

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA’LIM FAN VA
INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**TERMIZ DAVLAT MUHANDISLIK VA AGROTEXNOLOGIYALAR
UNIVERSITETI**

XUSANOVA MALOXAT MINGNOROVNA

**SANOAT ZONALARIDA KO‘P TARMOQLI KORXONALAR
FAOLIYATINI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH**

M O N O G R A F I Y A

Termiz-2026 yil

UDK: 339.543.624:338.242

KBK: 65.9(50')30-21

X-93

M.M.Xusanova «Sanoat zonalarida ko'p tarmoqli korxonalar faoliyatini boshqarish samaradorligini oshirish» Monografiya. – T: Termiz publishing center, 2026 yil, 165 bet.

Mazkur monografiyada sanoat zonalarida ko'p tarmoqli korxonalar faoliyatini boshqarish samaradorligini oshirishning nazariy-metodologik asoslari, zamonaviy boshqaruv tamoyillari hamda amaliyotda qo'llanilayotgan innovatsion yondashuvlar kompleks tarzda tadqiq etilgan. Jahon iqtisodiyotida raqobat muhitining kuchayishi, raqamli transformatsiya jarayonlarining jadallashuvi, resurslardan samarali foydalanish zarurati hamda sanoat tarmoqlarida barqaror rivojlanishni ta'minlash masalalari korxonalar boshqaruv tizimini takomillashtirishni muhim ilmiy va amaliy vazifalardan biriga aylantirmoqda. Shu nuqtai nazardan, monografiyada sanoat korxonalarining boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi iqtisodiy, tashkiliy, institutsional va texnologik omillar chuqur tahlil qilingan.

Monografiyada keltirilgan ilmiy yondashuvlar, xulosalar va amaliy takliflar sanoat korxonalari boshqaruv tizimini takomillashtirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarish hajmini kengaytirish hamda iqtisodiyot tarmoqlarining barqaror rivojlanishini ta'minlashga xizmat qiladi. Tadqiqot natijalari davlat boshqaruvi organlari, sanoat korxonalari rahbarlari va mutaxassislari, iqtisodchi olimlar, ilmiy tadqiqotchilar, doktorantlar, magistrantlar hamda iqtisodiyot va menejment yo'nalishida tahsil olayotgan talabalar uchun muhim ilmiy-amaliy manba sifatida tavsiya etiladi.

Ma'sul muxarrir: Saidov Mash'al Samadovich – i.f.d., professor

Taqrizchilar: Jiyamuratov Rustam Nuriddinovich – i.f.f.d., dotsent

Boltayev Baxriddin Xo'janovich – i.f.f.d., dotsent

Mazkur monografiya Termiz davlat muhandislik va agrotexnologiyalar universiteti Kengashining 2026 yil 01 iyul sanasidagi № 10 -sonli Qaror asosida nashrga tavsiya etilgan.

ISBN: 978-9910-13-484-5

© M.M.Xusanova, 2026

© “Termiz publishing center” nashriyoti, 2026.

MUNDARIJA

KIRISH.....	4
I-BOB. SANOAT KORXONALARINI BOSHQARISHNING INSTITUTIONAL ASOSLARI	8
1.1-§. Sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy - uslubiy jihatlari.....	8
1.2-§.Sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlari va ular faoliyatidagi mavjud muammolar	32
1.3-§. Sanoat korxonalarini boshqarishni boshqarishning xorij tajribasi va ulardan respublikamizda foydalanish yo‘llari	51
Birinchi bob bo‘yicha xulosa.....	70
II-BOB. SANOAT KORXONALARI FAOLIYATINING HOZIRGI HOLATI VA BOSHQARISH STRATEGIYASINI RIVOJLANTIRISHNI IJTIMOIIY- IQTISODIY BAHOLASH.....	72
2.1-§. Respublikamizda sanoat korxonalarini boshqarish sohasida olib borilayotgan islohotlar	72
2.2-§. Sanoat korxonalarini boshqarish strategiyasini rivojlantirishda omillar ta’sirini baholash.....	86
2.3-§. Sanoat korxonalarini innovatsion rivojlantirishning strategik boshqarish konsepsiyasini ishlab chiqish	97
Ikkinchi bob bo‘yicha xulosa	105
III -BOB. SANOAT KORXONALARI INNOVATSION FAOLIYATINING TASHKILIY-IQTISODIY VA BOSHQARUV MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	107
3.1-§. Sanoat korxonalari faoliyatini boshqarishning innovatsion rivojlanish ko‘rsatkichlarini ekonometrik modellashtirish va prognozlash.....	107
3.2-§. Sanoat korxonalari faoliyatida ishlab chiqarishni samarali tashkil etish va ularni boshqarish strategiyasini takomillashtirish	121
3.3-§. Sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmini takomillashtirish	135
Uchinchi bob bo‘yicha xulosa	154
XULOSA.....	156
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....	159

KIRISH

XXI asrda jahon iqtisodiyotida yuz berayotgan tub tarkibiy o'zgarishlar, ishlab chiqarishning raqamli transformatsiyasi, innovatsion rivojlanishning jadallashuvi hamda global raqobatning kuchayishi sanoat korxonalarini boshqarish tizimini takomillashtirishni iqtisodiy taraqqiyotning eng muhim omillaridan biriga aylantirdi. Mamlakatlarning iqtisodiy qudrati, sanoat salohiyati va xalqaro bozorlardagi raqobatbardoshligi ko'p jihatdan sanoat korxonalarining samarali faoliyat yuritishi bilan belgilanadi. Sanoat korxonalari iqtisodiyotning real sektorini tashkil etuvchi asosiy bo'g'in bo'lib, yalpi ichki mahsulotning o'sishi, aholi bandligini ta'minlash, eksport hajmini kengaytirish, innovatsiyalarni joriy etish va investitsiyalarni jalb qilish jarayonlarida hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Hozirgi davrda iqtisodiy rivojlanishning asosiy tendensiyalaridan biri sifatida sanoat ishlab chiqarishining yuqori texnologik bosqichga o'tishi kuzatilmoqda. Raqamli iqtisodiyot, "Industry 4.0", sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar (Big Data), buyumlar interneti (IoT), robotlashtirish va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari ishlab chiqarish jarayonlarining samaradorligini sezilarli darajada oshirish imkoniyatlarini yaratmoqda. Biroq mazkur texnologiyalardan samarali foydalanish, eng avvalo, korxonalarda zamonaviy boshqaruv tizimini shakllantirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmlarini takomillashtirish va mavjud resurslardan oqilona foydalanishga bog'liqdir.

Bugungi globallashuv sharoitida sanoat korxonalari faoliyatiga ta'sir etuvchi omillar soni tobora ortib bormoqda. Xomashyo va energiya resurslari narxlarining o'zgaruvchanligi, logistika tizimidagi muammolar, xalqaro savdo munosabatlaridagi keskinliklar, ekologik talablarning kuchayishi, iste'molchilar ehtiyojlarining tez sur'atlarda o'zgarishi hamda bozor kon'yunkturasining beqarorligi korxonalar boshqaruviga yangicha yondashuvlarni talab etmoqda. Mazkur omillar boshqaruv samaradorligini oshirish, ishlab chiqarish xarajatlarini optimallashtirish va korxonaning strategik barqarorligini ta'minlash masalalarining dolzarbligini yanada kuchaytirmoqda.

Dunyo tajribasi shuni ko'rsatadiki, sanoat korxonalarining muvaffaqiyatli faoliyati nafaqat zamonaviy texnika va texnologiyalarning mavjudligi, balki samarali boshqaruv tizimining shakllanganligi bilan ham belgilanadi. Rivojlangan davlatlarning yirik sanoat kompaniyalari tajribasida strategik menejment, sifat menejmenti, biznes jarayonlarni qayta tashkil etish (Business Process Reengineering), korporativ boshqaruv, loyiha boshqaruvi, lean manufacturing, agile management va boshqa ilg'or boshqaruv konsepsiyalarining keng qo'llanilishi natijasida yuqori iqtisodiy samaradorlikka erishilmoqda. Bu esa sanoat korxonalarini boshqarish samaradorligini oshirishning ilmiy-nazariy asoslarini chuqur tadqiq etish zaruratini yuzaga keltiradi.

O'zbekiston Respublikasida ham iqtisodiyotni modernizatsiya qilish, sanoat tarmoqlarini jadal rivojlantirish, ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish va eksport salohiyatini oshirish bo'yicha keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. So'nggi yillarda sanoatning yalpi ichki mahsulotdagi ulushi ortib borishi, yangi ishlab chiqarish quvvatlarining ishga tushirilishi, erkin iqtisodiy zonalar va kichik sanoat zonalarining tashkil etilishi, investitsiya muhitining yaxshilanishi mamlakat sanoat salohiyatining sezilarli darajada yuksalishiga xizmat qilmoqda. Shu bilan birga, sanoat korxonalarida boshqaruvning zamonaviy mexanizmlarini joriy etish, resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish va innovatsion rivojlanishni ta'minlash bo'yicha hali ham o'z yechimini kutayotgan qator muammolar mavjud.

