

**ЙИРИК КОМПАНИЯЛАРНИНГ РИВОЖЛАНИШ СТРАТЕГИЯСИНИ
ИШЛАБ ЧИҚИШ ЙЎЛЛАРИ: ИНСТИТУЦИОНАЛ, ИННОВАЦИОН ВА
РАҚАМЛИ ЁНДАШУВЛАР**

Суюнов Дилмурод Холмуродович

Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби, иқтисод фанлари доктори профессор

Дадахонова Феруза Каримжон қизи

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги

"Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби"

магистр тингловчи,

Аннотация: Ушбу мақолада йирик компанияларнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишнинг назарий ва амалий механизмлари таҳлил қилинган. Муаллиф стратегияни фақат узоқ муддатли мақсадларни белгилаш жараёни сифатида эмас, балки ташқи муҳит ўзгаришлари, рақобат босими, ташкилий қобилиятлар, технологик янгиланиш, молиявий барқарорлик ва институционал мослашувни бирлаштирувчи бошқарув тизими сифатида талқин қилади. Мақолада стратегик таъхис, ресурслар аудити, бозор сегментацияси, инновацион портфель шакллантириш, рақамли трансформация, ESG ёндашуви, географик диверсификация ва рискларни бошқариш каби йўналишлар ўзаро боғлиқ ҳолда кўриб чиқилган. Йирик компанияларда маълумотлар асосида қарор қабул қилиш ҳамда сунъий интеллект элементларини бошқарувга жорий этиш рақобат устунлигини мустаҳкамловчи муҳим омил экани асосланади.

Калит сўзлар : Йирик компания, ривожланиш стратегияси, рақобат устунлиги, диверсификация, рақамли трансформация, инновация, корпоратив бошқарув, ESG, риск-менежмент, KPI.

Abstract: This article examines theoretical and practical approaches to designing development strategies for large companies. The paper interprets strategy not merely as a statement of long-term goals, but as a coordinated management system that links external turbulence, competitive pressure, organizational capabilities, technological renewal, financial sustainability and institutional adaptation. The study analyzes strategic diagnosis, resource audit, market segmentation, innovation portfolio design, digital transformation, ESG orientation, geographic diversification and risk management as mutually reinforcing dimensions. It argues that data-driven decision making and the integration of AI-enabled analytical tools strengthen competitive advantage when they are embedded in governance, process redesign and talent development.

Keywords: *large company, development strategy, competitive advantage, diversification, digital transformation, innovation, corporate governance, ESG, risk management, KPI.*

Кириш

Глобал бозорларда рақобатнинг кескинлашуви, технологик янгиланиш суръатининг ўсиши, таъминот занжирларидаги узилишлар, геосиёсий ноаниқлик ва истеъмолчи хулқининг тез ўзгариши йирик компаниялардан стратегик фикрлашнинг янги сифатини талаб этмоқда. Бугунги шароитда компаниянинг ҳажми ўз-ўзидан устунлик кафолати эмас; аксинча, йирик тузилманинг инерцияси, кўп босқичли бошқаруви ва қарор қабул қилиш жараёнининг оғирлиги уни бозор шокларига нисбатан заифлаштириши мумкин. Шунинг учун йирик компаниялар стратегияси барқарорлик ва мослашувчанликни бир вақтнинг ўзида таъминлай оладиган гибрид табиатга эга бўлиши зарур.

Классик стратегик бошқарув адабиётида стратегия фирманинг мақсад ва ресурсларини муҳит талабларига мослаштирувчи узоқ муддатли қарорлар мажмуаси сифатида қаралади (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Porter, 1985). Замонавий ёндашувларда эса стратегия динамик қобилиятлар, платформа логикаси, маълумотларга асосланган бошқарув ва инновацион экотизимлар билан бойитилади. Хусусан, OECD маълумотларига кўра, йирик фирмалар кичик фирмаларга нисбатан big data analytics технологияларидан анча фаолроқ фойдаланади; бу рақамли компетенциялар стратегик афзаллик манбаи эканини кўрсатади. Шу билан бирга, World Economic Forum ҳисоботлари бизнес муҳитида AI, киберхавфсизлик, иқлим ва геосиёсий рисклар кучайиб бораётганини таъкидлайди. Демак, стратегия фақат ўсиш ҳужжати эмас, балки хавфларга жавоб бериш архитектурасидир.

