

**КОРХОНАЛАРДА СТРАТЕГИК БОШҚАРУВНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ****Аметова Шохсанам Ирисматовна***ТМШИ 2-босқич магистранти***Аннотация:**

*Ушбу мақолада корхоналарда стратегияни ишлаб чиқиш жараёни ва стратегик бошқарувни такомиллаштириш масалалари ёритилган. Жаҳон иқтисодиётидаги тезкор ўзгаришлар, рақобатнинг кучайиши ва инновацион технологияларнинг ривожланиши шароитида корхоналарнинг узоқ муддатли ривожланишини таъминлашда стратегик режалаштиришнинг аҳамияти асослаб берилган. Мақолада ички ва ташқи муҳит таҳлили, SWOT, PEST ва Портернинг «беш куч» модели каби таҳлил усулларида фойдаланишнинг аҳамияти кўрсатилган. Шунингдек, инновацион ривожланиш, рақамли трансформация, инсон капитални ривожлантириш ва риск-менеджмент тизимини мустаҳкамлаш стратегик бошқарув самарадорлигини оширишда муҳим омиллар сифатида баён этилган. Амалий мисоллар асосида Ўзбекистон корхоналарида стратегик бошқарувни жорий этиш натижалари ёритилган.*

**Калит сўзлар:** *стратегик бошқарув, стратегия, стратегик таҳлил, SWOT, PEST, Портер модели, инновацион ривожланиш, рақамли трансформация, риск-менеджмент, корхона самарадорлиги.*

**Аннотация:**

*В данной статье рассматриваются вопросы разработки стратегии и совершенствования стратегического управления на предприятиях. Учитывая быстрые изменения в мировой экономике, усиление конкуренции и развитие инновационных технологий, подчёркивается необходимость стратегического подхода для обеспечения долгосрочного развития организаций. Особое внимание уделено анализу внутренней и внешней среды предприятия, использованию методов SWOT, PEST и модели пяти сил Портера. Показана роль инновационного развития, цифровой трансформации, развития человеческого капитала и эффективного риск-менеджмента в повышении результативности стратегического управления. На основе практических примеров раскрывается опыт внедрения стратегического управления на предприятиях Узбекистана.*

**Ключевые слова:** *стратегическое управление, стратегия предприятия, стратегический анализ, SWOT, PEST, модель Портера, инновационное развитие, цифровая трансформация, риск-менеджмент, эффективность предприятия.*

**Annotation:**

*This article examines the process of strategy development and the improvement of strategic management in enterprises. In the context of rapid global economic changes, increasing competition, and the growth of innovative technologies, the article emphasizes the importance of strategic planning for ensuring long-term sustainable development. It highlights the significance of internal and external environment analysis using tools such as SWOT, PEST, and Porter’s Five Forces model. The study also discusses the role of innovation, digital transformation, human capital development, and risk management in enhancing the effectiveness of strategic management. Practical examples illustrate how strategic management is being implemented in enterprises in Uzbekistan.*

**Keywords:** *strategic management, enterprise strategy, strategic analysis, SWOT, PEST, Porter’s model, innovation development, digital transformation, risk management, enterprise efficiency.*

Бугунги кунда жаҳон иктисодиётида кечаётган туб ўзгаришлар, рақобатнинг кучайиши, технологияларнинг тез суръатларда янгиланиши ва бозор конъюнктурасининг доимий ўзгариши ҳар бир корхона фаолиятига жиддий таъсир кўрсатмоқда. “Хўжалик юритиш шароитларининг таъсири остида фирмалар стратегиялари реактив ёндашувдан проактив ёндашувга ўзгарди: агар аввал фирма муайян ташқи муҳитга мослашиши талаб этилган бўлса, ҳозирги кунда фирмадан узоқ муддатли муваффақиятни таъминлай оладиган ноёб ресурслар ва қийин кўчириладиган салоҳиятларни олдиндан яратиш ҳамда ривожлантириш талаб этилмоқда.” [Ружанская, Л. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской]; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 5 с.] Бундай шароитда корхоналар фақат жорий режалар билан чекланиб қолмай, балки узоқ муддатли мақсадларга эришишни таъминлайдиган аниқ стратегияни ишлаб чиқиши ва уни самарали амалга ошириши зарур.

