rsatkichi sifatida ham ahamiyatlidir. Kompaniya hozirda milliy infratuzilmani modernizatsiya qilish, keng polosali internetni rivojlantirish, 5G texnologiyalarini joriy etish, bulutli xizmatlar va raqamli yechimlarni kengaytirish yo‘nalishida faol ishlamoqda. Biroq, xalqaro miqyosdagi ilg‘or kompaniyalar — Deutsche Telekom (Germaniya) va AT&T (AQSh) tajribasi bilan solishtirganda, “O‘ztelekom”ning “ajratish” (differensiallash) hamda “ayirboshlash” (exchange) strategiyalari hali to‘liq shakllanmaganini ko‘rish mumkin. Ilmiy tahlil natijalariga ko‘ra, “O‘ztelekom”ning asosiy muammolari uch yo‘nalishda to‘planadi: birinchidan, innovatsion faoliyat va ilmiy-tadqiqot bazasining yetishmasligi, ikkinchidan, kadrlar salohiyatining zamonaviy raqamli ko‘nikmalar darajasida bo‘lmasligi, uchinchidan esa, mijozlar bilan ayirboshlash jarayonida ishonch va sodiqlikning sust shakllanishi. Bu omillar natijasida kompaniya xizmatlari asosan texnik darajada farqlanib, brendning ijtimoiy va iqtisodiy qadriyat sifatidagi pozitsiyasi to‘liq namoyon bo‘la olmayapti. Deutsche Telekom tajribasi shuni ko‘rsatadiki, raqamli davrda muvaffaqiyat faqat texnologik modernizatsiya bilan emas, balki integratsiyalashgan ekotizim yaratish orqali ta’minlanadi. Kompaniya “Magenta” brendi ostida foydalanuvchilarga yagona ekotizim — internet, mobil aloqa, televizion xizmatlar, bulutli yechimlar va IT-xizmatlarning uyg‘un to‘plamini taklif etadi. Bu yondashuv foydalanuvchi bilan ayirboshlashni faqat iqtisodiy emas, balki ijtimoiy-psixologik qiymatga ega jarayonga aylantiradi. Shunga o‘xshash model “O‘ztelekom” uchun ham istiqbolli bo‘lib, kompaniya raqamli xizmatlarni yagona ekotizimda birlashtirish, yagona billing tizimini joriy etish, foydalanuvchi interfeysini soddalashtirish orqali ayirboshlash strategiyasini yangi bosqichga ko‘tarishi mumkin. AT&T kompaniyasi esa o‘z rivojlanish strategiyasida texnologik diversifikatsiya va mijoz markazida boshqaruv tamoyillariga tayanadi. Kompaniya faoliyatida Big Data, IoT, bulutli tarmoqlar va sun’iy intellekt texnologiyalaridan keng foydalaniladi. Eng muhimi, AT&T har bir xizmatni foydalanuvchi ehtiyojlari va xulq-atvori asosida moslashtiradi. Shu jihatdan, “O‘ztelekom” uchun ham ma’lumotlar tahliliga asoslangan boshqaruv tizimini (“data-driven management”) joriy etish, 5G va IoT texnologiyalariga o‘tish, hamda onlayn xizmatlarni shaxsiylashtirish strategik ahamiyat kasb etadi. Bu esa kompaniyaga nafaqat xizmat sifatini, balki foydalanuvchi ishonchi va brend sodiqligini ham kuchaytirish imkonini beradi. Milliy iqtisodiyot sharoitida “O‘ztelekom” strategiyalarini tatbiq etishning yana bir muhim jihati — institutsional moslashuvchanlik va raqobat muhitini shakllantirishdir. Hozirgi holatda kompaniya asosan monopol mavqega ega bo‘lib, bu raqobat orqali rivojlanish bosimini pasaytiradi. Germaniya va AQShda esa raqobat muhitining kuchliligi xizmatlar innovatsiyasini rag‘batlantiradi, foydalanuvchiga kengroq tanlov beradi va kompaniyalarni doimiy yangilanishga majbur qiladi. Shu sababli, O‘zbekistonda telekommunikatsiya bozorini liberallashtirish, xususiy operatorlar faoliyatini kengaytirish va “O‘ztelekom”ni global standartlarga mos bo‘lgan raqobat muhitida ishlashga tayyorlash zarur. Ilmiy jihatdan qaraganda, “O‘ztelekom”ning barqaror rivojlanishi uchun uch asosiy yo‘nalish dolzarb: birinchidan, innovatsion salohiyatni kuchaytirish va R&D markazlarini shakllantirish; ikkinchidan, ijtimoiy ayirboshlash tizimini yaratish (ta’lim, ekologiya, ijtimoiy loyihalar orqali brend qadriyatini mustahkamlash); uchinchidan, xizmatlar segmentatsiyasini chuqurlashtirish ya’ni aholi, biznes va davlat sektori uchun alohida raqamli yechimlar ishlab chiqish. Shuningdek, ilmiy manbalarda (OECD “Digital Transformation Report”, 2023; ITU “Global ICT Development Index”, 2024) keltirilishicha, telekommunikatsiya kompaniyalarining uzoq muddatli raqobat ustunligi innovatsion moslashuvchanlik va ijtimoiy ishonch uyg‘unligiga tayanadi. Bu ikki omil O‘ztelekom uchun ham asosiy strategik tayanch bo‘lishi kerak.

