

KORPORATIV DIVERSIFIKATSIYA STRATEGIYALARI VA ULARNING SAMARADORLIGI

Abduvaxobov Jahongir

Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti, Menejment fakulteti 4-kurs talabasi
www.jahongirabduvaxobov19@gmail.com

Ibragimov G'anijon G'ayratovich

Ilmiy rahbar Qo'shma ta'lim dasturlarini muvofiqlashtirish markazi
boshlig'i -Innovatsion Menejment kafedrası dotsenti Phd,
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, g.ibragimov@tsue.uz

Anotatsiya: *Ushbu maqolada korporativ diversifikatsiya strategiyalarining mohiyati, ularning biznesga ta'siri va samaradorligi tahlil qilinadi. Tadqiqot doirasida diversifikatsiyaning asosiy turlari – konsentrik, gorizontal, konglomerat va vertikal strategiyalar ko'rib chiqilib, ularning mahalliy kompaniyalarda qo'llanilishi o'rganildi. O'zbekistonning yirik korporatsiyalari – “Dori-Darmon”, “Aloqabank” va “O'zkimyosanoat” misolida diversifikatsiya strategiyalarining samaradorligi miqdoriy va sifat tahlili asosida baholandi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, konsentrik diversifikatsiya mahsulot turlarini kengaytirish va bozorda raqobatbardoshlikni oshirishga xizmat qilmoqda, konglomerat diversifikatsiya esa eksport hajmini oshirishda muhim rol o'ynamoqda. Shuningdek, kredit diversifikatsiyasi bank sektorida risklarni kamaytirish va barqaror o'sishni ta'minlashga yordam bermoqda. Tadqiqot natijalari O'zbekistonda korporativ diversifikatsiya strategiyalarining muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uchun kompaniyaning resurs bazasi, bozor sharoitlari va hukumat tomonidan berilayotgan rag'batlantiruvchi imtiyozlar muhim ahamiyat kasb etishini ko'rsatadi.*

Kalit so'zlar: *Diversifikatsiya, Korporativ strategiya, Konsentrik diversifikatsiya, Konglomerat diversifikatsiya, Gorizontal diversifikatsiya, Vertikal diversifikatsiya, Bozor kengayishi, Raqobatbardoshlik, Moliyaviy barqarorlik, Investitsiya, Eksport hajmi, Raqamli transformatsiya, Bank sektori, kredit portfeli, Resurs bazasi*

Abstract: *This article analyzes the essence of corporate diversification strategies, their impact on business, and their effectiveness. The study examines the main types of diversification—concentric, horizontal, conglomerate, and vertical strategies—and their application in local companies. The effectiveness of diversification strategies was assessed using quantitative and qualitative analysis based on the examples of major Uzbek corporations, including "Dori-Darmon," "Aloqabank," and "O'zkimyosanoat." The results indicate that concentric diversification contributes to expanding product varieties and enhancing market competitiveness, while conglomerate diversification plays a key role in increasing export volumes. Additionally, credit diversification helps reduce risks and ensure stable growth in the banking sector. The study findings highlight that the successful implementation of corporate diversification strategies in Uzbekistan depends on the company's resource base, market conditions, and government incentives.*

Key words: *Diversification, Corporate strategy, Concentric diversification, Conglomerate diversification, Horizontal diversification, Vertical diversification, Market expansion, Competitiveness, Financial stability, Investment, Export volume, Digital transformation, Banking sector, Credit portfolio, Resource base*

KIRISH

Zamonaviy biznes muhitida korporatsiyalar doimiy ravishda o'z raqobatbardoshligini saqlab qolish va bozor ulushini kengaytirish yo'llarini izlashadi. Shu nuqtai nazardan, diversifikatsiya strategiyasi kompaniyalar uchun muhim vositalardan biri hisoblanadi. Diversifikatsiya kompaniyaning yangi mahsulot yoki xizmatlarni joriy etish, yangi bozorlarga chiqish hamda ishlab chiqarish jarayonlarini kengaytirish orqali rivojlanishiga yordam beradi. Ushbu strategiya nafaqat daromad manbalarini ko'paytirish, balki biznes xavflarini kamaytirish va bozor sharoitlariga moslashuvchanlikni oshirish imkonini beradi.

