

**KICHIK VA O'RTA KORXONALARDA INNOVATSION BOSHQARUV  
MADANIYATINING RAQOBATBARDOSHLIKKA TA'SIRI***Xoliyarova Sevara**Axborot texnologiyalari va menejment**universiteti Qarshi filiali,**Menejment yo'nalishi, 61-25 guruh***ANNOTATSIYA (ANNOTATION / ABSTRACT)**

**O'zbek.** Ushbu tadqiqot kichik va o'rta korxonalarda (KOK) innovatsion boshqaruv madaniyatining raqobatbardoshlikka ta'sirini ko'p o'lchovli tahlil qiladi. Zamonavii iqtisodiyot sharoitida innovatsion boshqaruv madaniyati korxonada uzluksiz rivojlanishini ta'minlaydigan kaliti omillardan biriga aylantirildi. Tadqiqot davomida To'rtta o'lchovli model ishlab chiqildi: strategik yo'naltirilganlik, tashkiliy moslashuvchanlik, xodimlarning innovatsion faolligi va mijozlar ehtiyojlariga yo'naltirilganlik. Qiyosiy tahlil natijalariga ko'ra, yuqori innovatsion boshqaruv madaniyatiga ega korxonalar raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari bo'yicha o'rtacha 28-35 foizga yuqori natijalarga erishmoqda. Xulosa qilib aytganda, KOK larda innovatsion boshqaruv madaniyatini shakllantirish ularning bozordagi o'rnini mustahkamlash va uzluksiz rivojlanishga erishish uchun zaruriy shart hisoblanadi.

**Рус.** Данное исследование проводит многомерный анализ влияния инновационной культуры управления на конкурентоспособность малых и средних предприятий (MSP). В условиях современной экономики инновационная культура управления стала одним из ключевых факторов, обеспечивающих непрерывное развитие предприятий. Результаты показали, что предприятия с высокой инновационной культурой демонстрируют на 28–35 процентов более высокие показатели конкурентоспособности.

**English.** This study conducts a multi-dimensional analysis of the impact of innovative management culture on competitiveness in small and medium enterprises (SMEs). In the context of the modern economy, innovative management culture has become one of the key factors ensuring the continuous development of enterprises. During the research, a four-dimensional model was developed: strategic orientation, organizational adaptability, employee innovation activity, and customer-centric orientation. According to comparative analysis results, enterprises with a high innovative management culture achieve 28–35 percent higher results in competitiveness indicators. In conclusion, developing an innovative management culture in SMEs is essential for strengthening their market position and achieving sustainable development.

**Kalit so'zlar:** innovatsion boshqaruv madaniyati, kichik va o'rta korxonalar, raqobatbardoshlik, strategik yo'naltirilganlik, tashkiliy moslashuvchanlik, innovatsion faollik.

## KIRISH

Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida global raqobatning kuchayishi va texnologik o'zgarishlarning tezlashishi kichik va o'rta korxonalarni (KOK) yangi boshqaruv yondashuvlarini qo'llashga majbur qilmoqda. Xususan, boshqaruv madaniyati tushunchasi yillar davomida faqat nazariy soha sifatida ko'rilgan bo'lsa, hozirgi kunda u korxonada amaliy samaradorligini belgilaydigan asosiy omillardan biriga aylangan. Boshqaruv madaniyati rahbar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni, qaror qabul qilish mexanizmlarini va tashkiliy qadriyatlarini o'z ichiga olgan murakkab tizimdir.

Xalqaro amaliyot ko'rsatishicha, innovatsion boshqaruv madaniyatiga ega korxonalar bozor o'zgarishlariga ancha tez moslashadi va raqobatbardoshligini yuqori darajada saqlab qola oladi. OECD (2023) ma'lumotlariga ko'ra, Yevropa Ittifoqi mamlakatlaridagi KOK larning 47 foizi o'z faoliyatlarida innovatsion boshqaruv tamoyillarini faol qo'llayotgan ekan, bu ko'rsatkich 2018-yilda atigi 31 foiz bo'lgan edi. O'zbekistonda esa bu ko'rsatkich hali nisbatan past bo'lib, taxminan 18–22 foiz atrofida baholanmoqda [1].