Стратегия ҳақидаги илмий қарашлар бир нечта мактабларга бўлинади. Биринчи йўналиш - позицион ёндашув бўлиб, унда компаниянинг рақобат устунлиги тармоқ тузилмаси, бозор кучлари ва танланган позиция билан изоҳланади (Porter, 1985). Иккинчи йўналиш - ресурслар ва қобилиятларга асосланган ёндашув; бунда фирманинг ички активлари, ноёб билимлари, бренд, технологияси ва бошқарув тажрибаси асосий манба сифатида қаралади (Barney, 1991; Grant, 2022). Учинчи йўналиш - динамик қобилиятлар назарияси бўлиб, тез ўзгараётган муҳитда фирманинг сезиш, ушлаш ва қайта конфигурация қилиш қобилияти устувор ҳисобланади (Teese, 2018).

Йирик компаниялар учун мазкур уч ёндашувни алоҳида эмас, балки бирлаштирилган шаклда қўллаш мақсадга мувофиқ. Чунки катта корпорация бир вақтнинг ўзида бир нечта бозор сегменти, мамлакатлар, технологик платформалар ва манфаатдор томонлар билан ишлайди. Шу сабабли стратегиянинг сифати

компаниянинг фақат қайси бозорга кириши билан эмас, балки у ерда қандай тезликда ўрганиши, қандай ресурсларни қайта тақсимлаши ва қандай тарзда синергия ҳосил қилиши билан ҳам белгиланади. Rumelt таъкидлаганидек, яхши стратегия аниқ ташхис, йўналтирувчи сиёсат ва мувофиқлаштирилган ҳаракатлардан иборат. Бу фикр йирик компаниялар учун алоҳида аҳамиятга эга, чунки уларда ноаниқ мақсадлар ва пароканда ташаббуслар тезда бюрократик юкка айланиб қолиши мумкин.

Йирик компания стратегиясини ишлаб чиқиш жараёни ташқи муҳит таҳлилидан бошланади. Бу ерда макроиктисодий динамика, валюталар бозори, ҳуқуқий режим, технологик трендлар, глобал таъминот занжирлари, истеъмолчи афзалликлари ва рақобатчилар ҳаракати тизимли баҳоланиши лозим. Сўнгги йилларда глобал рисклар структураси сезиларли даражада ўзгарди: киберхавфсизлик, сунъий интеллект билан боғлиқ тартибга солиш, иқлимга мослашув харажатлари ва геосиёсий фрагментация стратегик режалаштиришнинг марказига чиқди. Шу сабабли йирик компания стратегиясида сценарийли режалаштириш, стресс-тест ва таъминот занжирларининг муқобил конфигурациялари албатта назарда тутилиши керак.

Ички омиллар эса ресурслар портфели, ишлаб чиқариш самарадорлиги, бошқарув иерархияси, корпоратив маданият, кадрлар салоҳияти, R&D имконияти, бренд қиймати ва молиявий барқарорликдан ташкил топади. Амалиёт шуни кўрсатадики, бир хил ташқи шароитда турли компаниялар турлича натижага эришади, чунки стратегик имкониятларни реал натижага айлантириш ички қобилиятларга боғлиқ. Йирик фирмада идоравий бўлинмалар ўртасидаги мувофиқлашув паст бўлса, энг яхши стратегия ҳам амалга ошмайди. Демак, стратегия ишлаб чиқиш жараёнида ташкилот ичидаги жараёнлар ва бошқарув механизми ҳам объект сифатида таҳлил қилиниши шарт.

Ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишнинг босқичма-босқич модели

Йирик компанияда стратегик режалаштириш узлуксиз ва циклик характерга эга бўлиши лозим. У қуйидаги босқичлардан таркиб топади: стратегик ташхис; миссия, кўриш ва қиймат таклифини аниқлаш; узоқ ва ўрта муддатли устувор йўналишларни белгилаш; ресурс ва қобилиятлар аудити; портфель танлови; рисклар матричасини тузиш; молиявий моделлаштириш; ижро архитектурасини белгилаш; КРІ ва мониторинг тизимини жорий этиш. Бу босқичлар орасида тескари алоқа каналлари бўлиши зарур, чунки муҳит ўзгариши стратегияни қайта калибрлашни талаб қилади.