Diversifikatsiya strategiyalarining asosiy turlari — gorizontaal, vertikal, konglomerat va konsentrik diversifikatsiya — turli biznes modellarida qo'llanilib, har biri o'ziga xos xususiyatlarga ega. Gorizontaal diversifikatsiya kompaniyaning mavjud mahsulot va xizmatlarini kengaytirishga qaratilgan bo'lsa, vertikal diversifikatsiya ishlab chiqarish zanjiri bo'ylab integratsiyani anglatadi. Konglomerat diversifikatsiyasi mutlaqo yangi sohalarga kirish imkonini bersa, konsentrik diversifikatsiya mavjud resurslardan foydalangan holda mahsulot yoki xizmatlarni takomillashtirishga yo'naltirilgan.

Mazkur maqolada korporativ diversifikatsiya strategiyalarining mohiyati, ularning biznesga ta'siri hamda samaradorligi tahlil qilinadi. Shuningdek, turli sohalarda qo'llanilgan diversifikatsiya usullarining muvaffaqiyat omillari va natijalari empirik misollar asosida baholanadi.

Diversifikatsiya qadimdan mavjud bo'lib, yirik kompaniyalar (masalan, General Electric, Samsung, Virgin Group) o'z bizneslarini turli sohalarga kengaytirish orqali muvaffaqiyatga erishgan. Ushbu tajribalardan kelib chiqib, zamonaviy korporatsiyalar diversifikatsiyani innovatsion rivojlanishning ajralmas qismi sifatida ko'radilar.

Zamonaviy biznesda raqamli texnologiyalar va innovatsiyalar diversifikatsiyaning yangi shakllarini shakllantirmoqda. Kompaniyalar sun'iy intellekt, blokcheyn va boshqa ilg'or texnologiyalar yordamida yangi bozor segmentlariga kirishmoqda.

INTRODUCTION. In today's dynamic business environment, corporations constantly seek ways to maintain their competitiveness and expand their market share. From this perspective, diversification strategy is one of the key tools for companies. Diversification helps businesses grow by introducing new products or services, entering new markets, and expanding production processes. This strategy not only increases revenue streams but also reduces business risks and enhances adaptability to market conditions.

The main types of diversification strategies—horizontal, vertical, conglomerate, and concentric diversification—are applied in various business models, each with its own unique characteristics. Horizontal diversification focuses on expanding existing products

and services, while vertical diversification involves integration along the production chain. Conglomerate diversification enables companies to enter entirely new industries, whereas concentric diversification aims to improve products or services using existing resources.

This article examines the essence of corporate diversification strategies, their impact on business, and their effectiveness. Additionally, the paper analyzes the key success factors and outcomes of diversification strategies implemented across different industries through empirical examples.

Diversification has existed for centuries, with major corporations expanding into various industries to achieve long-term success. Companies such as General Electric, Samsung, and Virgin Group have successfully implemented diversification strategies, allowing them to remain competitive and resilient in changing market conditions.

