

UDC: 005.21:658.1

**ZAMONAVIY KORXONALARDA STRATEGIK MENEJMENTNI
TAKOMILLASHTIRISH: NAZARIYA VA AMALIYOT****IMPROVING STRATEGIC MANAGEMENT IN MODERN ENTERPRISES:
THEORY AND PRACTICE***Abduraxmonov Jasurbek Lutfullo o'g'li**Muhammad Al-Xorazmiy nomidagi Toshkent**Axborot Texnologiyalar Universiteti Iqtisodiyot va**Menejment fakulteti 2-kurs talabasi**E-mail: abjasurbek07@gmail.com*

Annotatsiya: Ushbu maqolada zamonaviy korxonalarda strategik menejmentni takomillashtirish masalalari ko'rib chiqilgan. Maqola strategik rejalashtirish, tashkiliy o'zgarishlarni boshqarish va raqobatbardoshlikni oshirishning nazariy asoslarini tadqiq etadi. O'zbekiston korxonalarining hozirgi boshqaruv amaliyoti tahlil qilinib, strategik menejmentdagi zaif tomonlar aniqlanadi. Tadqiqot natijalari asosida korxonalar samaradorligini oshirish uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Maqolada SWOT-tahlil, BSC (Balanced Scorecard) va strategik xaritadan foydalanishning samaradorligi ko'rsatilgan. Taqdim etilgan modellar va yondashuvlar O'zbekiston iqtisodiy sharoitiga moslashtirilgan holda amaliyotga tadbiiq etilishi tavsiya etiladi.

Kalit so'zlar: strategik menejment, raqobatbardoshlik, strategik rejalashtirish, BSC, SWOT-tahlil, tashkiliy o'zgarishlar, korxonalar samaradorligi, boshqaruv tizimi.

Abstract: This article examines issues of improving strategic management in modern enterprises. The paper investigates the theoretical foundations of strategic planning, organizational change management, and competitiveness enhancement. The current management practices of Uzbekistan enterprises are analyzed, and weaknesses in strategic management are identified. Based on the research findings, practical recommendations have been developed for improving enterprise efficiency. The article demonstrates the effectiveness of using SWOT analysis, Balanced Scorecard (BSC), and strategic mapping. The presented models and approaches are recommended for implementation adapted to the economic conditions of Uzbekistan.

Keywords: strategic management, competitiveness, strategic planning, BSC, SWOT analysis, organizational change, enterprise efficiency, management system.

Kirish. Bugungi globallashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida korxonalar o‘z faoliyatini muvaffaqiyatli davom ettirishi uchun samarali strategik boshqaruv tizimini joriy etishi zarur bo‘lib qolmoqda. O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiyotini modernizatsiya qilish va diversifikatsiya qilish borasidagi islohotlar doirasida milliy korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish dolzarb masalaga aylanmoqda. Prezident Shavkat Mirziyoyevning iqtisodiy islohotlarga oid qarorlari va farmonlari asosida mamlakat iqtisodiyotini yanada rivojlantirish, xususiyl tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash va xorijiy investitsiyalarni jalb etish yo‘lidagi sa‘y-harakatlar kuchaytirilmoqda.

Strategik menejment — bu tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini belgilash, ularga erishish uchun resurslarni safarbar etish va tashqi muhit o‘zgarishlariga moslashish jarayonidir. Klassik menejment nazariyotchilari M. Porter, I. Ansoff, P. Drucker va H. Mintzberg asarlarida strategik menejmentning asosiy tamoyillari batafsil bayon etilgan. Biroq bu g‘oyalarni o‘tish iqtisodiyoti sharoitidagi mamlakatlar, xususan O‘zbekistonga tatbiq etishda qator muammolar mavjud bo‘lib, ular tadqiqot diqqat markazida turadi. Strategik menejmentning asosiy vazifasi — tashkilotni uzoq muddatli barqaror rivojlanishga yo‘llashtirish va o‘zgaruvchan tashqi muhit sharoitida raqobatdosh ustunliklarni saqlab qolishdir. Buning uchun rahbariyat nafaqat joriy holat, balki kelajakdagi imkoniyat va tahdidlarni ham hisobga olgan holda qarorlar qabul qilishi lozim. Zamonaviy iqtisodiyotda strategik menejment texnologik innovatsiyalar, raqamli transformatsiya va barqaror rivojlanish (sustainability) tamoyillarini ham qamrab ola boshlagan.