Босқич	Асосий вазифа	Қўлланадиган воситалар	Кутиладиган натижа
1. Ташхис	Ташқи муҳит ва ички ҳолатни баҳолаш	PESTEL, Five Forces, VRIO, benchmark	Стратегик муаммо ва имкониятлар харитаси
2. Танлов	Ўсиш манбалари ва устувор сегментларни белгилаш	Portfolio analysis, сценарий, financial model	Ўсиш векторлари ва инвестиция устуворликлари
3. Архитектура	Ижро механизми ва ташкилий мослашувни лойиҳалаш	Operating model, governance map, KPI tree	Амалга ошириладиган дастур ва масъулиятлар тақсимоли
4. Назорат	Натижаларни ўлчаш ва стратегияни янгилаб бориш	Dashboard, OKR/KPI, risk review	Мослашувчан стратегик бошқарув тизими

Жадвалда келтирилган модель стратегияни бир марталик ҳужжат сифатида эмас, балки қарорлар экотизими сифатида кўриш имконини беради. Бу ёндашув корпоратив марказ, бизнес-бирликлар ва функциялар ўртасидаги масъулиятни аниқлаштириб, стратегиянинг «қоғозда қолиб кетиши» хавфини камайтиради.

Замонавий йирик компания учун рақамли трансформация алоҳида IT-лойиҳа эмас, балки бутун бизнес моделини қайта ташкил этиш жараёнидир. Маълумотлар омбори, real-time analytics, bulutli инфратузилма, predictive maintenance, персоналлаштирилган маркетинг ва AI-ёрдамчи қарорлар компаниянинг харажатларини пасайтирибгина қолмай, янги даромад манбаларини ҳам яратади. OECD ҳисоботлари катта фирмаларда big data ва AI каби технологиялардан фойдаланиш интенсивроқ эканини қайд этади; бу ҳолат микёс иктисодиёти, маълумот ҳажми ва инвестиция қуввати билан боғлиқ. Бирок технологияга сармоянинг ўзи етарли эмас. Стратегик натижага эришиш учун рақамлаштириш жараёнлар, малака ва бошқарув маданияти билан уйғунлаштирилиши керак.

Инновацион ўсишнинг манбалари турлича бўлиши мумкин: ички R&D, корпоратив венчур фондлари, стартаплар билан ҳамкорлик, очиқ инновация платформалари, университетлар билан шериклик, лицензия ва қўшма корхоналар. Йирик компаниялар

учун энг катта устунлик - ресурслар етарлилиги; энг катта хавф эса инновация суръатининг бюрократик тартиблар туфайли пасайишидир. Шунинг учун стратегик портфельда «асосий бизнесни самаралилаштириш», «яқин кўшни бозорларга чиқиш» ва «келажак платформаларига сармоя» каби уч даражали мантиқий тузилма бўлиши мақсадга мувофиқ.

Ривожланиш стратегиясида ўсишнинг асосий векторлари сифатида органик кенгайиш, маҳсулот диверсификацияси, вертикал интеграция, M&A, франчайзинг, платформалашув ва халқаро экспансия кўриб чиқилади. Танлов компаниянинг бозор позицияси, капитал қиймати, рискларга чидамлилиги ва институционал муҳитга боғлиқ. McKinsey таҳлилларида бозордан юқори натижа кўрсатган компаниялар ўсишни молиялаштириш, бир нечта ўсиш манбасини параллел ривожлантириш ва технологияни тезлаштирувчи омил сифатида ишлатишда изчиллик намоён этгани кўрсатилади. Бу, айниқса, йирик компаниялар учун муҳим: уларнинг катта ресурслари фақат харажат устунлиги эмас, балки янги сегментларга уланган стратегия билан қиймат яратади.

Халқаро экспансияда фақат бозор ҳажми эмас, балки ҳуқуқий барқарорлик, логистика, маданий мослашув, валюта рисклари ва маҳаллий шериклар сифати ҳам ҳисобга олинади. Шу билан бирга, ESG кун тартиби йирик компания стратегиясида чекка эмас, марказий ўрин тута бошлади. Экологик масъулият, ижтимоий ҳисобдорлик ва сифатли корпоратив бошқарув инвесторлар ишончи, бренд қадри ва молиялаштириш имкониятларига бевосита таъсир кўрсатмоқда. Демак, ривожланиш стратегиясида ESG алоҳида PR-блок эмас, балки капитал қиймати ва барқарор ўсиш логикасининг таркибий қисми сифатида қаралиши керак.