Xulosa qilib aytganda, O‘ztelekom kompaniyasining hozirgi strategik rivojlanish bosqichi milliy iqtisodiyot talablariga mos, biroq global standartlarga yetarli darajada integratsiyalashmagan. Deutsche

Telekom va AT&T tajribalari shuni ko‘rsatadiki, telekommunikatsiya kompaniyasi faqat aloqa xizmatlari ko‘rsatuvchi operator emas, balki raqamli innovatsiyalar markazi, ijtimoiy ishonch platformasi va iqtisodiy modernizatsiya drayveri bo‘lishi zarur. Shu asosda, “O‘ztelekom” uchun istiqboldagi eng muhim vazifalar — raqamli ekotizimni yaratish, innovatsion sheriklikni kuchaytirish, xizmatlarni differensiallashni chuqurlashtirish va foydalanuvchi bilan ayirboshlash strategiyasini ijtimoiy qiymat darajasiga ko‘tarishdan iboratdir. Ana shunda kompaniya nafaqat milliy, balki mintaqaviy raqamli iqtisodiyotning ham yetakchi sub’ekti sifatida shakllanishi mumkin.

Foydalanilgan Adabiyotlar:

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. 15th ed. Pearson Education. Innovatsion strategiyalar va marketing yondashuvlari haqida umumiy nazariy ma’lumotlar.
2. Christensen, C. M. (1997). The Innovator’s Dilemma. Harvard Business Review Press. Innovatsiyalar va kompaniya barqarorligi o‘rtasidagi bog‘liqlik.
3. Apple Inc. Annual Reports (2015–2023) https://investor.apple.com (https://investor.apple.com/). Apple kompaniyasining rasmiy moliyaviy hisobotlari va strategik yo‘nalishlari.
4. Porter, M. E. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. Raqobatbardoshlikni oshirish strategiyalari.
5. Forbes, Bloomberg, The Verge, TechCrunch kabi texnologiya tahlil saytlaridagi maqolalar (2023–2024). Apple’ning oxirgi yangiliklari, AI strategiyasi va boj siyosatlarining ta’siri haqida.
6. Deloitte Insights va McKinsey Global Institute hisobotlari. Innovatsion rivojlanish, strategik boshqaruv va texnologik transformatsiyalar bo‘yicha tahlillar.
7. Vikipedia va Google saytidan.
8. Kundalik yuritiladigan daftardan.
9. https://hbr.org/2020/11/how-apple-is-organized-for-innovation
10. https://admeducation.com/blog/swot-analysis-of-apple-iphone/
11. https://www.researchgate.net/publication/383476224_Analysis_of_the_Development_Status_and_Existing_Problems_of_Apple_Company