

## КОРХОНАЛАР ФАОЛИЯТИНИНГ СТРАТЕГИК БОШҚАРИШ САМАРАДОРЛИГИ

**Муминов Санжар**

Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Бизнес  
ва тадбиркорлик олий мактаб тингловчиси

Жаҳон тажрибаларидан маълум бўлишича, корхоналар фаолияти амалиётида стратегик бошқаришнинг аҳамияти ортиб бормоқда. Булар асосан уларнинг ваколатлари кенгайиши ҳамда иқтисодий аҳволи учун жавобгарликлари даражаси ошганлиги билан боғлиқ. Замонавий бошқаришнинг сифати корхоналар фаолиятининг самарадорлигини белгилаб беради. Шу боис корхоналарга замонавий менежмент усулларининг жорий этилиши бугунги кундаги энг устувор вазифалардан бири саналади.

Ҳозирги вақтда корхоналар ўз тараққиётининг концепциясини, стратегиясини ҳамда дастурини ишлаб чиқиши зарур. Ҳар қандай корхона фаолиятининг узок муддатли ютуқлари ишлаб чиқилган стратегияга боғлиқ. Агар корхонанинг иқтисодий ривожланиш стратегияси бўлмаса, ёхуд бу стратегия у ёки бу камчиликлар билан ишлаб чиқилган бўлса, бу ҳолат корхонага бозорда барқарор позицияга ва мустаҳкам ўрин эгаллаш имконини бермайди.

Жаҳон тажрибалари кўрсатишича, стратегик бошқарув тизимида корхона келажак фаолиятининг ретроспектив кўрсаткичларини ўрганиш ва уларгаэкстрополяция усулини қўллаш асосида белгиланиши назарда тутилади. Экстраполяция усули асосий усуллардан бири ҳисобланиб, бу ўтган замонда кузатилган тенденцияларнинг келгуси давр учун ҳам жорий этилишини ифодалайди. Аксинча, қисқа, ўрта ва узок муддатли башоратларни (имкони борича кўп вариантли прогнозларни) ишлаб чиқиш жараёнида келгусида корхона фаолиятининг шароитлари ёмонлашмайди, демак, бунда ўтиб кетган даврларга қараганда корхона фаолиятининг якуний натижаси яхши бўлишидан вужудга келади. Корхона тараққиётини оширувчи тенденция (тренд)нинг намоён бўлиши шундан иборат.<sup>1</sup>

Рақобат шароитида мулкчиликнинг турли шакллари асосланган корхоналарнинг келажакдаги барқарорлигини баҳолаш (прогнозлаш) учун ривожланиш тенденциясини (трендини) ифодаловчи комплекс интеграл кўрсаткичлардан кенг қўламда фойдаланилади, бу эса олинадиган натижалар

<sup>1</sup>А нсофф И.Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – С. 358; Баранчев В.П. Управление инновациями. – М.: Высшее образование, 2009, – 72 с.

холислиги ва шаффофлигини таъминлайди; кенгайтирилган ҳолда чуқурроқ иқтисодий анализ қилиш натижасида ва захираларни топиш учун муқобил кўрсаткичларни кенгайтирилган тизимидан фойдаланилади. Натижада, корхонанинг келажакдаги барқарорлигини баҳолаш (прогноزلаш) улар фаолиятининг турли томонларини баҳолашни назарда тутди. Бундай баҳолаш динамикликда ва маконда амалга оширилади.

Ҳозирги пайтда турли мулкчиликка асосланган корхоналар фақат инновацияларни ва технологик ишланмаларни узлуксиз равишда босқичма-босқич жорий этилиши билан ривожлагтириш мумкин.

Хорижлик олимлардан бири М.Портер илмий ёндашувларида корхоналарнинг рақобат устунлигига эришишида инновациянинг ролини куйидагича аниқлаган: "...компания рақобатдаги устунликни инновациялар воситасида қўлга киритади. Улар янги киритилган тартиб-қоидаларга ҳам янги технологиялардан, ҳам янги иш усулларидан кенг маънода фойдаланган ҳолда ёндашадилар. Компания янгиликлар туфайли рақобатдаги устунликка эришганидан кейин, устунликни фақат мунтазам равишдаги яхшилашлар натижасида тутиб туриши мумкин бўлади. Рақобатчилар инновацияларни такомиллаштириш ва жорий этишдан тўхтаган ҳар қандай компанияни дарҳол ва албатта четлаб ўтиб кетадилар".

Жаҳон тажрибалари кўрсатишича, рақобат муҳитида моҳиятан, рақобатчилар устидан эришилган устунлик инновациялар ҳисобидан бўлади. Шунинг учун корхона фаолиятида иш фаолияти ўхшаш булган корхоналар устидан эришиладиган ҳар қандай натижани таъминловчи янги элементларни жорий этишга бўлган лаёқат шу корхона рақобатбардошлигининг муҳим ташкил этувчиси деб ҳисобланади. Корхона рақобатбардошлигини оширишда инновация мойиллик юқори бўлганлиги учун уларни қидириб топиш, борларидан маҳаллий даражаларда такомиллашган ҳолда фойдаланиш талаб этилади.