In modern business, digital technologies and innovations are shaping new forms of diversification. Companies are entering new market segments with the help of artificial intelligence, blockchain, and other advanced technologies.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Korporativ diversifikatsiya strategiyalari bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar biznes subyektlarining barqaror o'sishi va raqobatbardoshligini oshirishda muhim rol o'ynashini ko'rsatadi. Diversifikatsiya strategiyalari, asosan, konsentrik, konglomerat va gorizontaal diversifikatsiyaga ajratilib, ularning samaradorligi ko'plab omillarga bog'liq ekani aniqlangan. Konsentrik diversifikatsiya bir soha doirasida yangi mahsulot yoki xizmatlarni joriy etishni o'z ichiga oladi. Chandler (1962) va Porter (1985) tadqiqotlarida bunday yondashuvning kompaniyaning mavjud resurslaridan samarali foydalanishga imkon berishi ta'kidlangan.⁸⁸ Konglomerat diversifikatsiya turli sohalarga kirib borishni nazarda tutadi. Rumelt (1974) tadqiqotlariga ko'ra, bunday strategiya yirik korporatsiyalar uchun samarali bo'lishi mumkin⁸⁹, ammo u yuqori risk va boshqaruv murakkabligi bilan ham bog'liq. Gorizontaal diversifikatsiya esa kompaniyaning mavjud bozorida yangi, lekin ilgari ishlab chiqarilmagan mahsulot yoki xizmatlarni taklif etishini nazarda tutadi. Ansoff (1957) tadqiqotlarida bu strategiyaning raqobatbardoshlikni oshirish va mijoz bazasini kengaytirishdagi ahamiyati qayd etilgan. Diversifikatsiya strategiyalarining samaradorligi bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar ularning muvaffaqiyatini aniqlovchi omillarni o'rganishga qaratilgan. Grant (1996) va Markides & Williamson (1994) tadqiqotlarida strategik resurslar, bozor sharoitlari va kompaniyaning boshqaruv qobiliyati asosiy muvaffaqiyat omillari sifatida ko'rsatib o'tilgan.

So'nggi yillarda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan qabul qilingan bir qator farmon va qarorlar korporativ diversifikatsiya strategiyalarini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan. Jumladan, "O'zbekiston – 2030" strategiyasi doirasida qabul qilingan hujjatlar mamlakatning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini belgilab berdi. Ushbu strategiya

⁸⁸ Alfred Chandler, "Strategy and Structure" (1962); Michael Porter, "Competitive Advantage" (1985).

⁸⁹ Richard Rumelt, "Strategy, Structure, and Economic Performance" (1974).

doirasida tadbirkorlikni rivojlantirish, raqobatbardoshlikni oshirish va iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish bo'yicha chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda.

2025-yil 27-yanvarda qabul qilingan ushbu farmon tadbirkorlikni rivojlantirishni strategik vazifa sifatida belgilab, qo'shilgan qiymat solig'i va foyda solig'i stavkalarini 2028-yil 1-yanvargacha oshirmaslikni nazarda tutadi. Shuningdek, tikuv-trikotaj, poyabzal va charm-attorlik sanoati yo'nalishlarida faoliyat yurituvchi tadbirkorlar uchun soliq imtiyozlari joriy etilgan⁹⁰. 2023-yil 18-avgust holatiga ko'ra, Strategik islohotlar agentligi tomonidan 22 korxona va 9 davlat bankida korporativ boshqaruv amaliyotlariga oid jami 77 ta qaror qabul qilingan. Ushbu qarorlar ustav fondini oshirish yoki kamaytirish, tashqi audit xulosalari, sof foydani taqsimlash, boshqaruv a'zolarini o'zgartirish kabi masalalarni o'z ichiga oladi⁹¹.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu tadqiqotda O'zbekiston kompaniyalari tomonidan qo'llanilgan korporativ diversifikatsiya strategiyalarining samaradorligi tahlil qilindi. Tadqiqot davomida sifat va miqdoriy usullar uyg'unlikda qo'llanildi hamda mavjud holatni baholash, statistik ma'lumotlarni tahlil qilish va umumiy xulosalar chiqarishga yo'naltirilgan ilmiy yondashuvlar qo'llandi. Tahlil uchun deskriptiv statistika usullari qo'llandi, O'zbekistonning yetakchi kompaniyalari tomonidan amalga oshirilgan diversifikatsiya strategiyalari o'zaro solishtirildi. Jumladan, "Dori-Darmon", "Aloqabank" va "O'zkimyosanoat" kompaniyalari misolida diversifikatsiya turlarining samaradorligi baholandi. Kompaniyalarning moliyaviy ko'rsatkichlari, o'sish sur'atlari va investitsiya hajmlari o'rganilib, ularning samaradorligi miqdoriy ko'rsatkichlar asosida baholandi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekiston kompaniyalari tomonidan amalga oshirilgan korporativ diversifikatsiya strategiyalari ularning bozor sharoitlariga moslashishi, moliyaviy barqarorlikni ta'minlashi va raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qilmoqda. Ushbu bo'limda mahalliy kompaniyalar misolida turli xil diversifikatsiya yondashuvlari tahlil qilinib, ularning samaradorligi statistik ma'lumotlar asosida baholanadi.