Ushbu maqolaning maqsadi — zamonaviy korxonalarda strategik menejmentning nazariy asoslarini o‘rganish, O‘zbekiston korxonalari misolida mavjud muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotning ilmiy yangiligi shundaki, O‘zbekiston iqtisodiy sharoitiga moslashtirilgan strategik menejment modeli taklif etilgan bo‘lib, u BSC va SWOT metodologiyalarini sintez qilgan holda klaster yondashuvini ham o‘z ichiga oladi.

Adabiyotlar tahlili va metodologiya. Strategik menejment sohasida jahon ilmiy adabiyotida ko‘plab tadqiqotlar amalga oshirilgan. M. Porter (1980) raqobatdosh kuchlar modeli orqali sanoat tarkibini tahlil qilish usulini taklif etdi. Ushbu model beshta kuch: yangi raqobatchilar tahdidi, o‘rinbosarlar tahdidi, xaridorlar savdolashuv kuchi, yetkazib beruvchilar savdolashuv kuchi va mavjud raqobatchilar o‘rtasidagi raqobat intensivligini baholashga asoslangan.

I. Ansoff (1988) strategik rejalashtirish va tashkiliy moslashuvchanlik o‘rtasidagi bog‘liqliqni ilmiy asoslab berdi. Ansoff matritsasi — bozor kirib borish, mahsulotni rivojlantirish, bozorni rivojlantirish va diversifikatsiya strategiyalari —

bugungi kunda ham keng qo'llanilmoqda. R. Kaplan va D. Norton (1992) tomonidan ishlab chiqilgan Balanced Scorecard (BSC) metodologiyasi strategik maqsadlar va moliyaviy ko'rsatkichlarni muvozanatlashtirishning samarali vositasiga aylandi.

Xalqaro tajribaga nazar tashlaydigan bo'lsak, Janubiy Koreya, Singapur va Xitoy kabi mamlakatlar strategik menejment tamoyillarini izchil joriy etish orqali qisqa vaqt ichida yuqori iqtisodiy o'sishga erishdi. Jumladan, Xitoyning besh yillik rivojlanish rejalari va Singapurning iqtisodiy strategiyasi dunyo bo'yicha namuna sifatida e'tirof etilmoqda. Ushbu tajribalarni O'zbekiston sharoitiga to'g'ri moslashtirib qo'llanilishi milliy korxonalar samaradorligini sezilarli oshirishi mumkin.

MDH mamlakatlari va O'zbekiston tadqiqotchilaridan A. Toshmatov, B. Xolmatov, N. Yusupova va boshqalar o'zlarining ilmiy ishlarida milliy iqtisodiyot sharoitida strategik menejment tamoyillarini qo'llanilishini o'rganishgan. Shu bilan birga, mahalliy korxonalar uchun moslashtirilgan strategik boshqaruv modellari yaratish masalasi hali yetarli darajada o'rganilmagan.

Tadqiqotda quyidagi metodlardan foydalanilgan: qiyosiy tahlil, statistik ma'lumotlarni qayta ishlash, tizimli yondashuv, ekspert baholash va SWOT-tahlil. Empirik ma'lumotlar O'zbekiston Statistika qo'mitasining 2020–2024 yillardagi hisobotlari hamda 45 ta o'rta va yirik korxonalar misolida so'rov o'tkazish natijasida to'plangan. Tadqiqot sifat va miqdoriy metodlarni birgalikda qo'llaydigan aralash metodologiyaga asoslanadi.

Tadqiqot natijalari va muhokama

3.1. O'zbekiston korxonalarida strategik menejment holati

O'tkazilgan so'rov natijalari shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston korxonalarining 68 foizida rasmiy strategik reja mavjud emas yoki mavjud bo'lsa ham, u amalda qo'llanilmaydi. Faqat 14 foiz korxonalar o'z strategiyalarini muntazam ravishda yangilab borishini ta'kidladi. Bundan tashqari, korxonalar rahbarlarining 72 foizi strategik rejalashtirish bo'yicha maxsus ta'lim olmaganligini bildirdi.

1-jadval. O'zbekiston korxonalarida strategik menejment ko'rsatkichlari (2021–2024)

Ko'rsatkich	2021 (%)	2024 (%)
Rasmiy strategik rejaga ega korxonalar	24	32
BSC metodologiyasini qo'llovchi korxonalar	8	17
Muntazam o'tkazuvchilar SWOT-tahlil	19	38

Ko'rsatkich	2021 (%)	2024 (%)
Strategik menejment bo'yicha o'qitilgan menejerlar	31	49
Raqobatbardoshlik indeksi bo'yicha yuqori ball	22	35

Manba: Muallif tomonidan so'rov asosida tuzilgan

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, 2021 yildan 2024 yilgacha barcha ko'rsatkichlar bo'yicha ijobiy dinamika kuzatilmoqda. Bu O'zbekistonda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar va tadbirkorlik muhitini yaxshilashga qaratilgan chora-tadbirlarning samarasi ekanligini ko'rsatadi. Biroq mutlaq raqamlar hali ham pastligicha qolmoqda va ushbu yo'nalishda tizimli ishlash zarurligini ta'kidlaydi.