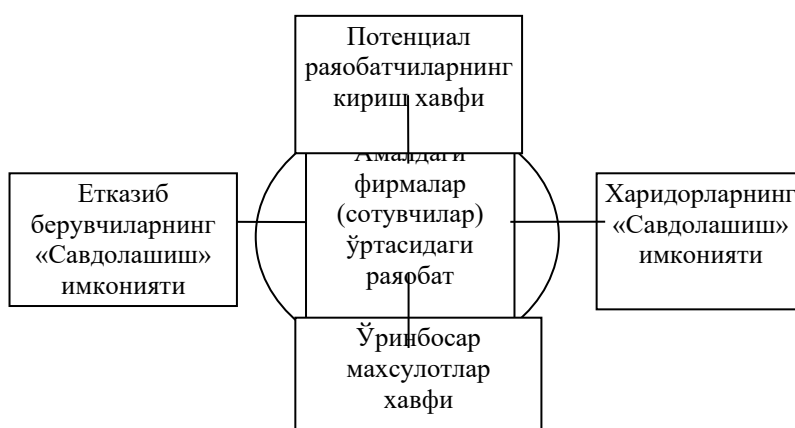
“Корхонани стратегик бошқариш муаммоси амалий нуқтайи назардан ҳам долзарб бўлиб, бунга корхона раҳбариятининг рақобатбардошликни баҳолашнинг замонавий усуллари ҳамда рақобатга барқарор стратегияларни ишлаб чиқиш механизмларини етарли даражада эгалламаганлиги сабаб бўлмоқда.” [Маврина, И. Н. М12 Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 3 с.]

Кейинги йилларда мамлакатимиз иктисодиётида рўй берган жиддий сифат ўзгаришлари эътиборга лойиқдир. Ўзбекистонда саноат сиёсати экспортга

йўналтирилган ҳолда амалга оширилмоқда. Ўрганишлар шуни кўрсатадики, айнан тайёр маҳсулотлар экспорти, айниқса, мураккаб илм-фанни талаб қилувчи экспорт энг катта даромад келтиради.

Ўзбекистон Республикасида иқтисодиётнинг энг долзарб муаммоларидан бири иқтисодиётнинг барқарор ривожланишини таъминлашдир. Бу борада Ўзбекистон Республикаси Президенти “2022 – 2026 йилларга мўлжалланган янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”ги Фармонида “Миллий иқтисодиётни жадал ривожлантириш ва юқори ўсиш суръатларини таъминлаш” [Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2022 – 2026 йилларга мўлжалланган янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”ги Фармони. 01.02.2022.] долзарб вазифалар эканлиги белгилаб берилди. Ўзбекистонда иқтисодиётни модернизация қилиш, хусусий мулкчиликни ривожлантириш ва эркин рақобат муҳитини яратиш борасида амалга оширилаётган ислохотлар корхоналар олдида стратегик бошқарувга бўлган талабни янада оширмоқда.

Стратегияни ишлаб чиқиш жараёни комплекс таҳлилга асосланиши лозим. Аввало, корхонанинг ички имкониятлари ва ресурслари, унинг молиявий ҳолати, кадрлар салоҳияти, ишлаб чиқариш қуввати ва технологик даражаси чуқур ўрганилади. Шу билан бирга, ташқи муҳит — я’ни бозор шароити, рақобатчи корхоналарнинг ҳаракатлари, исте’молчилар эҳтиёжлари, давлат сиёсати ва глобал иқтисодий тенденциялар ҳам таҳлил қилинади. Айнан ички ва ташқи муҳит таҳлили асосида корхона ўз стратегиясини белгилайди. Бу жараёнда SWOT таҳлил, ПЕСТ таҳлил, Портернинг беш куч модели каби стратегик таҳлил усулларидадан фойдаланиш юқори самара беради. Компания ўз стратегиясини ўзгартириб, бу рақамларни ўз фойдасига ўзгартириши мумкин.