"Dori-Darmon" aksiyadorlik kompaniyasi farmatsevtika mahsulotlarini ishlab chiqarish va tarqatish bilan shug'ullanadi. Kompaniya keyingi yillarda o'z biznes modelini kengaytirib, dorixonalar tarmog'ini rivojlantirish va yangi turdagi dori vositalarini ishlab chiqarishga e'tibor qaratdi. Kompaniya o'z asosiy faoliyati – farmatsevtika mahsulotlari ishlab chiqarish va savdosiga e'tibor qaratgan holda, yangi mahsulot turlarini ishlab chiqarishga hamda dorixona tarmog'ini kengaytirishga yo'naltirilgan strategiyani amalga oshirdi va bu konsentrik diversifikatsiyaga misol bo'ladi. Kompaniya tomonidan ishlab chiqarilayotgan dori vositalari soni oxirgi besh yil ichida 25% ga oshdi. 2022-yilda "Dori-Darmon" savdo hajmi 580 milliard so'mni tashkil etib, bu 2021-yilga nisbatan 15% o'sishni ko'rsatdi⁹². Kompaniya farmatsevtika sanoatiga 70 milliard so'm investitsiya

⁹⁰ https://uza.uz/oz/posts/tadbirkorlikni-rivojlantirish-strategik-vazifa-prezident-navbatdagi-hujjatni-imzoladi_676989

⁹¹ <https://asr.gov.uz/news/8694>

⁹² "Dori-Darmon" AJ moliyaviy hisobotlari, 2022-yil.

kiritib, yangi ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirdi. Natujada Mahsulot turlari 25% ga oshdi, savdo hajmi 15% ga ko'tarildi.

Aloqabank kredit portfelini diversifikatsiya qilish orqali turli sohalarga sarmoya kiritish yani gorizontal diversifikatsiya strategiyasini amalga oshirdi. Bu esa bankning moliyaviy barqarorligini ta'minlashda muhim rol o'ynadi. Bank tomonidan ajratilgan kreditlarning 20% i tekstil sanoatiga yo'naltirilib, natijada 2022-yilda 500 milliard so'm miqdorida kredit ajratildi. Kredit portfelining 17% i qurilish sektoriga yo'naltirilgan bo'lib, bu orqali 1200 ta yangi ish o'rinlari yaratildi. Bankning umumiy aktivlari 3,5 trillion so'mga yetib, yillik 12% lik o'sish kuzatildi.⁹³

"O'zkiyosanoat" kompaniyasi kimyo sanoatini rivojlantirish uchun turli diversifikatsiya strategiyalarini amalga oshirdi. Kompaniya yangi mahsulot turlarini ishlab chiqishga e'tibor qaratib, import o'rnini bosuvchi mahsulotlarni mahalliy ishlab chiqarish orqali ichki bozorni to'ldirishni maqsad qildi. Jamiyati kimyo sanoatini rivojlantirish strategiyasini amalga oshirib, turli kimyo mahsulotlarini ishlab chiqarishga yo'naltirilgan diversifikatsiyani yani konglomerat strategiyasini qo'lladi. So'nggi uch yil ichida kompaniya tomonidan kimyo sanoatiga 450 million AQSh dollari miqdorida investitsiya yo'naltirildi⁹⁴. 2022-yilda ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi 6,2 million tonnaga yetdi, bu 2020-yilga nisbatan 22% ga ko'p. 2022-yilda kimyo mahsulotlari eksporti 850 million AQSh dollarini tashkil etdi, bu esa o'tgan yilga nisbatan 18% ko'proq.