Кўп ҳолларда стратегиянинг муваффақиятсизлиги нотўғри ғоядан эмас, балки ижро механизмининг заифлигидан келиб чиқади. Йирик компанияда стратегияни амалга ошириш учун корпоратив марказ ва бизнес-бирликлар ўртасида аниқ ваколатлар таксимоти, трансформация офиси, босқичма-босқич инвестиция режаси, портфель назорати ва ҳисобдорлик механизми зарур. Balanced Scorecard, OKR ва KPI тизимлари стратегияни кундалик бошқарув кўрсаткичларига айлантиришда муҳим аҳамият касб этади. Аммо кўрсаткичлар сони ҳаддан ташқари кўп бўлса, улар фойдали инструмент эмас, формал ҳисоботчиликка айланиб қолади. Шунинг учун ўлчовлар чекланган, стратегик мақсадлар билан бевосита боғланган ва функционал даражалар кесимида синхронлашган бўлиши керак.

Лидерлик масаласи ҳам ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Трансформация жараёнида юқори менежмент стратегик ниятни аниқ баён қилиши, ўрта бўғин раҳбарлари эса уни амалий қарорларга таржима қила олиши лозим. Корпоратив маданиятда тажриба

қилиш, хатодан ўрганиш, маълумотларга ишониш ва функционал ҳамкорлик нормаси шаклланмаса, инновацион стратегия қоғозда қолиб кетади. Шу нуқтаи назардан, кадрлар сиёсати, қайта тайёрлаш дастурлари ва ички коммуникация стратегиянинг ажралмас қисмидир.

Хулоса: Йирик компанияларнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш мураккаб, кўп босқичли ва кўп омилли жараён ҳисобланади. Унинг самарадорлиги бозордаги имкониятларни кўра билиш, ички қобилиятларни холис баҳолаш, ресурсларни устувор йўналишларга тўғри тақсимлаш ва ижро механизмини пухта куришга боғлиқ. Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, замонавий шароитда стратегиянинг энг муҳим белгиси - мослашувчанлик, маълумотларга таяниш ва портфель мантиғида қарор қабул қилишдир. Йирик компания рақамли трансформация, инновацион ҳамкорлик, ESG, географик диверсификация ва риск-менежментни ягона тизимга бирлаштира олсагина барқарор ўсиш ва қиймат яратишга эришади. Шунингдек, стратегияни муваффақиятга олиб боровчи асосий омиллар сифатида лидерлик, корпоратив маданият, КРІ тизими ва трансформацияни институционал қўллаб-қувватлаш алоҳида ажралиб туради. Демак, йирик компания учун ривожланиш стратегияси мақсадлар рўйхати эмас, балки рақобат муҳитида узок муддатли қиймат яратишга хизмат қиладиган комплекс бошқарув платформасидир.

REFERENCES

1. Suyunov D. X. Corporate governance mechanism: problems and solutions. Monograph // T.: Academia. – 2007. - T. 200.
2. Suyunov, D., and Elmurod Abdusattorovich Khoshimov. "Methodological aspects of assessing the effectiveness of corporate governance in joint-stock companies. Scientific electronic journal" Economics and innovation technologies " 2 (2018).
3. Suyunov D. H. The main problems of corporate governance and ways to solve them //EPRA International Journal of Economic Growth and Environmental Issues (EGEI) ISSN. – S. 2321-6247.
4. Suyunov D. H. The main problems of corporate governance and ways to solve them //EPRA International Journal of Economic Growth and Environmental Issues (EGEI) ISSN. – S. 2321-6247.
5. Davletyarov M. A., Suyunov D., Kenjabaev A. T. Digitalization of the economy: concepts, problems and implementation strategy //Spectrum Journal of Innovation, Reforms and Development. – 2023. – T. 12. – S. 209-218.

6. Davletyarov M. A., Suyunov D., Kenjabaev A. T. state regulation of digital transformation of the economy // American Journal of Business Administration, Economics and banking. – 2023. - T. 9. - S. 145-150.
7. D X Suyunov, N K Ėrmatova. Sifrovaya transformatsiya protsessov upravleniya personalom v kommercheskom banke. Journal of new century innovations 43 (4), 75-78.
8. D.X.Suyunov, A.T.Kenjabayev. Elektron tijorat.darslik. 2023 yil. 450 bet.