Sanoat korxonalarida boshqaruv samaradorligini pasaytiruvchi omillar qatoriga ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish darajasining yetarli emasligi, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda zamonaviy axborot tizimlaridan to'liq foydalanilmasligi, korporativ boshqaruv mexanizmlarining rivojlanmaganligi, mehnat unumdorligining pastligi, innovatsion faoliyatning sustligi va strategik rejalashtirish tizimining takomillashmaganligini kiritish mumkin. Mazkur muammolar korxonalarning raqobatbardoshligini pasaytiradi, ishlab chiqarish xarajatlarining ortishiga va iqtisodiy natijalarning yomonlashishiga olib keladi.

Sanoat korxonalarini boshqarish samaradorligi iqtisodiy samaradorlikning muhim tarkibiy qismi bo'lib, boshqaruv apparati faoliyati natijasida korxona oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish darajasini ifodalaydi. Boshqaruv samaradorligi

korxona resurslaridan foydalanish natijadorligi, ishlab chiqarish hajmi, foyda miqdori, mehnat unumdorligi, mahsulot sifati, innovatsion faollik va investitsion jozibadorlik kabi ko'rsatkichlar orqali namoyon bo'ladi. Shu sababli boshqaruv samaradorligini baholash va uni oshirish mexanizmlarini ishlab chiqish zamonaviy menejment fanining muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

Boshqaruv samaradorligini ta'minlashda inson kapitalining o'rni alohida ahamiyat kasb etadi. Korxonaning muvaffaqiyati ko'p jihatdan rahbar va mutaxassislarining kasbiy salohiyati, boshqaruv madaniyati, strategik fikrlash qobiliyati va innovatsion yondashuvlarni qo'llash darajasiga bog'liqdir. Zamonaviy korxonalarda inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish, xodimlarni rag'batlantirishning samarali mexanizmlarini yaratish, korporativ madaniyatni rivojlantirish va malaka oshirish dasturlarini keng joriy etish boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim omillaridan hisoblanadi.

Shuningdek, sanoat korxonalarining innovatsion rivojlanishi ham boshqaruv samaradorligi bilan uzviy bog'liqdir. Innovatsion faoliyatni tashkil etish, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlanmalariga investitsiyalarni yo'naltirish, yangi mahsulot va texnologiyalarni joriy etish korxonalarining uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlaydi. Shu nuqtayi nazardan, innovatsion boshqaruv mexanizmlarini rivojlantirish va innovatsion faoliyat samaradorligini oshirish masalalari sanoat korxonalarini boshqarish tizimini takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

Monografiyada sanoat korxonalarini boshqarish samaradorligining nazariy asoslari, uning iqtisodiy mazmuni va mohiyati, boshqaruv samaradorligini baholash metodologiyasi, sanoat korxonalarida boshqaruv tizimining amaldagi holati hamda boshqaruv samaradorligini oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari kompleks ravishda tadqiq etiladi. Tadqiqot davomida korxona boshqaruvining zamonaviy konsepsiyalari, strategik menejment yondashuvlari, raqamli boshqaruv texnologiyalari, innovatsion rivojlanish omillari va korporativ boshqaruv mexanizmlarining samaradorlikka ta'siri tahlil qilinadi.

Mazkur monografiyaning maqsadi sanoat korxonalarini boshqarish samaradorligini oshirishning nazariy, uslubiy va amaliy asoslarini takomillashtirish hamda zamonaviy iqtisodiy sharoitda korxonalar faoliyatining natijadorligini yuksaltirishga qaratilgan ilmiy tavsiyalar ishlab chiqishdan iboratdir. Ushbu maqsadga erishish uchun boshqaruv samaradorligining nazariy asoslarini o'rganish, uni baholash mezonlarini aniqlashtirish, sanoat korxonalarida boshqaruv tizimining mavjud holatini tahlil qilish, boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash hamda boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish vazifalari belgilangan.

Tadqiqot natijalari sanoat korxonalarida strategik boshqaruv tizimini takomillashtirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, raqamli texnologiyalarni joriy etish, mehnat unumdorligini yuksaltirish va korxonalar raqobatbardoshligini mustahkamlashga xizmat qiladi. Monografiyada ishlab chiqilgan ilmiy xulosalar va amaliy tavsiyalar davlat boshqaruvi organlari, sanoat korxonalari rahbarlari, iqtisodchi olimlar, ilmiy tadqiqotchilar, doktorantlar, magistrantlar va oliy ta'lim muassasalari talabalari uchun foydali ilmiy manba bo'lib xizmat qiladi.

Umuman olganda, sanoat korxonalarini boshqarish samaradorligini oshirish bugungi kunda iqtisodiy taraqqiyotning muhim shartlaridan biri hisoblanadi. Korxonalarda zamonaviy boshqaruv tizimini shakllantirish, innovatsion va raqamli texnologiyalarni keng joriy etish, resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish hamda strategik rivojlanishni ta'minlash mamlakat sanoat salohiyatini yuksaltirish, iqtisodiy o'sishni jadallashtirish va xalqaro bozorlarda milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini mustahkamlashga xizmat qiladi.

I-BOB. SANOAT KORXONALARINI BOSHQARISHNING INSTITUTIONAL ASOSLARI

1.1-§. Sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy - uslubiy jihatlari

Hozirgi bosqichda jahon iqtisodiyotida yuz berayotgan global iqtisodiy o'zgarishlar, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi, innovatsion yechimlarning ishlab chiqarish jarayonlariga keng tatbiq etilishi hamda xalqaro raqobatning tobora kuchayib borishi sanoat korxonalarini boshqarish tizimini takomillashtirishni dolzarb masalalardan biriga aylantirmoqda. Bozor iqtisodiyoti sharoitida har qanday korxonaning muvaffaqiyati va barqaror rivojlanishi, avvalo, unda shakllangan boshqaruv tizimining samaradorligi bilan belgilanadi. Shu sababli sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy va uslubiy jihatlari ilmiy jihatdan tadqiq etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Sanoat sohasi mamlakat iqtisodiyotining yetakchi tarmoqlaridan biri bo'lib, iqtisodiy o'sish sur'atlarini ta'minlash, milliy daromadni shakllantirish, aholi bandligini oshirish, eksport salohiyatini kengaytirish va davlatning iqtisodiy xavfsizligini mustahkamlashda muhim o'rin egallaydi. Mamlakat iqtisodiy taraqqiyoti darajasi ko'p jihatdan sanoat tarmoqlarining rivojlanganlik holati va ulardagi boshqaruv tizimining samaradorligiga bog'liq hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, sanoat korxonalari faoliyatini zamonaviy talablar asosida tashkil etish va boshqarish masalalari iqtisodiy siyosatning ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

Zamonaviy iqtisodiy muhit sanoat korxonalari oldiga yangi vazifalarni qo'yimoqda. Jumladan, bozor kon'yunkturasining tez o'zgarishi, resurslar tannarxining oshib borishi, ekologik talablarning kuchayishi, iste'molchilar ehtiyojlarining diversifikatsiyalanishi hamda texnologik yangilanish sur'atlarining yuqoriligi korxonalardan tezkor va asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilishni talab qilmoqda. Bunday sharoitda korxonalarning raqobatbardoshligi va iqtisodiy barqarorligini ta'minlash samarali boshqaruv mexanizmlarini qo'llash bilan uzviy bog'liqdir.

Bugungi kunda sanoat korxonalarini boshqarish faqat ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish bilan cheklanmaydi. U strategik rejalashtirish, resurslardan oqilona foydalanish, innovatsion faoliyatni rivojlantirish, investitsiyalarni jalb etish, inson kapitalini boshqarish va korporativ boshqaruv tamoyillarini joriy qilish kabi yo‘nalishlarni ham qamrab oladi. Shuning uchun korxona boshqaruvi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida qaraladi va uning samaradorligi korxona faoliyatining barcha ko‘rsatkichlariga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Sanoat korxonalarini boshqarish jarayoni rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, motivatsiya va nazorat kabi o‘zaro bog‘liq funksiyalarni o‘z ichiga oladi. Ushbu funksiyalarning samarali amalga oshirilishi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, xarajatlarni kamaytirish, mahsulot sifati va raqobatbardoshligini ta’minlash imkonini beradi. Shu bilan birga, zamonaviy boshqaruv nazariyasida tizimli yondashuv, jarayonli boshqaruv, strategik menejment, innovatsion menejment va vaziyatli boshqaruv konsepsiyalaridan keng foydalanilmoqda.

O‘zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar ham sanoat tarmoqlarini jadal rivojlantirishga qaratilgan. Sanoatni modernizatsiya qilish, ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash, mahalliyashtirish darajasini oshirish, eksport hajmini kengaytirish va yuqori qo‘shilgan qiymatga ega mahsulotlar ishlab chiqarish bo‘yicha qabul qilinayotgan chora-tadbirlar sanoat korxonalari boshqaruv tizimini yanada takomillashtirishni talab etmoqda. Xususan, yangi sanoat zonalarining tashkil etilishi, investitsiya muhitini yaxshilash va xususiy sektor faolligini oshirishga qaratilgan islohotlar korxonalar boshqaruvining samaradorligini oshirishni muhim vazifaga aylantirdi.