O'zbekiston korporatsiyalari tomonidan qo'llanilgan diversifikatsiya strategiyalarini samaradorlik nuqtayi nazaridan qiyoslab chiqamiz.

Kompaniya	Diversifikatsiya turi	Sof foyda (mlrd so'm)	Yangi yo'nalishdagi daromad (%)	Yangi ish o'rinlari
Dori-darmon	Konsentrik	32,7	25%	1 700
Aloqabank	Kredit portfeli	189,9	30%	300
O'zkiyosanoat	konglomerat	850	40%	2 000

Yuqoridagi ma'lumotlarga asoslanib, O'zbekistondagi yirik kompaniyalarning diversifikatsiya strategiyalarini tahlil qilib, umumiy xulosalar chiqaramiz:

Mahalliy kompaniyalarda konsentrik diversifikatsiya samaradorligi yuqori: "Dori-Darmon" misolida ko'rish mumkinki, farmatsevtika sohasida mahalliy va xorijiy hamkorlik asosida o'sish kuzatilmoqda. Bank sektorida kredit diversifikatsiyasi risklarni kamaytiradi: "Aloqabank" kredit portfelini turli sohalarga yo'naltirib, risklarni pasaytirgan va foydasini oshirgan. Ishlab chiqarish sohasida konglomerat diversifikatsiya eksport imkoniyatlarini oshiradi: "O'zkiyosanoat" turli kimyo mahsulotlarini ishlab chiqarishni yo'lga qo'yib, eksport hajmini 850 mln AQSh dollariga yetkazgan.

Korporativ diversifikatsiya strategiyalari bo'yicha xalqaro tadqiqotlar natijalari shuni ko'rsatadiki, kompaniyaning resurs bazasi qanchalik katta bo'lsa, diversifikatsiya qilish imkoniyati ham shunchalik yuqori bo'ladi (Penrose, 1959). Bu nazariyani

⁹³ "Aloqabank" yillik hisobotlari, 2022-yil.

⁹⁴ "O'zkiyosanoat" rasmiy press-relizi, 2022-yil.

O'zbekiston kompaniyalari misolida tekshiramiz: O'zkimyosanoat" kompaniyasi katta ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lgani uchun yangi mahsulotlar ishlab chiqarish va eksport bozorlariga chiqish imkoniyatiga ega bo'ldi. "Aloqabank" moliyaviy resurslarining hajmini oshirib, kredit portfelini diversifikatsiya qilish orqali moliyaviy risklarni kamaytirdi. "Dori-Darmon" o'zining dorixona tarmog'ini kengaytirish orqali bozorda yetakchilikni saqlab qoldi. O'zbekistonda diversifikatsiya strategiyalari muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uchun kompaniyaning resurs bazasi muhim rol o'ynaydi.

O'zbekistonda korporativ diversifikatsiya strategiyalarini tahlil qilishda quyidagi muhim omillar ajratib ko'rsatilishi mumkin: Bozor sharoitlari – O'zbekistonda sanoat rivojlanayotganligi sababli diversifikatsiya qilish uchun ko'plab imkoniyatlar mavjud. Regulyativ muhit – Hukumat tomonidan yirik korporatsiyalarga berilayotgan imtiyozlar ularning yangi yo'nalishlarga kirishini rag'batlantirmoqda. Texnologik rivojlanish – So'nggi yillarda O'zbekiston korxonalari raqamli transformatsiyani amalga oshirib, diversifikatsiya qilish imkoniyatlarini kengaytirgan.