### 3-расм. Портернинг «бешта куч» модели<sup>62</sup>

Стратегия ишлаб чиқишда корхонанинг миссияси ва жараёни алоҳида аҳамиятга эга. Миссия корхонанинг жамиятдаги асосий вазифаси ва мақсадини белгилайди, жарён эса унинг келгуси истиқболда қандай кўринишга эга бўлишини ифода этади.

Стратегияни белгилаб олишдан сўнг унинг амалга ошириш механизми ишлаб чиқилади. Бу босқичда ресурслар тақсимланади, лойиҳалар ва вазифалар белгилаб берилади, масъуллар аниқланади ҳамда бажариш муддатлари белгиланади. Шу билан бирга, амалга ошириш жараёнини мониторинг қилиш ва баҳолаш тизими йўлга қўйилади. Бу тизим стратегик бошқарувнинг ажралмас қисми бўлиб, у корхона фаолиятида юзага келиши мумкин бўлган ўзгаришларга тезкор мослашиш имконини яратади.

Бу омилларнинг ўзаро таъсири ҳар бир тармоқда ўзига хос хусусиятларга эга ва вақт ўтиши билан ўзгаради. Стратегияни белгиловчи омиллар ҳар доим бир-биридан фарқ қилади. Фирма ҳар доим ўзи хоҳлаган стратегияни танлай олмайди. Унинг ҳаракатлари конун, давлат сиёсати, жамоат тартиби ва ижтимоий позиция билан чекланган. Тармоқнинг жозибadorлиги ва рақобат даражаси стратегияни аниқлашга катта таъсир кўрсатади. Компаниянинг стратегиясини банд бўлмаган секторга асослаш мутлақо ноўрин. Стратегия компаниянинг таниқли ишига асосланиши керак.

Корхоналарда стратегик бошқарувни такомиллаштириш, аввало, менежмент тизимини замонавий талабларга мослаштиришни талаб этади. Бунинг учун раҳбар ва мутахассисларнинг стратегик фикрлаш қобилиятини ривожлантириш, ахборот таҳлилларига асосланган қарорлар қабул қилиш маданиятини шакллантириш муҳим. Шу билан бирга, инноватсияларни қўллаб-қувватлаш, рақамли технологиялардан фойдаланиш ва автоматлаштирилган бошқарув тизимларини жорий этиш стратегик бошқарув самарадорлигини кескин оширади.

Ҳозирги замон рақобатида инсон капитали муҳим стратегик ресурс ҳисобланади. Шу сабабли, корхоналар стратегия ишлаб чиқиш жараёнида кадрлар салоҳиятини ривожлантиришга, малака ошириш дастурларини кенг жорий этишга ва ходимларни мотивациялашга катта эътибор қаратиши зарур. Корпоратив маданиятни мустаҳкамлаш, жамоавий ишлаш муҳитини яратиш ва ички коммуникатсияни яхшилаш ҳам стратегик бошқарувни такомиллаштиришнинг муҳим жиҳатларидандир.

<sup>62</sup> Н.Қ.Йўлдошев. «СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ» Ўқув қўлланма.ТДИУ. Тошкент 2006. 29 б.

Иқтисодчи олим Н.Қ.Йўлдошевнинг фикрига кўра “Компаниянинг рақобат стратегияси – бу бизнесга ёндашув ва мижозларни жалб қилишга қаратилган ташаббуслар, компаниянинг бозордаги позитсиясини мустахкамлаш учун олиб бориладиган курашдан иборат.” [Йўлдошев Н.Қ. Стратегик менежмент. Дарслик. – Т.: «ИҚТИСОДИЁТ», 2019. – 67 б.]