Raqamli iqtisodiyotning shakllanishi va Industriya 4.0 konsepsiyasining keng tarqalishi sanoat korxonalari boshqaruvida yangi imkoniyatlarni yuzaga keltirmoqda. Sun’iy intellekt, katta ma’lumotlar (Big Data), bulutli texnologiyalar, internet buyumlari (IoT), avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari va raqamli platformalar ishlab chiqarish jarayonlarining samaradorligini oshirish, qaror qabul qilish sifatini yaxshilash hamda resurslardan foydalanish darajasini optimallashtirish imkonini

bermoqda. Bu esa boshqaruv jarayonlarini zamonaviy texnologiyalar asosida qayta tashkil etishni talab qiladi.

Sanoat korxonalarini boshqarish nazariyasining shakllanishi va rivojlanishi iqtisodiy fan taraqqiyoti bilan chambarchas bog'liq. Ilmiy boshqaruv maktabi asoschisi Frederik Teylor, ma'muriy boshqaruv nazariyasi vakili Anri Fayol, byurokratik boshqaruv konsepsiyasi muallifi Maks Veber, inson munosabatlari maktabi namoyandalari hamda strategik boshqaruv sohasida ilmiy izlanishlar olib borgan Piter Druker, Igor Ansoff va Maykl Porter kabi olimlarning ishlari mazkur sohaning nazariy poydevorini tashkil etadi. Biroq iqtisodiyotning raqamlashuvi va yangi texnologiyalarning paydo bo'lishi ushbu nazariy yondashuvlarni zamonaviy sharoit talablari asosida qayta ko'rib chiqish zarurligini ko'rsatmoqda.

Mavzuning ilmiy ahamiyati sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslarini tizimli ravishda o'rganish, ularning samaradorligini oshirishga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va boshqaruvning zamonaviy mexanizmlarini takomillashtirish imkoniyatlarini asoslab berish bilan belgilanadi. Shu bilan birga, mazkur tadqiqot sanoat korxonalarida boshqaruv samaradorligini ta'minlash, resurslardan oqilona foydalanish va raqobatbardoshlikni oshirishga xizmat qiluvchi amaliy tavsiyalarni ishlab chiqishga yo'naltirilganligi bilan ham ahamiyatlidir.

Tadqiqotning maqsadi sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy va uslubiy asoslarini o'rganish, boshqaruvning zamonaviy yondashuvlari va mexanizmlarini tahlil qilish hamda ularni takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Ushbu maqsadga muvofiq quyidagi vazifalar belgilandi:

- sanoat korxonalarini boshqarishning iqtisodiy mohiyati va mazmunini tadqiq etish;
- boshqaruv nazariyalarining rivojlanish bosqichlari va ularning xususiyatlarini tahlil qilish;
- sanoat korxonalari boshqaruvining asosiy funksiyalari va tamoyillarini o'rganish;
- mahalliy va xorijiy olimlarning ilmiy qarashlarini qiyosiy tahlil qilish;

-raqamli texnologiyalar va innovatsiyalarning boshqaruv tizimidagi o'rnini baholash;

-boshqaruv samaradorligini oshirishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlash;

-sanoat korxonalari boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqot natijalari sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslarini takomillashtirishga xizmat qilishi, shuningdek ulardan sanoat korxonalari faoliyatini samarali tashkil etish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, raqobatbardoshlikni kuchaytirish va barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta'minlash jarayonlarida foydalanish mumkinligi bilan tavsiflanadi.

Zamonaviy iqtisodiy taraqqiyot sharoitida sanoat tarmoqlari har qanday mamlakat iqtisodiyotining asosiy harakatlantiruvchi kuchlaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. Jahon iqtisodiyotida kechayotgan globallashuv jarayonlari, xalqaro iqtisodiy integratsiyaning chuqurlashuvi, raqobat muhitining tobora keskinlashib borishi hamda raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi sanoat korxonalari faoliyatiga yangi talablarni qo'ymoqda. Bunday sharoitda korxonalarning barqaror faoliyat yuritishi, iqtisodiy samaradorlikka erishishi va bozorda mustahkam o'rin egallashi, avvalo, ularda tashkil etilgan boshqaruv tizimining qay darajada samarali ekanligi bilan belgilanadi. Shu jihatdan qaraganda, sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy-uslubiy jihatlarini o'rganish va ularni takomillashtirish masalasi iqtisodiy fanning muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

Bugungi kunda sanoat sohasi milliy iqtisodiyotning muhim tarkibiy qismi sifatida yalpi ichki mahsulot hajmini oshirish, aholi bandligini ta'minlash, eksport salohiyatini kengaytirish, investitsiyalarni jalb qilish va davlat byudjeti daromadlarini shakllantirishda muhim ahamiyat kasb etmoqda. Shu bilan birga, sanoat tarmoqlarining rivojlanish darajasi mamlakatning iqtisodiy qudrati, texnologik taraqqiyoti va xalqaro raqobatdagi o'rnini belgilab beruvchi asosiy mezonlardan biri hisoblanadi. Shu sababli sanoat korxonalari faoliyati samaradorligini ta'minlash va ularni zamonaviy talablar asosida boshqarish masalalari davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylangan.

Jahon iqtisodiyotida yuz berayotgan o'zgarishlar sanoat korxonalarining faoliyat yuritish muhitini tobora murakkablashtirmoqda. Xususan, xalqaro bozorlarda raqobatning kuchayishi, resurslar narxining muntazam o'zgarib turishi, iqtisodiy inqirozlar xavfining saqlanib qolishi, global ta'minot zanjirlaridagi uzilishlar, energiya resurslari tanqisligi va tashqi iqtisodiy omillarning ta'siri korxonalar boshqaruviga nisbatan mutlaqo yangi yondashuvlarni talab qilmoqda. Bunday vaziyatda an'anaviy boshqaruv usullari ko'p hollarda yetarli samara bermaydi. Shuning uchun korxonalar faoliyatini strategik rejalashtirish, risklarni boshqarish, resurslardan oqilona foydalanish va innovatsion rivojlanishni ta'minlashga qaratilgan zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etish muhim ahamiyat kasb etmoqda.

So'nggi yillarda iqtisodiyotning raqamlashuvi va Industriya 4.0 konsepsiyasining rivojlanishi sanoat korxonalarini boshqarish sohasida yangi imkoniyatlar va yangi vazifalarni yuzaga keltirdi. Sun'iy intellekt, robototexnika, internet buyumlari (IoT), bulutli texnologiyalar, katta ma'lumotlar tahlili (Big Data), raqamli platformalar va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari ishlab chiqarish jarayonlarining mazmunini tubdan o'zgartirmoqda. Bu texnologiyalar ishlab chiqarish jarayonlarini real vaqt rejimida nazorat qilish, resurslar sarfini optimallashtirish, qaror qabul qilish tezligi va aniqligini oshirish hamda mehnat unumdorligini yuksaltirish imkonini bermoqda. Biroq mazkur texnologiyalarning samarali qo'llanilishi korxonalarda zamonaviy boshqaruv madaniyati va ilmiy asoslangan boshqaruv mexanizmlarining shakllanganligini talab etadi. Shu nuqtai nazardan, sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy va uslubiy asoslarini raqamli iqtisodiyot talablari nuqtai nazaridan o'rganish muhim ahamiyatga ega.

Hozirgi davrda sanoat korxonalari oldida nafaqat iqtisodiy samaradorlikka erishish, balki innovatsion rivojlanishni ta'minlash, mahsulot sifatini oshirish, ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish va ekologik barqarorlikni ta'minlash vazifalari ham turibdi. Xalqaro amaliyot shuni ko'rsatadiki, ushbu vazifalarning muvaffaqiyatli hal etilishi ko'p jihatdan korxona boshqaruvining tashkil etilganlik darajasiga bog'liq bo'ladi. Samarali boshqaruv tizimi resurslardan unumli foydalanish, ishlab chiqarish

jarayonlarini muvofiqlashtirish, mehnat unumdorligini oshirish va raqobat ustunliklarini shakllantirish imkonini beradi.

Bugungi kunda dunyo iqtisodiyotida barqaror rivojlanish konsepsiyasi alohida ahamiyat kasb etmoqda. Atrof-muhit muhofazasi, energiya samaradorligi, yashil texnologiyalardan foydalanish va ekologik xavfsiz ishlab chiqarishni tashkil etish sanoat korxonalari boshqaruvining muhim tarkibiy qismiga aylanib bormoqda. Shu sababli korxonalar faoliyatini boshqarishda iqtisodiy natijadorlik bilan bir qatorda ijtimoiy va ekologik samaradorlikni ta'minlash ham dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi. Bu esa boshqaruv nazariyasi va amaliyotini yanada takomillashtirishni talab qiladi.