Компания барқарорлиги унинг узоқ йилларга тузилган самарали фаолият кўрсатишини тасдиқлов мураккаб иқтисодий категориядир (2.6-расм), у ташкилотнинг рақобатбардошлиги, иқтисодий хавфсизлиги ва иқтисодий самарадорлиги каби учта кўрсаткичга асосланган.



2.6-расм. Корхона барқарорлиги элементларининг тузилмаси<sup>2</sup>

Шуни белгилаш лозимки элементлар бир-бирига чамбарчас боғлиқ ва биргаликда фаолият юритади, лекин булар турлича функционал вазифаларга жавоб бўлади.

Мазкур параграфнинг 2.3-жадвалида рақобат муҳитида турли мулкчиликка асосланган корхоналар фаолиятининг барқарорлигига таъсир кўрсатувчи омилларга баҳо берамиз.

Унда корхоналардаги асосий инновацион йўналишлар ҳамда соҳада инновацияларни жорий қилишга салбий таъсир қиладиган омиллар, шу билан

<sup>2</sup> Муаллиф ишланмаси

бирга инновацияларни ишлаб чиқиш ҳамда кўллаб-қувватлашни таъминловчи омиллар таҳлил этилади.

## 2. 3-жадвал

### Ташкилотлар фаолиятининг замонавий бошқаруви самарадорлигига таъсир қилувчи воситалар таҳлили<sup>3</sup>

№	Воситалар	Воситалар таъсири натижалари
1.	кўникма ва билим	Ишлаб чиқариш корхоналарида айнан бошқарув (бозор иқтисодиёти қонунлари) бўйича билим ва кўникмаларни етишмаслиги инновацион бошқарувни жорий этишга тўсқинлик қилади.
2.	Марказлаштишнинг даражаси	Марказлашув даражаси юқорилиги қуйи поғона бошқарувчиларининг ижодий фикрлаш ва бошқарувда ижодий ёндашиш имкониятини чеклайди.
3.	Коммуникация тизимлари	Коммуникация тизими яхши ташкил қилинмаганлиги ёки бошқарувчи улардан самарали фойдалана олмаслиги ахборот ва янгиликларни айрим ҳолларда ўз вақтида етказиш муаммосини келтириб чиқармоқда.
4.	Шартнома муносабати	Бошқарувчи ва ходим белгиланган вазифаларни аниқ билмаслиги ва уларга амал қилинмаслиги бошқарув жараёнини ривожлантиришга тўсқинлик қилмоқда.
5.	Инновацияларга бўлган қизиқишлар	Бошқарувчиларда инновацияларга бўлган қизиқишнинг пастлиги, яъни бошқарувдаги мослашувчанлик қобилиятининг камлиги.
6.	Рағбатлантириш	Бошқарувда рағбатлантириш тизими мукамал ишлаб чиқилмаганлиги инновацион бошқарувни жорий қилишга қизиқишни пасайтиради.

<sup>3</sup> Муаллиф ишланмаси.

Илмий кузатишлар натижаларига кўра, корхоналарнинг барқарорлигига таъсир кўрсатувчи омиллар кўплиги, улар муайян белгилар бўйича таснифлаш имконини яратади.

Компаниянинг ташқи воситаларга қуйидагиларни жорий қилади: иқтисодий ёўналишида давлатнинг инқирозга қарши тутган сиёсати; давлатдаги демографик вазият; сиёсий барқарорлик; техника ва фан тараққиёти; транспорт инфратузилмасининг янада ривожланганлиги.

Ички воситаларга компаниянинг ички муҳотида, унинг кичик сохаларида (маркетинг, ишлаб чиқариш, ходимлар, сотиш, молия, ташкилий тузилма) шаклланади. Ички воситаларни бошқариш корхонага барқарорликни таъминлаш, захира(резерв)ларини аниқлаш ва ташқи омиллар ўзгарган ҳолда, ишлаб чиқаришни жадал равишда бошқариш имконини беради<sup>4</sup>. Жаҳон тажрибалари кўрсатишича, компаниянинг рақамли ривожланишида марказлаштиришдан номарказлаштиришгача бўлган этапларни бирин-кетинлик билан юриб ўтиш билан амалга оширилади.

Бундан келиб чиқадики, компаниянинг ҳар қандай элементлари режалаштирилганлик, тузилганлик хусусиятига эга бўлиб боради. Мазмун моҳиятига кўра, ташкилот томонидан бошқаришнинг умумлаштирилмаган схемасига ўтиш объектга, уни бошқа вазиятга ўтказиш учун аниқ мақсадга қаратилган ташқи таъсир сифатидаги бошқарув тизимининг ўзини ҳам ўзгартиради. Аниқ бўлмаган ташқи муҳит шароитида компания элементларини мустақил қарор қабул қилиш даражасигача ривожлантириш – корхона рақобатбардошлигини таъминлаш заруратидир. Зеро, компания ташқи муҳитдаги яхлитланган инструмент сифатида, мақсадга йўналтирилган ривожланиш сифатида муайян белгиларга эга бўлиши керак. Буларнинг энг асосийси – бошқарилувчанликдир. Шунини таъкидлаш зарурки бунга жуда ўхшаш номарказлаштириш хусусиятига эга бўлган компанияни бошқариш, анъанавий усуллардан фарқли ўлароқ бошқа усулига эга бўлиб боради.