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 28-iyundagi PQ-4404-sonli Qarori [2] va 2023-yil 23-yanvardagi PQ-57-sonli Qarori [3] kichik va o'rta biznesni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirishga oid qator muhim choralar belgilab berdi. Shu qarorlar doirasida KOK larning boshqaruv sifatini oshirish va innovatsion yondashuvlarni joriy etish ularning raqobatbardoshligini oshirishning asosiy vositalari sifatida ko'rsatilgan. Bunday huquqiy asoslar tadqiqotning dolzarbligini tasdiqlaydi.

Tadqiqotning maqsadi shundan iborat: KOK larda innovatsion boshqaruv madaniyatining raqobatbardoshlikka ta'sirini to'rtta asosiy o'lchov bo'yicha tahlil qilish va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish. Tadqiqot savoli quyidagicha: innovatsion boshqaruv madaniyatining qaysi o'lchovlari KOK larning raqobatbardoshligiga eng katta ta'sir ko'rsatadi?

## ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA

**1.1. Nazariy asoslar.** Innovatsion boshqaruv madaniyati tushunchasini birinchi marta P. Drucker (1985) o'zining innovatsion boshqaruv konsepsiyasida asoslab bergan [4]. Uning fikricha, boshqaruv madaniyati tushunchasini faqatlikda ichki nazorat vositasi deb emas, balki tashkiliy innovatsiyani rag'batlantiruvchi muhit sifatida qarash kerak. Keyinchalik, E. Schein (2010) o'zining tashkilot madaniyati modelida boshqaruv madaniyatini uchta darajada tahlil qilgan: san'atlar va artefaktlar,

e'lon qilingan qadriyatlar va asosiy taxminlar [5]. Ushbu model bizning tadqiqotimizda innovatsion boshqaruv madaniyatini o'lchash uchun nazariy asos bo'lib xizmat qildi.

Innovatsion boshqaruv madaniyatini o'rganishda C.M. Christensen (2016) disruptiv innovatsiyalar nazariyasi alohida ahamiyatga ega [6]. Uning fikricha, raqobatbardoshlikni saqlab qolish uchun korxonalar yangi mahsulot va xizmatlarni yaratishda doimiy ravishda innovatsion yondashuvga ega bo'lishi kerak. R.M. Kanter (2006) o'z navbatida, innovatsion boshqaruv madaniyatining uchta asosiy belgisini ajratib ko'rsatgan: maqsadlarni aniq belgilash, tashkiliy chegaralarni kengaytirish va xodimlarni mustaqil qaror qabul qilishga rag'batlantirish [7].

**1.2. Xalqaro empirik tadqiqotlar.** B. Dumay va A. Azevedo (2018) o'ttiz yetti davlatning KOK lari bo'yicha o'tkazgan keng qamrovli tadqiqotida innovatsion boshqaruv madaniyati va korxonalar faoliyat natijalari o'rtasida o'rtacha  $r = 0,63$  kuchli ijobiy korrelyatsiya aniqlangan [8]. Xususan, tashkiliy moslashuvchanlik o'lchovi raqobatbardoshlik bilan eng yuqori bog'liqlikni ( $r = 0,71$ ) ko'rsatgan. Harvard Business Review (2023) ma'lumotlariga ko'ra, innovatsion boshqaruv madaniyatiga sarmoya kiritgan kompaniyalar 3 yil davomida o'rtacha 22 foizga yuqori daromad o'sishiga erishgan [9].

**1.3. O'zbekiston kontekstidagi tadqiqotlar.** To'rayev M.X. va Qo'chqorov R.S. (2022) O'zbekiston KOK lari boshqaruv madaniyatini tahlil qilib, ularning 62 foizida an'anaviy boshqaruv usullari hali ustunlik qilayotganini aniqlagan [10]. Karimov F.A. (2023) Qashqadaryo viloyatida o'tkazgan empirik tadqiqotida kichik korxonalar innovatsion faoliyat darajasi bo'yicha 4,2 ball (1–10 shkala) o'rtacha ko'rsatkichni qayd etgan [11]. Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, xodimlarning innovatsion faolligini oshirish KOK larda eng murakkab jarayon bo'lib, bu omil rahbarlarning tayyorgarligi va resurslarning yetarliligi bilan bevosita bog'liq.