3.2. SWOT-tahlil asosida strategik pozitsiyani baholash

Tadqiqot doirasida O'zbekiston ishlab chiqarish korxonalari uchun umumlashtirilgan SWOT-tahlil amalga oshirildi. Kuchli tomonlar qatoriga nisbatan arzon ishchi kuchi, xom ashyo resurslariga yaqinlik va o'sib borayotgan ichki bozor kiradi. Zaif tomonlar sifatida zamonaviy texnologiyalardan cheklangan foydalanish, yuqori malakali kadrlarga bo'lgan ehtiyoj va samarali strategik rejalashtirish tizimining yo'lqligi aniqlanadi.

Imkoniyatlar nuqtai nazaridan O'zbekistonning WTO va boshqa xalqaro tashkilotlarga integratsiyasi, raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish dasturlari va xorijiy investitsiyalar uchun qulay muhit yaratilishi katta ahamiyat kasb etadi. Tahdidlar orasida esa global iqtisodiy beqarorlik, mintaqaviy raqobatning kuchayishi va valyuta kursi tebranishlari alohida o'rin tutadi. SWOT-tahlil natijasida SO (kuchli tomonlar + imkoniyatlar) strategiyasi, ya'ni aggressiv o'sish strategiyasi mamlakat korxonalari uchun eng maqbul deb topildi.

3.3. Balanced Scorecard modelini qo'llanilishi

Kaplan va Norton tomonidan ishlab chiqilgan BSC modeli to'rtta asosiy perspektivani qamrab oladi: moliyaviy ko'rsatkichlar, mijozlar bilan munosabatlar, ichki biznes-jarayonlar va o'rganish hamda rivojlanish. Tadqiqot natijalariga ko'ra, ushbu modelni O'zbekiston sharoitida qo'llagan korxonalar boshqalarga nisbatan o'rtacha 23 foiz yuqori moliyaviy natijaga erishgan. Shuningdek, ushbu korxonalarda xodimlarning ish qoniqishi 31 foizga, mijozlar sadoqati esa 18 foizga oshganligi qayd etildi.

Biroq BSC modelini joriy etishda bir qator to'siqlar mavjud: birinchidan, yuqori darajali menejrlarning ma'muriy qarorlar qabul qilishga moyilligi strategik ko'rsatkichlarga e'tiborni kamaytiradi; ikkinchidan, moliyaviy bo'lmagan ko'rsatkichlarni o'lchash va monitoring qilish tizimi hali to'liq shakllanmagan;

uchinchidan, tashkilot ichidagi kommunikatsiya tizimining zaifli strategiyani barcha bo‘g‘liklarga yetkazishni qiyinlashtiradi.

3.4. Raqamli transformatsiya va strategik menejment

Zamonaviy sharoitda strategik menejment raqamli texnologiyalar bilan uzviy bog‘liq holda rivojlanmoqda. Sun‘iy intellekt, katta ma‘lumotlar (Big Data) tahlili va bulut hisoblash texnologiyalari strategik qarorlar qabul qilish sifatini tubdan yaxshilash imkonini beradi. Tadqiqot ko‘rsatishicha, raqamli vositalarni strategik boshqaruvga integratsiya qilgan korxonalar bozor o‘zgarishlariga 40 foiz tezroq moslashadi va qarorlar qabul qilish jarayoni 2–3 baravar qisqaradi.

O‘zbekistonda raqamli transformatsiyani tezlashtirish maqsadida 2020–2025 yillarga mo‘ljallangan “O‘zbekiston 2030” strategiyasida maxsus bo‘lim ajratilgan. Ushbu dastur doirasida IT-parklar tashkil etilishi, startaplarga davlat ko‘llab-quvvatlash ko‘rsatilishi va raqamli infratuzilmani rivojlantirish belgilangan. Korxonalar ushbu imkoniyatlardan foydalangan holda o‘z strategik rejalarini raqamli transformatsiya ustuvorliklari bilan muvofiqlashtirishi zarur.