O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar, sanoatni modernizatsiya qilish, tarmoqlarni diversifikatsiyalash va yuqori texnologiyali ishlab chiqarishlarni rivojlantirish bo'yicha davlat dasturlari mazkur tadqiqot mavzusining ahamiyatini yanada oshirmoqda. Mamlakatimizda sanoat ishlab chiqarishini kengaytirish, eksportbop va import o'rnini bosuvchi mahsulotlar ishlab chiqarishni ko'paytirish, sanoat korxonalarining investitsion jozibadorligini oshirish hamda ularning xalqaro bozorlardagi raqobatbardoshligini mustahkamlash bo'yicha keng ko'lamli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Ushbu vazifalarni samarali hal etish esa zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini amaliyotga keng joriy qilishni talab etadi.

Ayniqsa, davlat ishtirokidagi yirik sanoat korxonalarini transformatsiya qilish, korporativ boshqaruv standartlarini joriy etish, xususiy sektor ulushini kengaytirish va investitsiya muhitini yaxshilash bo'yicha olib borilayotgan islohotlar boshqaruv samaradorligi masalasini yanada dolzarblashtirmoqda. Korxonalarda strategik boshqaruv, samarali moliyaviy menejment, zamonaviy marketing yondashuvlari va inson resurslarini boshqarish tizimlarini takomillashtirish orqali iqtisodiy natijadorlikni oshirish imkoniyatlari kengaymoqda.

Shuningdek, sanoat korxonalari faoliyatida inson kapitali va intellektual resurslarning ahamiyati ortib bormoqda. Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida yuqori malakali kadrlar, innovatsion fikrlash qobiliyati va bilimlarga asoslangan boshqaruv tizimi korxonalarning raqobatbardoshligini ta'minlovchi muhim omillardan biri

hisoblanadi. Shu sababli kadrlar salohiyatini rivojlantirish, xodimlarni rag‘batlantirish va korporativ madaniyatni shakllantirish masalalari ham boshqaruv samaradorligini ta’minlashning muhim yo‘nalishlari sifatida qaralmoqda.

Ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, sanoat korxonalarini boshqarish muammolari bo‘yicha ko‘plab tadqiqotlar amalga oshirilgan bo‘lsa-da, raqamli iqtisodiyot sharoitida boshqaruvning nazariy-uslubiy asoslarini takomillashtirish, innovatsion va raqamli texnologiyalarni boshqaruv jarayonlariga integratsiya qilish, milliy iqtisodiyot xususiyatlariga mos boshqaruv modellarini ishlab chiqish hamda ularning samaradorligini baholash bilan bog‘liq masalalar hanuzgacha to‘liq hal etilmagan. Bu esa mazkur yo‘nalishda ilmiy tadqiqotlarni chuqurlashtirish zarurligini ko‘rsatadi.

Yuqorida qayd etilgan holatlardan kelib chiqib aytish mumkinki, sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy-uslubiy jihatlarini kompleks o‘rganish, boshqaruv tizimlarining iqtisodiy samaradorlikka ta’sirini tahlil qilish, zamonaviy boshqaruv konsepsiyalari va texnologiyalarini amaliyotga tatbiq etish mexanizmlarini ishlab chiqish hamda boshqaruv samaradorligini oshirish bo‘yicha ilmiy asoslangan takliflar tayyorlash muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega.

Sanoat korxonalarini boshqarish masalasi iqtisodiy fanlar tizimida uzoq yillardan buyon tadqiq etib kelinayotgan muhim ilmiy yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Boshqaruv nazariyasining shakllanishi, avvalo, ishlab chiqarish jarayonlarini samarali tashkil etish, mehnat unumdorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va korxonalar faoliyatini maqsadli muvofiqlashtirish zarurati bilan bog‘liq holda yuzaga kelgan.

Xorijiy olimlardan F. Teylor sanoat korxonalarini boshqarish nazariyasiga ilmiy boshqaruv tamoyillarini kiritgan olim sifatida alohida ahamiyatga ega. U o‘zining «The Principles of Scientific Management» asarida mehnat jarayonlarini ilmiy tahlil qilish, ishchilar faoliyatini me‘yorlashtirish va ishlab chiqarish operatsiyalarini standartlashtirish orqali mehnat unumdorligini oshirish mumkinligini asoslab bergan.¹ Teylor yondashuvining ijobiy jihati shundaki, u boshqaruvni tasodifiy tajribaga emas,

¹ Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911.

balki aniq hisob-kitob, kuzatish va tahlilga tayanadigan tizim sifatida talqin qilgan. Biroq ushbu yondashuvda inson omili asosan ishlab chiqarish unumdorligini oshiruvchi vosita sifatida qaralgani sababli, uning ijtimoiy-psixologik jihatlari yetarli darajada hisobga olinmagan.

A. Fayol boshqaruv nazariyasi rivojiga ma'muriy boshqaruv konsepsiyasi orqali katta hissa qo'shgan. U boshqaruvni rejalashtirish, tashkil etish, farmoyish berish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish kabi asosiy funksiyalar orqali izohlagan.² Fayol qarashlarining muhim tomoni shundaki, u boshqaruvni faqat ishlab chiqarish sexi yoki mehnat jarayoni bilan cheklamay, balki butun korxona faoliyatini qamrab oluvchi kompleks jarayon sifatida baholagan. Shu bilan birga, uning nazariyasi nisbatan ierarxik va markazlashgan boshqaruvga asoslangan bo'lib, hozirgi raqamli iqtisodiyot sharoitida tezkor, moslashuvchan va innovatsion boshqaruv talablariga to'liq javob bermasligi mumkin.

M. Veber tomonidan ilgari surilgan byurokratik boshqaruv nazariyasi tashkilotlarda aniq vakolatlar taqsimoti, qoidalar tizimi, lavozim mas'uliyati va rasmiy munosabatlarning ahamiyatini asoslab bergan.³ Ushbu yondashuv sanoat korxonalarida intizom, tartib va barqarorlikni ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Biroq byurokratik boshqaruvning haddan tashqari rasmiylashuvi ayrim hollarda tashabbuskorlik, innovatsion fikrlash va tezkor qaror qabul qilish imkoniyatlarini cheklashi mumkin. Shu bois Veber nazariyasi zamonaviy sanoat korxonalarida moslashuvchan boshqaruv usullari bilan uyg'unlashtirilgan holda qo'llanilishi maqsadga muvofiq.

E. Mayo inson munosabatlari maktabi vakili sifatida ishlab chiqarish samaradorligiga ijtimoiy-psixologik omillar, jamoadagi munosabatlar va mehnat motivatsiyasi jiddiy ta'sir ko'rsatishini asoslab bergan.⁴ Uning tadqiqotlari sanoat korxonalarida xodimlarni faqat mehnat resursi sifatida emas, balki ijtimoiy ehtiyojlarga ega shaxs sifatida o'rganish zarurligini ko'rsatadi. Bu yondashuvning

² Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949. Биринчи нашр: Administration Industrielle et Générale, 1916.

³ Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley: University of California Press, 1978.

⁴ Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: The Macmillan Company, 1933.

afzalligi inson kapitali rolini kuchaytirganida namoyon bo'ladi. Biroq Mayo qarashlarida iqtisodiy samaradorlik va ijtimoiy muhit o'rtasidagi muvozanat masalasi har doim ham yetarli darajada aniq ochib berilmagan.

P. Druker boshqaruv nazariyasida maqsadlar bo'yicha boshqaruv, natijaga yo'naltirilgan menejment va rahbar mas'uliyati masalalariga alohida e'tibor qaratgan. Uning «Management: Tasks, Responsibilities, Practices» asarida menejment korxona resurslarini maqsadli natijalarga yo'naltiruvchi asosiy ijtimoiy institut sifatida talqin etiladi.⁵ Druker yondashuvi sanoat korxonalari uchun muhim, chunki u boshqaruvni faqat ma'muriy nazorat emas, balki strategik fikrlash, natijadorlik va innovatsion rivojlanish bilan bog'laydi. Shu bilan birga, ushbu nazariyaning amaliyotda samarali ishlashi korxonada aniq maqsadlar, baholash mezonlari va malakali menejerlar mavjudligiga bog'liq.

I. Ansoff strategik boshqaruv nazariyasi rivojiga katta hissa qo'shgan olimlardan biri hisoblanadi. U «Corporate Strategy» asarida korxona rivojlanishini tashqi muhit o'zgarishlari, bozor imkoniyatlari va strategik qarorlar bilan bog'liq holda tahlil qilgan.⁶ Ansoff yondashuvi sanoat korxonalari uchun dolzarb, chunki zamonaviy sharoitda korxona faoliyati faqat ichki ishlab chiqarish imkoniyatlari bilan emas, balki bozor, raqobat, texnologiya va investitsiya muhiti bilan ham belgilanadi. Biroq Ansoff modeli ko'proq yirik korporatsiyalar strategik rejalashtirishiga mos keladi; kichik va o'rta sanoat korxonalarida uni soddalashtirilgan va moslashtirilgan holda qo'llash talab etiladi.