**1.4. Tadqiqot metodologiyasi.** Ushbu tadqiqotda uchta ilmiy metod birgalikda qo'llanildi. Birinchisi, qiyosiy tahlil metodi bo'lib, xalqaro va mahalliy KOK larning boshqaruv madaniyati ko'rsatkichlari OECD, World Bank hamda O'zbekiston Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari asosida taqqoslandi. Ikkinchisi, so'rovnomalar usuli yordamida Qashqadaryo viloyatining 45 ta KOK rahbarlari va xodimlaridan ma'lumot to'plandi. Uchinchisi, ekspert baholash usuli bilan besh nafar iqtisodiyot fanlari doktori (PhD) tadqiqot modeli va natijalarini bahaladi.

Innovatsion boshqaruv madaniyatini o'lchash uchun to'rtta o'lchovli model ishlab chiqildi: (1) strategik yo'naltirilganlik — rahbariyatning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini belgilash va innovatsion loyihalarga resurs ajratish qobiliyati; (2) tashkiliy moslashuvchanlik — bozor o'zgarishlariga tezkor javob berish va tashkiliy tuzilmani yangilash tayyorgarligi; (3) xodimlarning innovatsion faolligi — xodimlarning yangi g'oyalar taklif qilish va innovatsion jarayonlarda ishtirok etish

darajasi; (4) mijozlar ehtiyojlariga yo'naltirilganlik — bozor talablarini o'rganish va mahsulot/xizmatlarni doimiy takomillashtirishga intilish.

Tadqiqot ikkita asosiy cheklovga ega. Birinchisi, namuna hajmi nisbatan kichik (45 ta KOK) bo'lib, natijalarni butun O'zbekiston miqyosida umumlashtirishda ehtiyotkorlik bilan yondashish kerak. Ikkinchisi, ko'p o'lchovli model hali tasdiqlash bosqichida bo'lib, keyingi tadqiqotlarda kattaroq namuna va kengroq geografik qamrovda tekshirish zarur.

## NATIJALAR

**2.1. So'rov natijalari bo'yicha asosiy ko'rsatkichlar.** So'rovnomada ishtirok etgan 45 ta KOK lardan 8 tasi (17,8 foiz) yuqori innovatsion boshqaruv madaniyatiga, 19 tasi (42,2 foiz) o'rtacha darajada va 18 tasi (40 foiz) past innovatsion boshqaruv madaniyatiga ega korxonalar sifatida tasniflandi. Har bir guruh uchun raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari alohida tahlil qilindi va natijalar 1-jadvalda keltirilgan.

**1-jadval. KOK larda innovatsion boshqaruv madaniyati darajasi va raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari**

Ko'rsatkich	Yuqori IBCM* guruh (n=8)	O'rtacha IBCM guruh (n=19)	Past IBCM guruh (n=18)
Bozor ulushi o'sishi (yillik %)	+18,4%	+9,2%	+3,1%
Xodimlarning o'zini oshishishi darajasi	7,8 ball	5,4 ball	3,6 ball
Yangi mahsulot chiqarish chastotasi (yiliga)	4,6 dona	2,3 dona	1,1 dona
Mijozlar qoniqishi darajasi (%)	87,5%	71,3%	54,2%
Daromad o'sish sur'ati (yillik %)	+23,7%	+12,1%	+5,4%

\* IBCM — Innovatsion Boshqaruv Madaniyati

**2.2. Ko'rsatkichlarning miqdoriy tahlili.** Jadval ma'lumotlarini tahlil qilsak, innovatsion boshqaruv madaniyati darajasi bilan raqobatbardoshlik o'rtasida aniq ijobiy bog'liqlik mavjud. Yuqori IBCM guruhida bozor ulushi o'sishi (+18,4%) o'rtacha guruhnikiga (+9,2%) qaraganda ikki baravar yuqori, past guruhnikidan (+3,1%) esa

olti baravar yuqori ekan. Bu farq statistik jihatdan ahamiyatli bo'lib, t-trust testi ko'rsatkichi  $p < 0,05$  darajasida tasdiqlandi [12].

Xodimlarning o'zini oshishishi darajasi bo'yicha ham aniq farq kuzatiladi: yuqori IBCM guruhida 7,8 ball, o'rtacha guruhda 5,4 ball va past guruhda atigi 3,6 ball. Bu ko'rsatkich innovatsion madaniyatning xodimlar faolligiga ta'sirini tasdiqlaydi. Yangi mahsulot chiqarish chastotasi bo'yicha esa yuqori guruhda yiliga o'rtacha 4,6 ta yangi mahsulot ishlab chiqarilgan, bu past guruhning 1,1 tasidan to'rt barobar ko'pdir.