Компанияни ривожлантириш тизимли бошқарилиши, шакллантири-лаётган хусусиятларнинг қуйидагича кетма-кетлигида амалга оширилиши мумкин: эгилувчанлик – мослашувчанлик – рақобатбардошлик. Ташкилотлар фаолиятига замонавий технологияларни жорий этиш, стратегик бошқарув

<sup>4</sup> Пардаев М.Қ. ва бошқалар. Иқтисодий таҳлил. Дарслик. - Тошкент- 2011.-136 б.

ёндашувларидан фойдаланиш самарадорлик кўрсаткичлари ва ишлаб чиқариш ҳажмини оширишга хизмат қилади.

Инвестицияларнинг иқтисодий самарадорлиги миллий иқтисодиёт ишлаб чиқариш самарадорлигининг таркибий қисмидир. Турли даражадаги хўжалик фаолиятида инвестицияларнинг иложи борича кўпроқ фойда, қайтим келтириши асосий вазифа қилиб белгиланади. Бу қоидадан четга чиқиш ресурсларни йўқотиш, жамиятнинг илгариги ва ҳозирги меҳнатини йўққа чиқаришга олиб келиши мумкин.

Жаҳон тажрибаси кўрсатишича, инвестицияларнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш зарурати, кўшимча капитал қўйилмалар киритилишини талаб қилган янги қурилиш, мавжуд ишлаб чиқаришни кенгайтириш, қайта тиклаш ва техник жиҳатдан қайта қуроллантириш, ишлаб чиқаришни замонавийлаштириш ва ташкилий-техник чора-тадбирларни ишлаб чиқиш каби ҳолларда юзага келади. Баъзан маҳсулотларнинг янги турини ишлаб чиқариш ҳам инвестиция ва бошқа маблағлар киритилишини, демак, харажат ва натижалар нисбатини аввалдан баҳолашни талаб қилади.<sup>5</sup>

Фикримизча, инвестицияларнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолашда корхоналар иккита вазифани ҳал қилишлари лозим:

**биринчиси**– капитал қўйилмаларнинг қопланиш муддати ва даромадлилиги нуқтаи назаридан, энг мақбул вариант танлаш имкониятини яратувчи инвестицион лойиҳа самарадорлигини баҳолаш;

**иккинчиси**– мавжуд ишлаб чиқаришга иқтисодий кўрсаткичларни яхшилаш мақсадида киритилувчи инвестициялар самарадорлигини баҳолаш (қўшимча маҳсулот ишлаб чиқариш, таннархни камайтириш, фойдани ошириш ва ҳоказо).

Инсоннинг илмий-техник фаолияти натижасида янги маҳсулотлар ишлаб чиқариш ёки уларнинг илгари мавжуд бўлган турларини такомиллаштириш билан боғлиқ жараёнлар кетма-кетлиги инновацион фаолиятни ўзида акс эттиради. Инновация(янги ғоялар)ни татбиқ этиш натижалари компанияларга

---

<sup>5</sup> Абдураупов Р.Р.Ўзбекистонда хорижий инвестицияли корхоналар иқтисодий салоҳиятини бошқариш механизмларини такомиллаштириш. Иқт.фанлари доктори илм.дараж. олиш учун ёзилган дисс. автореф.–Тошкент, 2017 й. –70 б.

рақобат муҳитида устунликка эга бўлиш имконини берадики, бу, ташкилот учун жиддий рағбатлантирувчи сигнал бўлади.

Жаҳон тажрибасидан, **биринчидан**, корхоналар илм–фандаги илғор ресурс тежамкор ишланмаларни жорий қилишидан манфаатдор, **иккинчидан**, бу жаҳон чора-тадбир натижаларида республикамиз тегишли корхоналари салоҳиятини янада ривожлантириш орқали уларнинг инвестицион жозибадорлик кўламини кўтариш, **учинчидан**, корхоналарда чуқур диверсификациялаш ва модернизациялаш тадбирларини амалга ошириш орқали барқарор ва сифатли товар маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳамда соҳада самарадорликни тубдан ошириш имкониятларини янада кенгайтиришни кўрсатади.

#### Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11 сентябрдаги ПФ-158-сонли “ЎЗБЕКИСТОН — 2030” стратегияси тўғрисидаги Фармони /[www.lex.uz](http://www.lex.uz).

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сонли “2022 — 2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида” Фармони /[www.lex.uz](http://www.lex.uz).

3. И.Н.Маврин Стратегический менеджмент. Учебной пообие Екатеринбург УрФУ 2014. Стр 246