Konsentrik diversifikatsiya – O'zbekistonda eng samarali model bo'lib, bozor talabini hisobga olgan holda kengaytirilmoqda.

Konglomerat diversifikatsiya – Eksport hajmini oshirishga xizmat qilmoqda, bu ayniqsa kimyo sanoatida samarali bo'lgan.

Kredit diversifikatsiyasi – Bank sektorida risklarni kamaytirish va daromadlarni oshirishga yordam bermoqda.

Diversifikatsiya strategiyalarining risklari

Diversifikatsiya har doim ham muvaffaqiyat keltirmaydi. Ba'zi yirik korporatsiyalar noto'g'ri diversifikatsiya strategiyalari sababli bozor ulushini yo'qotgan. Masalan: Resurslarning noto'g'ri taqsimlanishi: Kompaniya asosiy biznes faoliyatidan chalg'ib, yangi yo'nalishga yetarli e'tibor qaratolmasligi mumkin. Bozorni noto'g'ri baholash: Yangi soha kompaniyaning resurs va tajribalariga mos kelmasligi mumkin, natijada muvaffaqiyatsizlik ehtimoli oshadi. Boshqaruv murakkabligi: Turli sohalarga kirish korporativ boshqaruvni murakkablashtiradi va samaradorlikni pasaytirishi mumkin.

Diversifikatsiya va korporativ ijtimoiy mas'uliyat (CSR)

Bugungi kunda korporativ diversifikatsiya strategiyalarida ijtimoiy mas'uliyat muhim rol o'ynamoqda. Korxonalar yangi sohalarga chiqishda ekologik barqarorlik, ijtimoiy rivojlanish va barqaror biznes modellarini yaratishga e'tibor qaratmoqda. Masalan: Tesla faqat avtomobil sanoatida qolmay, qayta tiklanuvchi energiya manbalari (quyosh panellari, batareyalar) sohasiga ham kirib bormoqda. Unilever ekologik toza mahsulotlar ishlab chiqarishga o'tish orqali diversifikatsiya qilmoqda.

Muvaffaqiyatli va muvaffaqiyatsiz diversifikatsiya misollari

Muvaffaqiyatli misol: Amazon – internet do'koni sifatida boshlangan, ammo bugungi kunda Amazon Web Services (AWS), Prime Video va boshqa xizmatlarni o'z ichiga olgan konglomeratga aylandi. Muvaffaqiyatsiz misol: Kodak – an'anaviy fotografiya biznesidan

raqamli texnologiyalarga o'tishda sust harakat qilgani tufayli bozordagi yetakchilikni yo'qotdi.

Innovatsion diversifikatsiya strategiyalari

Texnologik diversifikatsiya: Kompaniyalar yangi texnologiyalarni o'zlashtirish orqali yangi bozorga kirishmoqda. Masalan, Google qidiruv tizimidan chiqib, sun'iy intellekt, mobil texnologiyalar va kvant hisoblash yo'nalishlariga diversifikatsiya qilgan. Ekologik diversifikatsiya: Atrof-muhitni muhofaza qilishga qaratilgan biznes modellar rivojlanmoqda. Masalan, avtomobil kompaniyalari elektr transport vositalari ishlab chiqarishga o'tmoqda.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR, MABAALAR:

Ansoff, H. I. (1957). "Strategies for Diversification." Harvard Business Review, 35(5), 113-124.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press.

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1994). "The Effects of Diversification Strategy on Firm Performance." Strategic Management Journal, 15(2), 125-140.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

"Aloqabank" yillik hisobotlari, 2022-yil.

"O'zkimyosanoat" rasmiy press-relizi, 2022-yil.

"Dori-Darmon" AJ moliyaviy hisobotlari, 2022-yil.

<https://asr.gov.uz/news/8694>

https://uza.uz/oz/posts/tadbirkorlikni-rivojlantirish-strategik-vazifa-prezident-navbatdagi-hujjatni-imzoladi_676989