M. Porter sanoat korxonalari raqobatbardoshligini tahlil qilishda raqobat ustunligi, qiymat zanjiri va tarmoq raqobati omillariga asoslangan yondashuvni ishlab chiqqan. Uning «Competitive Advantage» asarida korxona ustunligi xarajatlar yetakchiligi, differentsiatsiya va qiymat yaratish jarayonlari orqali shakllanishi ko'rsatilgan.⁷ Porter qarashlari sanoat korxonalarida strategik tahlilni kuchaytirish, mahsulot qiymatini oshirish va bozorda barqaror pozitsiya egallash uchun muhim

⁵ Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1974.

⁶ Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

⁷ Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

nazariy asos bo'lib xizmat qiladi. Ammo raqamli iqtisodiyot sharoitida raqobat chegaralari tez o'zgargani sababli, Porter modeli innovatsion ekotizimlar, platformalar va tarmoqlararo hamkorlik bilan to'ldirilishi zarur.

U. E. Deming sifatni boshqarish nazariyasi orqali sanoat korxonalari boshqaruvida uzluksiz takomillashtirish, jarayonlar sifatini nazorat qilish va rahbariyat mas'uliyati masalalarini ilmiy asoslab bergan. Uning «Out of the Crisis» asarida 14 ta boshqaruv tamoyili orqali sifat, mahsuldorlik va raqobatbardoshlik o'rtasidagi bog'liqlik ochib berilgan.⁸ Deming yondashuvi sanoat korxonalari uchun ayniqsa muhim, chunki mahsulot sifati va ishlab chiqarish barqarorligi korxona raqobatbardoshligining asosiy omili hisoblanadi. Biroq ushbu yondashuvni amaliyotga tatbiq etish uzoq muddatli boshqaruv madaniyati, xodimlar ishtirokini ta'minlash va sifatga yo'naltirilgan korporativ muhitni talab qiladi.

Mahalliy olimlar tadqiqotlarida ham sanoat korxonalari faoliyati, korxona iqtisodiyoti, strategik boshqaruv, marketing va innovatsion rivojlanish masalalari keng yoritilgan. Jumladan, E.X. Maxmudov va M.Yu. Isakovning «Korxona iqtisodiyoti» o'quv qo'llanmasida korxona milliy iqtisodiyotning asosiy ishlab chiqarish bo'g'ini sifatida talqin qilinib, uning resurslari, ishlab chiqarish salohiyati, iqtisodiy samaradorligi va boshqaruv masalalari tahlil qilingan.⁹ Ushbu manba sanoat korxonalarining iqtisodiy mazmunini tushunishda muhim ahamiyatga ega. Biroq unda raqamli transformatsiya va Industriya 4.0 sharoitida boshqaruvni takomillashtirish masalalari yetarli darajada yoritilmagan.

A.A. Abdullaev va boshqa mualliflar tomonidan tayyorlangan “Korxona iqtisodiyoti” o'quv qo'llanmasida korxonaning iqtisodiy faoliyati, ishlab chiqarish resurslari, xarajatlar, foyda va samaradorlik ko'rsatkichlari tadqiq etilgan.¹⁰ Mazkur yondashuv sanoat korxonalarining ichki iqtisodiy imkoniyatlarini baholashda ahamiyatlidir. Shu bilan birga, korxona boshqaruvini faqat iqtisodiy ko'rsatkichlar orqali baholash yetarli emas; zamonaviy sharoitda innovatsion faollik, raqamli

⁸ Deming W.E. Out of the Crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

⁹ Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Корхона иқтисодиёти. Ўқув қўлланма. Тошкент: ТДИУ, 2006.

¹⁰ Абдуллаев А.А. ва бошқалар. Корхона иқтисодиёти. Ўқув қўлланма. Тошкент, 2003.

texnologiyalardan foydalanish, inson kapitali va ekologik barqarorlik ham boshqaruv samaradorligining muhim mezonlari sifatida qaralishi lozim.

M.S. Qosimova, Sh.J. Ergashxodjaeva va boshqa mahalliy olimlarning strategik marketing va marketing boshqaruviga oid ishlarida korxona faoliyatini bozor talablari asosida tashkil etish, iste'molchilar ehtiyojlarini o'rganish va raqobat strategiyasini shakllantirish masalalari yoritilgan.¹¹ Bu yondashuv sanoat korxonalarida uchun muhim, chunki ishlab chiqarish samaradorligi faqat mahsulot ishlab chiqarish hajmi bilan emas, balki uni bozorda samarali joylashtirish va iste'molchi talabiga moslashtirish bilan ham belgilanadi. Biroq marketing yondashuvlari sanoat korxonalarida ishlab chiqarish, moliya, kadrlar va innovatsiya boshqaruvi bilan kompleks uyg'unlashtirilganda yuqori natija beradi.

So'nggi yillarda mahalliy ilmiy tadqiqotlarda sanoat korxonalarida boshqaruvini optimallashtirish, raqamli texnologiyalarni joriy etish va innovatsion rivojlanish masalalariga e'tibor kuchaymoqda. Ayrim tadqiqotlarda sanoat korxonalarida boshqaruv tizimini optimallashtirish bosqichlari, boshqaruv tuzilmasini takomillashtirish va korxona samaradorligini oshirish bo'yicha amaliy takliflar ilgari surilgan.¹² Boshqa tadqiqotlarda esa sanoat korxonalarida iqtisodiy samaradorligini oshirishda raqamli texnologiyalarning ahamiyati asoslab berilgan.¹³ Bu ishlar zamonaviy boshqaruv muammolarini yoritishi bilan ahamiyatli, ammo ularda nazariy yondashuvlar bilan amaliyot o'rtasidagi bog'liqlikni yanada chuqurroq tahlil qilish zarurati saqlanib qolmoqda.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, xorijiy olimlar tomonidan ishlab chiqilgan klassik va zamonaviy boshqaruv nazariyalari sanoat korxonalarida boshqarishning metodologik poydevorini tashkil etadi. Teylor va Fayol boshqaruvni ilmiy va funksional nuqtai nazardan asoslagan bo'lsa, Veber tashkiliy tartib va vakolatlar tizimini, Meyo inson munosabatlari rolini, Druker natijaga yo'naltirilgan boshqaruvni, Ansoff strategik

¹¹ Қосимова М.С., Юсупов М.С., Эргашходжаева Ш.Ж. Маркетинг. Дарслик. Тошкент: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси, 2011.

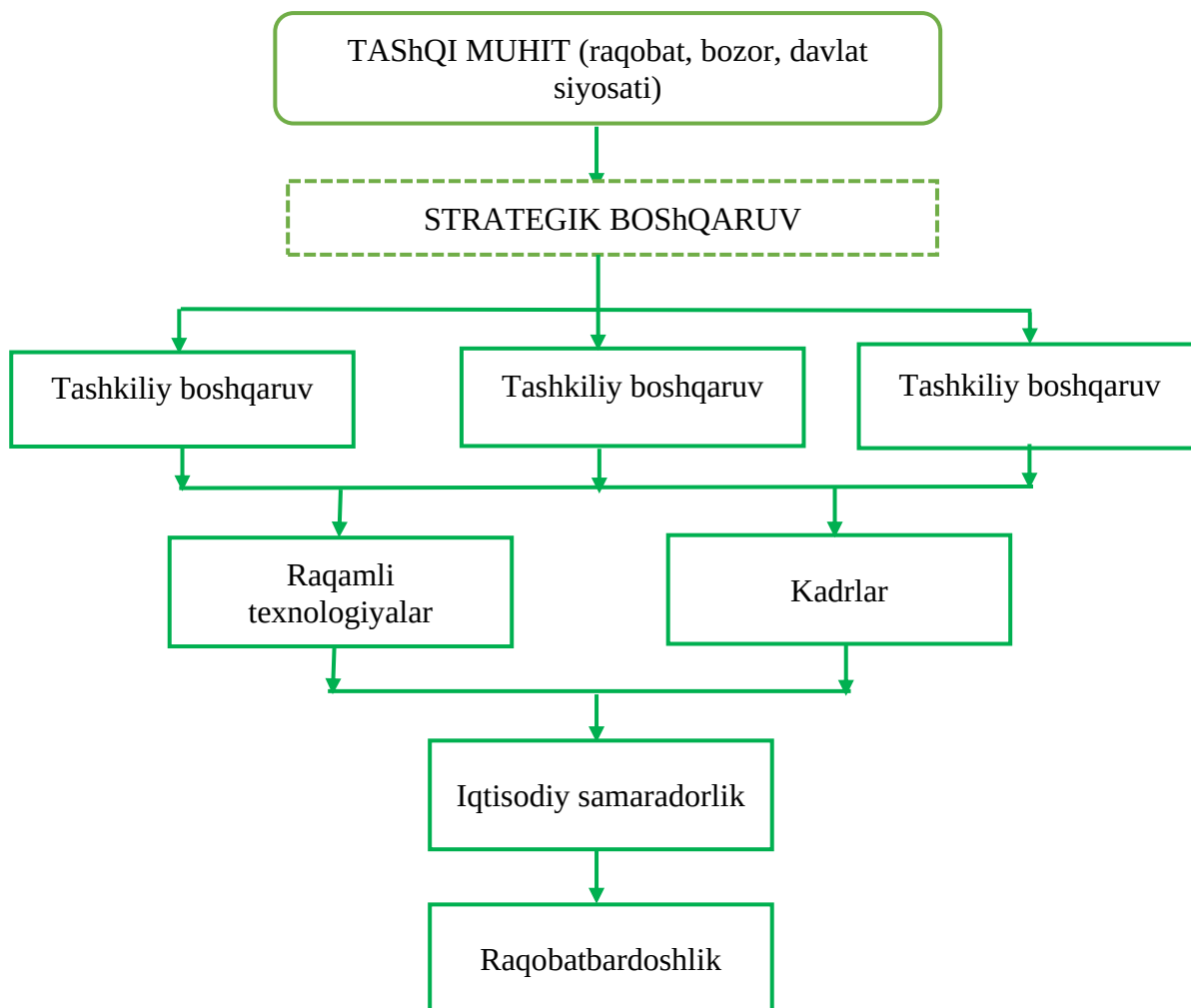
¹² Норкулов А.А., Раҳимов Б.Б. Саноат корхоналарининг бошқарув тизимини оптималлаштиришнинг замонавий йўналишлари // *Innovation in Science and Technology*. – Тошкент, 2024. – № 5. – Б. 112–118.