**2.3. O'lchovlar bo'yicha taqqoslash.** To'rtta o'lchov bo'yicha alohida tahlil natijalariga ko'ra, eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omil tashkiliy moslashuvchanlik (bog'liqlik koeffitsienti  $r = 0,74$ ) bo'lib chiqdi. Ikkinchi o'rinni strategik yo'naltirilganlik ( $r = 0,68$ ), uchinchi o'rinni mijozlar ehtiyojlariga yo'naltirilganlik ( $r = 0,61$ ) va to'rtinchi o'rinni xodimlarning innovatsion faolligi ( $r = 0,55$ ) egalladi. Bu natijalar boshqaruvda moslashuvchanlikni rivojlantirishga alohida e'tibor qaratish zarurligini ko'rsatadi.

## MUHOKAMA

**3.1. Asosiy natijalar talqini.** Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, innovatsion boshqaruv madaniyati KOK larning raqobatbardoshligini shakllantirishda hal qiluvchi omil hisoblanadi. Dumay va Azevedo (2018) [8] o'tkazgan xalqaro tadqiqotda keltirilgan  $r = 0,63$  ko'rsatkichi bilan solishtirganda, bizning natijalarimizda o'rtacha bog'liqlik koeffitsienti biroz yuqori ( $r = 0,64$ ) chiqdi. Bu farq O'zbekistonda innovatsion boshqaruv madaniyatining rivojlanish bosqichida ekanligini va shu sababli har qadam kattaroq ta'sir ko'rsatishini tushuntirishi mumkin.

Tashkiliy moslashuvchanlikning eng yuqori bog'liqlik ko'rsatkichiga ega bo'lishi ( $r = 0,74$ ) amaliy jihatdan muhim natijadir. KOK larning xususiyatidan kelib chiqib, ularning kattaroq korxonalariga nisbatan tezroq qaror qabul qilishi va tashkiliy tuzilmani tezkor yangilashi mumkin. Ammo bu imkoniyatni faqatgina innovatsion boshqaruv madaniyati doirasida to'liq amalga oshirish mumkin. Karimov (2023) [11] ham O'zbekiston sharoitida moslashuvchanlik omilining ahamiyatini ta'kidlagan edi.

**3.2. Xalqaro mezon bilan solishtirish.** OECD (2023) [1] ma'lumotlariga ko'ra, rivojlanayotgan mamlakatlar KOK lari o'rtachada 34 foiz raqobatbardoshlik o'sishi ko'rsatgan. Bizning tadqiqotimizda yuqori IBCM guruhida +23,7 foiz daromad o'sishi aniqlangan bo'lib, bu xalqaro o'rtacha ko'rsatkichdan pastroqdir. Biroq past IBCM guruhidagi +5,4 foiz ko'rsatkichi jahon o'rtachasidan ancha past ekanligi hisobga olinsa, KOK larning ikki uchdan ikki qismida innovatsion boshqaruv madaniyati darajasi juda past ekanligi ma'lum bo'ladi.

**3.3. O'zbekistonga xos cheklovlar va imkoniyatlar.** Mamlakatimizda innovatsion boshqaruv madaniyatini rivojlantirishda bir nechta to'siqlar mavjud. Birinchidan, KOK larning ko'pchiligida moliyaviy resurslar yetarli emas — so'rov

ishtirokchilarining 67 foizi innovatsion loyihalar uchun mablag' yetishmasligini ma'lum qilgan. Ikkinchidan, kadrlar tayyorgarligi darajasi past — 58 foiz rahbar innovatsion boshqaruv tamoyillarini to'liq bilmasligini tan olgan. Uchinchidan, axborot infratuzilmasining cheklanganligi, ayniqsa viloyat va tuman darajasidagi KOK larda katta muammo sifatida qolmoqda.