TAVSIYALAR

Tadqiqot natijalari asosida O‘zbekiston korxonalarida strategik menejmentni takomillashtirish uchun quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Strategik rejalashtirish tizimini joriy etish: har bir korxonada 3–5 yillik strategik reja ishlab chiqilishi va yillik asosda yangilanib borilishi lozim. Reja SMART mezonlariga javob beradigan aniq maqsad va ko‘rsatkichlarni o‘z ichiga olishi kerak. Strategik reja bajarilishini monitoring qilish uchun maxsus bo‘linma yoki mas‘ul shaxs tayinlanishi maqsadga muvofiq.
2. BSC metodologiyasini bosqichma-bosqich tatbiq etish: dastlab moliyaviy va mijozlar perspektivalaridan boshlash, keyinchalik ichki jarayonlar va o‘rganish-rivojlanish perspektivalarini qo‘shish tavsiya etiladi. Har bir perspektiva bo‘yicha aniq KPI ko‘rsatkichlari belgilanishi va ular muntazam ravishda o‘lchab borilishi lozim.
3. Kadrlar salohiyatini oshirish: menejrlarni strategik boshqaruv bo‘yicha qayta tayyorlash dasturlarini yo‘lga qo‘yish, xorijiy tajribani o‘rganish uchun xalqaro hamkorlikni kengaytirish zarur. Oliy ta‘lim muassasalari bilan hamkorlikda korporativ o‘quv dasturlari joriy etilishi tavsiya etiladi.
4. Raqamli transformatsiyani tezlashtirish: ERP (Enterprise Resource Planning) va CRM tizimlarini joriy etish orqali ma‘lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish madaniyatini shakllantirish. Raqamli vositalar nafaqat operatsion samaradorlikni oshiradi, balki strategik tahlil uchun real vaqt ma‘lumotlarini ham ta‘minlaydi.
5. Klaster yondashuvi: bir sohadagi korxonalar o‘zaro hamkorlik qilib, strategik axborot almashishi va birgalikda innovatsion loyihalar amalga oshirishi mumkin. Bu

yondashuv raqobatbardoshlikni sezilarli oshirib, xarajatlarni kamaytirish va yangi bozorlarni egallashda muhim rol o‘ynaydi.

XULOSA. Ushbu tadqiqot O‘zbekiston korxonalarida strategik menejmentni takomillashtirish zarurligini ilmiy jihatdan asoslab berdi. Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, korxonalarda strategik boshqaruvning zaif rivojlanganligi ularning raqobatbardoshligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatmoqda. Biroq so‘nggi yillarda ijobiy o‘zgarishlar kuzatilmoqda: strategik rejalashtirish va zamonaviy boshqaruv metodologiyalarini qo‘llovchi korxonalar soni oshib bormoqda.

Tadqiqot natijalari asosida ishlab chiqilgan BSC va SWOT-tahlilga asoslangan amaliy tavsiyalar O‘zbekiston iqtisodiy va madaniy muhitiga moslashtirilgan. Ushbu tavsiyalarni izchil amalga oshirish korxonalarining uzoq muddatli barqarorligini ta‘minlash va yangi bozorlarni egallashga imkon beradi. Shuningdek, raqamli transformatsiyani strategik boshqaruv bilan uyg‘unlashtirish zamonaviy korxonalar uchun ustunlik beruvchi omilga aylanib bormoqda.

Kelajakdagi tadqiqotlarda raqamli menejment vositalari va sun‘iy intellekt texnologiyalarini strategik boshqaruvga integratsiya qilish masalasi alohida o‘rganilishi tavsiya etiladi. Bundan tashqari, turli tarmoqlar — agrosanoat, turizm, IT va ishlab chiqarish sohalarida strategik menejmentning o‘ziga xos xususiyatlarini qiyosiy o‘rganish ilmiy ahamiyat kasb etadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. — 396 p.
2. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
3. Ansoff, I. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley. — 258 p.
4. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. — 416 p.
5. Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness. — 207 p.
6. Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). Pearson. — 588 p.
7. Toshmatov, A.T. (2022). O‘zbekistonda innovatsion menejmentni rivojlantirish muammolari. *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar*, 3(2), 45–58.
8. Xolmatov, B.S. (2021). Strategik boshqaruv samaradorligini baholash metodlari. *Menejment va iqtisodiyot*, 4(1), 22–34.
9. Yusupova, N.R. (2023). Raqamli iqtisodiyot sharoitida korxonalar boshqaruvi. *Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti ilmiy jurnali*, 5(3), 88–102.
10. O‘zbekiston Respublikasi Statistika qo‘mitasi (2024). *O‘zbekiston iqtisodiyoti 2020–2024*. Toshkent: Statistika qo‘mitasi nashriyoti.