¹³ Юлдашев Ш.Қ., Каримов Ф.М. Саноат корхоналари иқтисодий самарадорлигини оширишда рақамли технологияларни жорий этишнинг аҳамияти // *Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар*. – Тошкент, 2023. – № 6. – Б. 245–253.

rejalashtirishni, Porter raqobat ustunligini, Deming esa sifatni boshqarishni asoslab bergan. Mahalliy olimlar esa ushbu nazariy yondashuvlarni milliy iqtisodiyot, korxona iqtisodiyoti va sanoat tarmoqlari xususiyatlari bilan bog‘liq holda tadqiq etgan.

Shu bilan birga, mavjud adabiyotlarni tanqidiy tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy-uslubiy jihatlari bo‘yicha ko‘plab tadqiqotlar mavjud bo‘lsa-da, raqamli iqtisodiyot, innovatsion rivojlanish, ekologik barqarorlik, inson kapitali va korporativ boshqaruvni yagona kompleks tizim sifatida o‘rganish masalasi hanuz yetarli darajada to‘liq yoritilmagan. Shu sababli mazkur tadqiqotda sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy asoslarini zamonaviy iqtisodiy sharoitlar bilan bog‘liq holda tahlil qilish, mahalliy amaliyotga mos uslubiy yondashuvlarni asoslash va boshqaruv samaradorligini oshirish bo‘yicha takliflar ishlab chiqish muhim ilmiy vazifa sifatida belgilanadi.

Sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy-uslubiy jihatlari tadqiq etishda boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorlikka ta‘sirini baholash muhim ahamiyat kasb etadi. Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida sanoat korxonalarining raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishi strategik boshqaruv, innovatsion faoliyat, raqamli texnologiyalarni joriy etish hamda inson kapitalini samarali boshqarish bilan belgilanadi. Shu nuqtai nazardan, mazkur bo‘limda O‘zbekiston sanoati rivojlanishining asosiy ko‘rsatkichlari tahlil qilinib, sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy va amaliy jihatlari baholanadi.



1.1.1-rasm. Sanoat korxonalarini boshqarishning integral modeli¹⁴

Mazkur model sanoat korxonalari boshqaruvining ko‘p darajali tizim ekanligini ko‘rsatadi. Boshqaruvning har bir elementi mustaqil ahamiyatga ega bo‘lishi bilan birga, ularning o‘zaro integratsiyasi korxonaning umumiy samaradorligini ta‘minlaydi.

Rasmning yuqori qismida tashqi muhit omillari joylashtirilgan bo‘lib, ular korxona faoliyatiga bevosita va bilvosita ta‘sir ko‘rsatadigan omillar majmuasini ifodalaydi. Tashqi muhit tarkibiga bozor kon’yunkturasi, raqobat muhiti, davlatning iqtisodiy siyosati, investitsion muhit, soliq tizimi, ilmiy-texnik taraqqiyot darajasi va iste‘molchilar talabi kiradi. Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida korxonalar faoliyati ushbu omillardan mustaqil ravishda rivojlana olmaydi. Shu sababli boshqaruv tizimi tashqi muhitdagi o‘zgarishlarni muntazam tahlil qilib borishi va ularga mos ravishda qarorlar qabul qilishi lozim.

¹⁴ Muallif tomonidan ishlab chiqildi

Modelda strategik boshqaruv markaziy o‘rinni egallaydi. Bu holat strategik boshqaruvning sanoat korxonasi rivojlanishidagi hal qiluvchi ahamiyatini ko‘rsatadi. Strategik boshqaruv korxonaning uzoq muddatli maqsadlarini belgilash, rivojlanish istiqbollari aniqlash, raqobat ustunliklarini shakllantirish hamda resurslardan samarali foydalanish yo‘nalishlarini belgilab beradi. Boshqacha aytganda, strategik boshqaruv korxona faoliyatining umumiy rivojlanish vektorini belgilovchi asosiy boshqaruv funksiyasi hisoblanadi.

Strategik boshqaruvdan keyingi bosqichda tashkiliy boshqaruv, innovatsion boshqaruv va resurslar boshqaruvi joylashgan. Ushbu uchta yo‘nalish korxona faoliyatining asosiy tayanch ustunlarini tashkil etadi.

1.1.1-jadval

O‘zbekiston Respublikasida 2018-2025 yillarda sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmining dinamikasi¹⁵

Yillar	Sanoat mahsuloti hajmi (trln so‘m)	O‘sinh sur‘ati (%)
2018	228,9	114,4
2019	322,6	106,4
2020	367,1	100,7
2021	451,6	108,7
2022	551,1	105,2
2023	654,9	106,0
2024	880,2	106,8
2025	945,0	107,4

Jadval ma’lumotlari tahlili shuni ko‘rsatadiki, 2018–2025 yillar davomida sanoat mahsulotlari hajmi qariyb 4 barobarga oshgan. Bu holat mamlakat sanoat siyosati samaradorligini va korxonalar boshqaruv tizimining takomillashib borayotganligini ko‘rsatadi. Ayniqsa, pandemiya davriga to‘g‘ri kelgan 2020 yilda ham sanoat sohasida ijobiy o‘sinh saqlanib qolganligi tarmoqning yuqori darajadagi moslashuvchanligini namoyon etadi.