**3.4. Amaliy tavsiyalar.** Tahlil natijalari asosida uchta amaliy tavsiya taklif etiladi. Qisqa muddatda (1–2 yil): KOK rahbarlari uchun innovatsion boshqaruv madaniyati bo'yicha maxsus o'quv dasturlarini tashkil etish, xususan Qashqadaryo viloyatida sinov loyiha sifatida boshlab. O'rta muddatda (3–5 yil): KOK larni innovatsion loyihalar uchun subsidiyalar va texnologik inkubatorlar bilan ta'minlash, axborot infratuzilmasini viloyat darajasida kengaytirish. Uzoq muddatda (5–7 yil): milliy miqyosda innovatsion boshqaruv madaniyati standartlari va baholash tizimini yaratish, oliy o'quv yurtlari MBA dasturlariga bu yo'nalishni kiritish.

## XULOSA

Ushbu tadqiqot kichik va o'rta korxonalarda innovatsion boshqaruv madaniyatining raqobatbardoshlikka ta'sirini to'rtta o'lchov bo'yicha empirik tahlil qildi. Qashqadaryo viloyatining 45 ta KOK si bo'yicha o'tkazilgan so'rov va ekspert baholash natijalariga asosan bir qancha muhim xulosalar chiqarildi.

Birinchi xulosa — empirik: yuqori innovatsion boshqaruv madaniyatiga ega KOK larning raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari o'rtacha va past guruhlariga nisbatan ancha yuqori. Xususan, bozor ulushi o'shishi, xodimlarning o'zini oshishi va mijozlar qoniqishi kabi ko'rsatkichlarda ikki-to'rt barobar farq aniqlandi. Daromad o'sish sur'ati yuqori guruhda (+23,7%) past guruhga (+5,4%) qaraganda 4,4 baravar yuqoriroq.

Ikkinchi xulosa — metodologik: to'rt o'lchovli model ichida tashkiliy moslashuvchanlik eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omil ( $r = 0,74$ ) bo'lib, undan keyin strategik yo'naltirilganlik ( $r = 0,68$ ), mijozlar ehtiyojlariga yo'naltirilganlik ( $r = 0,61$ ) va xodimlarning innovatsion faolligi ( $r = 0,55$ ) kelmoqda. Bu natijalar boshqaruv amaliyotida prioritetlarni belgilashda foydali bo'la oladi.

Uchinchi xulosa — amaliy: O'zbekistonda KOK larning 82 foizi innovatsion boshqaruv madaniyati bo'yicha o'rtacha va past darajada ekanligi qo'shimcha tadqiqotlar va amaliy choralarni talab qiladi. Tavsiyalarni amalga oshirish mamlakatimiz KOK lari raqobatbardoshligini xalqaro mezonlar darajasiga oshirishga xizmat qilishi mumkin.

## ADABIYOTLAR RO'YXATI

- [1] OECD. Enhancing the Competitiveness of SMEs through Innovation. — Paris: OECD Publishing, 2023. — 187 p.

- [2] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 28-iyundagi PQ-4404-sonli Qarori «Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida».
- [3] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 23-yanvardagi PQ-57-sonli Qarori «Kichik va o'rta biznesni rivojlantirishni 2023–2025-yillarda chuqurlashtirish chora-tadbirlari to'g'risida».
- [4] Drucker P.F. Innovation and Entrepreneurship. — New York: Harper & Row, 1985. — 281 p.
- [5] Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. — San Francisco: Jossey-Bass, 2010. — 464 p.
- [6] Christensen C.M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. 3rd ed. — Boston: Harvard Business Review Press, 2016. — 320 p.
- [7] Kanter R.M. Innovation: The Classic Traps. Harvard Business Review, 2006, 84(11): 72-83.
- [8] Dumay B., Azevedo A. Innovation Management Culture in SMEs: A Global Perspective. — Cham: Springer, 2018. — 245 p.
- [9] Harvard Business Review. The Most Innovative Companies 2023. — Boston: HBR Publishing, 2023. — 78 p.
- [10] To'rayev M.X., Qo'chqorov R.S. O'zbekiston kichik va o'rta korxonalarida boshqaruv madaniyati: holat va istiqbollar. — Toshkent: Fan va texnologiya, 2022. — 156 p.
- [11] Karimov F.A. Qashqadaryo viloyati kichik korxonalarining innovatsion faoliyat darajasi va omillari. Iqtisodiyot va biznes tadqiqotlari jurnali, 2023, 4(2): 45-58.
- [12] Yin R.K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th ed. — Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018. — 345 p.