Компаниянинг рақобат стратегияси одатда бозор конъюктурасининг ўзгаришига қараб амалга ошириладиган ҳужум ва мудрофаа ҳаракатларини ўз ичига олади. Бундан ташқари, рақобат стратегияси компаниянинг келажақдаги рақобатдош имкониятлари ва бозордаги мавқеи боғлиқ бўлган ўзгарувчан вазиятларга ва узоқ муддатли ҳаракатларга дарҳол жавоб бериш учун қисқа муддатли тактик ҳаракатларни назарда тутди.

Ўзбекистондаги иқтисодий ислохотлар, айниқса, саноатни модернизация қилиш, экспорт салоҳиятини ошириш ва хусусий секторни ривожлантиришга қаратилган чоратадбирлар корхоналарда стратегик бошқарувга бўлган эҳтиёжни янада оширмоқда. Янги шароитда ҳар бир корхона ўз фаолиятини халқаро стандартлар асосида ташкил этиши, инновацион стратегияларни жорий этиши ва рақобат муҳитида фаол иштирок этиши талаб этилмоқда.

Стратегик бошқарувни такомиллаштиришнинг муҳим йўналишларидан бири — риск-менежмент тизимини кучайтиришдир. Хавфларни олдиндан аниқлаш, уларни камайтириш ва эҳтимолий оқибатларни бартараф этиш чораларини кўриш корхона барқарорлигини та’минлайди. Шунингдек, стратегик қарорларни қабул қилишда барқарор ривожланиш тамойилларини — яъни иқтисодий самарадорлик, ижтимоий маъсулият ва экологияга эҳтиёткорона муносабатни ҳисобга олиш муҳим.

Амалий жиҳатдан, мамлакатимиздаги кўплаб йирик корхоналар — тўқимачилик, озиқ-овқат ва қурилиш соҳаларида фаолият юритаётган суб’ектлар стратегик режалаштириш ва бошқарув тизимларини жорий этиш орқали юқори натижаларга эришмоқда. Улар ўз стратегияларини бозор талабларига мос равишда янгилаб бориш, инноватсияга йўналтирилган инвестиция сиёсатини амалга ошириш ҳамда халқаро ҳамкорликни кенгайтириш орқали барқарор ривожланишни таъминламоқда.

Хулоса қилиб айтганда, корхоналарда стратегияни ишлаб чиқиш ва стратегик бошқарувни такомиллаштириш замонавий иқтисодиётнинг муҳим талаби ҳисобланади. Бу жараён тўғри ташкил этилганда, корхона ресурслардан самарали фойдаланади, рақобатбардошлигини сақлаб қолади ва узоқ муддатли барқарор ривожланишга эришади. Шу муносабат билан корхоналарда стратегик режалаштириш бўйича ихтисослашган бўлимлар ташкил этиш, менежерлар учун замонавий стратегик бошқарув таълим дастурларини йўлга қўйиш, инновацион лойиҳаларни қўллаб-

қувватлаш ва рақамли бошқарув маданиятини ривожлантириш тавсия этилади. Фақат шундагина корхоналар янги иқтисодий шароитда ўз мақсадларига муваффақиятли эриша олади.

### Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2022 – 2026 йилларга мўлжалланган янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”ги Фармони. 01.02.2022.
2. Н.Қ.Йўлдошев. «СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ» Ўқув қўлланма.ТДИУ. Тошкент 2006. 210 б.
3. Ё’лдошев Н.Қ. Стратегик менежмент. Дарслик. – Т.: «ИҚТИСОДИЁТ», 2019. – 67 б.
4. Маврина, И. Н. М12 Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.
5. Ружанская, Л. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской]; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 225 с.