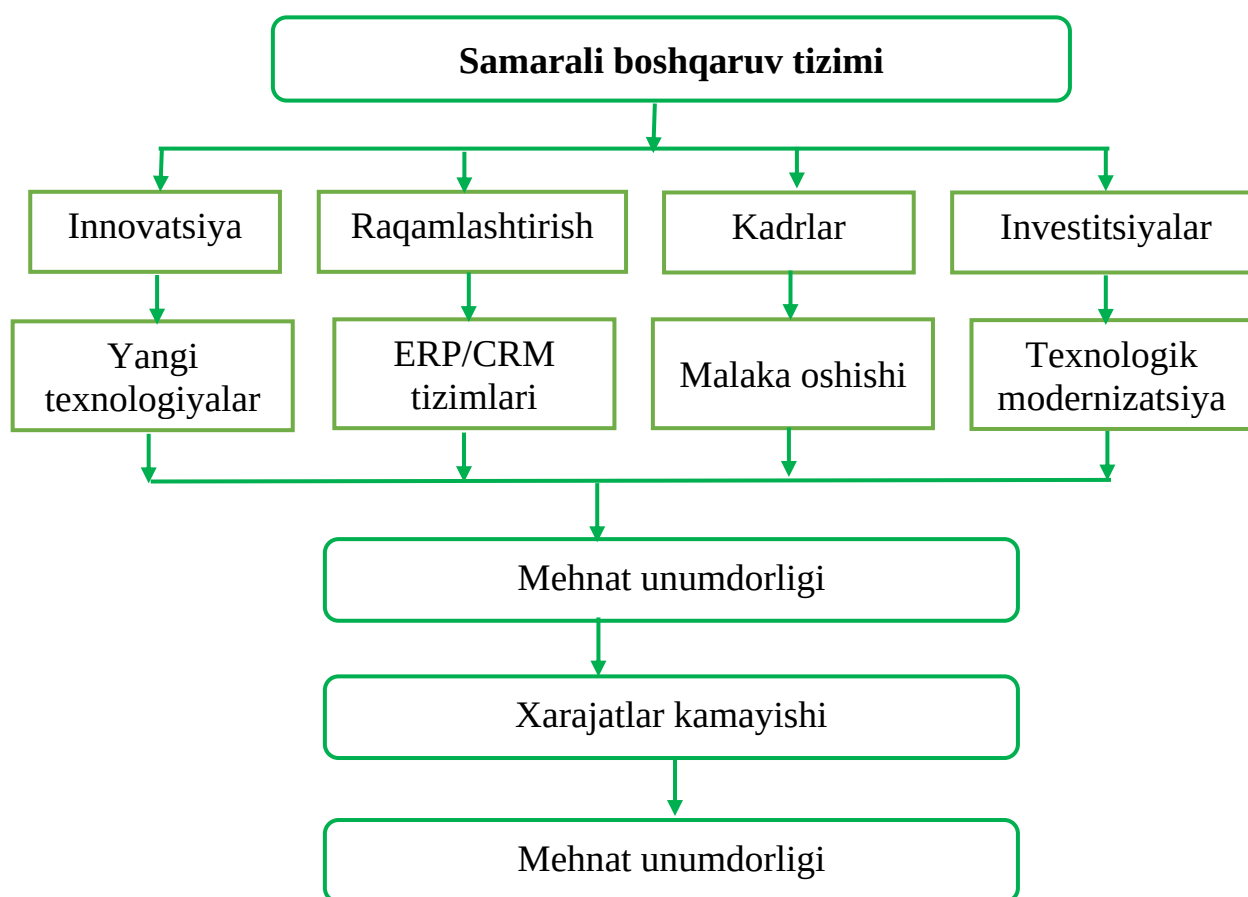
1.1.2-jadval

¹⁵ O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlari asosida muallif hisob-kitoblari.

O‘zbekiston Respublikasida 2025 yilda sanoati tarkibida asosiy faoliyat turlarining ulushi¹⁶

Faoliyat turi	Ulushi (%)
Qayta ishlash sanoati	84,6
Tog‘-kon sanoati	8,0
Elektr energiyasi, gaz va bug‘ ta‘minoti	6,8
Suv ta‘minoti va chiqindilarni qayta ishlash	0,6

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, sanoat mahsulotlarining asosiy qismi qayta ishlash sanoati hissasiga to‘g‘ri kelmoqda. Bu mamlakat iqtisodiyotida yuqori qo‘shilgan qiymat yaratuvchi tarmoqlarni rivojlantirish siyosati samarali amalga oshirilayotganligini ko‘rsatadi. Boshqaruv nuqtai nazaridan mazkur holat innovatsion menejment va strategik rejalashtirish ahamiyatining ortib borayotganligini anglatadi.



1.1.2-rasm. Sanoat korxonalari samaradorligiga ta‘sir etuvchi asosiy omillar¹⁷

1.1.2-rasmda sanoat korxonalari samaradorligiga ta‘sir etuvchi asosiy omillar va ularning o‘zaro bog‘liqligi aks ettirilgan. Ushbu sxemaga ko‘ra, korxona

¹⁶ O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi ma‘lumotlari.

¹⁷ Muallif tomonidan ishlab chiqildi

samaradorligini ta'minlashda boshqaruv tizimi markaziy o'rinni egallaydi hamda innovatsiyalar, raqamlashtirish, kadrlar salohiyati va investitsiyalar kabi muhim omillar bilan uzviy bog'liq holda faoliyat yuritadi. Rasm tahlili shuni ko'rsatadiki, samarali boshqaruv tizimi sanoat korxonasi faoliyatining barcha yo'nalishlarini muvofiqlashtiruvchi asosiy mexanizm hisoblanadi. Boshqaruvning to'g'ri tashkil etilishi resurslardan oqilona foydalanish, ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish va strategik maqsadlarga erishish imkonini yaratadi. Aksincha, boshqaruvdagi kamchiliklar innovatsion rivojlanishning sekinlashishiga, xarajatlarning ortishiga va raqobatbardoshlikning pasayishiga olib kelishi mumkin.

Umuman olganda, 1.12-rasm tahlili shuni ko'rsatadiki, sanoat korxonalari samaradorligini oshirish faqat biror-bir omilni rivojlantirish bilan emas, balki innovatsiyalar, raqamli texnologiyalar, inson kapitali va investitsiyalarni samarali boshqaruv tizimi orqali o'zaro uyg'unlashtirish orqali ta'minlanadi. Shu bois zamonaviy sanoat korxonalarida kompleks va integratsiyalashgan boshqaruv modellarini joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.

1.1.3-jadval

Sanoat korxonalarida raqamli texnologiyalarni joriy etishning iqtisodiy natijalari¹⁸

Ko'rsatkichlar	An'anaviy boshqaruv	Raqamli boshqaruv
Qaror qabul qilish vaqti	100 %	60 %
Ishlab chiqarish xarajatlari	100 %	85 %
Mehnat unumdorligi	100 %	125 %
Mahsulot sifati	100 %	118 %

Jadval ma'lumotlari raqamli texnologiyalardan foydalanish sanoat korxonalarida mehnat unumdorligini oshirish va boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini tezlashtirish imkonini berishini ko'rsatadi. Bu esa raqamli transformatsiyani sanoat korxonalarida rivojlanishining muhim omili sifatida baholash imkonini beradi.

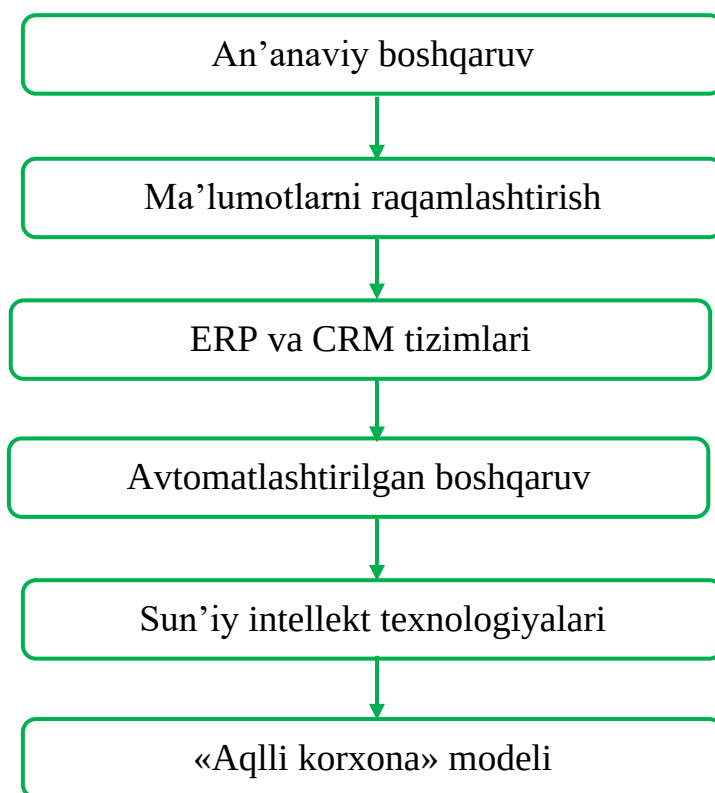
¹⁸ ERP, CRM va raqamli transformatsiya bo'yicha xalqaro konsalting tashkilotlari tahlillari asosida muallif tomonidan shakllantirilgan.

1.1.4-jadval

Sanoat korxonalarini boshqarish samaradorligiga ta'sir etuvchi omillarning ahamiyat darajasi¹⁹

Omillar	Ta'sir darajasi (%)
Strategik boshqaruv	28
Raqamli texnologiyalar	24
Innovatsiyalar	20
Inson kapitali	17
Moliyaviy resurslar	11

Tahlil natijalariga ko'ra, strategik boshqaruv va raqamli texnologiyalar sanoat korxonalari samaradorligiga eng katta ta'sir ko'rsatuvchi omillar hisoblanadi. Bu holat raqamli iqtisodiyot sharoitida boshqaruv tizimlarini modernizatsiya qilish zarurligini yana bir bor tasdiqlaydi.



1.1.3-rasm. Zamonaviy sanoat korxonasining raqamli transformatsiya bosqichlari²⁰

Ushbu rasmda sanoat korxonalarining raqamli rivojlanish bosqichlarini aks ettirib, zamonaviy boshqaruv tizimlarining evolyusiyasini ko'rsatadi.

Olib borilgan tadqiqotlar natijasida quyidagi ilmiy natijalarga erishildi:

¹⁹ Muallif tomonidan ekspert baholash usuli asosida tuzilgan.

²⁰ Muallif tomonidan ishlab chiqildi

1. 2018-2025 yillarda O'zbekiston sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi barqaror o'sish tendensiyasiga ega bo'lib, bu boshqaruv tizimlari takomillashib borayotganligini ko'rsatadi.

2. Qayta ishlash sanoati mamlakat sanoatining asosiy tarmog'i sifatida yuqori qo'shilgan qiymat yaratishda yetakchi o'rinni egallamoqda.

3. Strategik boshqaruv, raqamli texnologiyalar va innovatsion yondashuvlar sanoat korxonalari samaradorligini ta'minlovchi asosiy omillar hisoblanadi.

4. ERP, CRM, Big Data va sun'iy intellekt texnologiyalarini joriy qilish korxonalarda qaror qabul qilish tezligini oshirish va xarajatlarni qisqartirish imkonini beradi.

5. Sanoat korxonalarining uzoq muddatli raqobatbardoshligi inson kapitali, innovatsion faoliyat va raqamli transformatsiya darajasi bilan belgilanadi.

6. Zamonaviy sharoitda sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslarini raqamli iqtisodiyot talablari bilan uyg'unlashtirish muhim ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi.

Bugungi kunda sanoat korxonalarini boshqarish tizimi jahon iqtisodiyotidagi o'zgarishlar, raqamli transformatsiya jarayonlari, xalqaro raqobatning kuchayishi va bozor talablarining tez o'zgarishi ta'sirida yangi chaqiriqlarga duch kelmoqda. Korxonalar faoliyatini samarali tashkil etish va boshqarish bo'yicha muayyan yutuqlarga erishilgan bo'lsa-da, sohada hal etilishini talab qiluvchi qator muammolar mavjud. Mazkur muammolarni bartaraf etish sanoat korxonalarining iqtisodiy samaradorligini oshirish va raqobatbardoshligini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

1. Strategik boshqaruv tizimining yetarli darajada shakllanmaganligi.

Ko'plab sanoat korxonalarida boshqaruv qarorlari qisqa muddatli vazifalarni hal qilishga qaratilgan bo'lib, uzoq muddatli rivojlanish strategiyalari yetarli darajada ishlab chiqilmagan. Bu holat tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tez moslasha olmaslik va investitsiya resurslaridan samarasiz foydalanishga olib keladi.

Buning yechimi sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin:

-korxonalarda strategik boshqaruv tizimini joriy etish;

- uzoq muddatli rivojlanish dasturlarini ishlab chiqish;
- SWOT, PEST va ssenariyli rejalashtirish usullaridan foydalanish;
- strategik qaror qabul qilishda tashqi muhit tahlilini kuchaytirish.

2. Raqamli transformatsiya jarayonlarining sust kechishi. Ayrim sanoat korxonalarida raqamli texnologiyalarni joriy qilish darajasi past bo‘lib qolmoqda. ERP, CRM, MES, SCM kabi axborot tizimlaridan foydalanish ko‘laminig cheklanganligi boshqaruv qarorlarining tezkorligi va aniqligiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Buning yechimi sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin:

- korxonalarda raqamli transformatsiya strategiyasini ishlab chiqish;
- ERP va CRM tizimlarini keng joriy etish;
- sun’iy intellekt va Big Data texnologiyalaridan foydalanish;
- ishlab chiqarish jarayonlarini raqamlashtirish bo‘yicha investitsiya loyihalarini amalga oshirish.

3. Innovatsion faoliyatning past darajasi. Ko‘plab sanoat korxonalarida innovatsion mahsulotlar ishlab chiqarish va yangi texnologiyalarni joriy qilish sur’atlari yetarli emas. Bu holat mahsulot raqobatbardoshligining pasayishiga sabab bo‘lmoqda.

Buning yechimi sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin:

- ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga sarflanadigan mablag‘larni ko‘paytirish;
- oliy ta’lim muassasalari va ilmiy markazlar bilan hamkorlikni rivojlantirish;
- innovatsion loyihalarni moliyalashtirish mexanizmlarini takomillashtirish;
- korxonalarda innovatsion menejment tizimini joriy qilish.

4. Malakali kadrlar yetishmasligi. Raqamli iqtisodiyot sharoitida zamonaviy texnologiyalarni boshqara oladigan va strategik fikrlaydigan mutaxassislarga bo‘lgan talab ortib bormoqda. Biroq ayrim sanoat korxonalarida yuqori malakali kadrlar tanqisligi kuzatilmoqda.

Buning yechimi sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin:

- korxonalarda doimiy kasbiy tayyorgarlik va qayta tayyorlash dasturlarini tashkil etish;

- oliy ta'lim muassasalari bilan dual ta'lim tizimini rivojlantirish;
- xodimlarning raqamli kompetensiyalarini oshirish;
- zamonaviy motivatsiya va rag'batlantirish tizimlarini joriy etish.

5. Boshqaruvning byurokratik usullari ustunligi. Ayrim korxonalarda qaror qabul qilish jarayonining markazlashganligi va ortiqcha byurokratik to'siqlar boshqaruv samaradorligini pasaytirmoqda.

Buning yechimi sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin:

- boshqaruv tuzilmasini optimallashtirish;
- vakolatlarning maqbul taqsimotini ta'minlash;
- loyiha boshqaruvi va jarayonli boshqaruv tamoyillarini joriy qilish;
- korporativ boshqaruv standartlarini keng qo'llash.

6. Resurslardan samarasiz foydalanish. Energiya, xomashyo va mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligining pastligi mahsulot tannarxining ortishiga olib kelmoqda.

Buning yechimi sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin:

- Lean Management va Kaizen tizimlarini joriy etish;
- energiya tejavchi texnologiyalardan foydalanish;
- resurslar sarfini monitoring qilish tizimlarini tashkil etish;
- ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish.

7. Sifat boshqaruvi tizimining yetarli darajada rivojlanmaganligi. Ayrim korxonalarda xalqaro sifat standartlariga muvofiq ishlash darajasi past bo'lib, bu mahsulotning tashqi bozorlarda raqobatbardoshligiga ta'sir qilmoqda.

Buning yechimi sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin:

- ISO 9001, ISO 14001 va boshqa xalqaro standartlarni joriy etish;
- Total Quality Management (TQM) tizimini rivojlantirish;
- sifat nazorati jarayonlarini raqamlashtirish;
- mahsulot sifati bo'yicha doimiy monitoringni yo'lga qo'yish.

8. Investitsiyalarni jalb qilish bilan bog'liq muammolar. Ayrim sanoat korxonalarida investitsiya loyihalarini moliyalashtirish imkoniyatlari cheklangan bo'lib, bu modernizatsiya jarayonlarini sekinlashtirmoqda.

Buning yechimi sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin:

- xorijiy investitsiyalarni jalb qilish mexanizmlarini takomillashtirish;
- davlat-xususiy sheriklik asosidagi loyihalarni kengaytirish;
- korporativ moliyalashtirish instrumentlaridan samarali foydalanish;
- investitsiya jozibadorligini oshirish choralarini ko‘rish.

9. Ekologik va ijtimoiy barqarorlik masalalari. Jahon amaliyotida ekologik talablarning kuchayishi sanoat korxonalaridan atrof-muhitga salbiy ta’sirni kamaytirishni talab qilmoqda.

Buning yechimi sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin:

- yashil iqtisodiyot tamoyillarini joriy etish;
- chiqindilarni qayta ishlash texnologiyalaridan foydalanish;
- ekologik boshqaruv tizimini shakllantirish;
- korporativ ijtimoiy mas’uliyat dasturlarini amalga oshirish.

10. Ilmiy-nazariy va amaliy yondashuvlar o‘rtasidagi uzilish. Boshqaruv sohasidagi zamonaviy nazariyalar va ilmiy ishlanmalarning amaliyotga tatbiq etilishi har doim ham yetarli darajada emas. Bu holat boshqaruv samaradorligini oshirish imkoniyatlaridan to‘liq foydalanishga to‘sqinlik qiladi.

Buning yechimi sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin:

- ilmiy muassasalar va sanoat korxonalari o‘rtasida hamkorlikni kuchaytirish;
- ilmiy tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy qilish mexanizmlarini rivojlantirish;
- korxonalarda innovatsion va ilmiy maslahat markazlarini tashkil etish;
- boshqaruv sohasida xalqaro tajribalarni o‘rganish va tatbiq etish.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, bugungi kunda sanoat korxonalarini boshqarish sohasidagi asosiy muammolar strategik boshqaruvning yetarli rivojlanmaganligi, raqamli texnologiyalarni joriy qilish darajasining pastligi, innovatsion faoliyatning sustligi, kadrlar salohiyatining cheklanganligi hamda resurslardan samarasiz foydalanish bilan bog‘liqdir. Mazkur muammolarni hal qilish uchun zamonaviy boshqaruv konsepsiyalari, raqamli texnologiyalar, innovatsion menejment va korporativ boshqaruv tamoyillarini amaliyotga keng tatbiq etish zarur. Bu esa sanoat

korxonalarining raqobatbardoshligi va iqtisodiy samaradorligini oshirish, shuningdek milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishini ta'minlashga xizmat qiladi.

Sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy-uslubiy jihatlari kompleks va tizimli yondashuv asosida tadqiq etildi. Tadqiqot jarayonida sanoat korxonalarini boshqarishning iqtisodiy mohiyati, nazariy asoslari, boshqaruv tamoyillari va funksiyalari, zamonaviy boshqaruv konsepsiyalari hamda ularning sanoat korxonalari samaradorligiga ta'siri chuqur tahlil qilindi. Shuningdek, xorijiy va mahalliy olimlarning ilmiy qarashlari o'rganilib, ularning sanoat korxonalarini boshqarish sohasidagi ilmiy yondashuvlari qiyosiy va tanqidiy tahlil qilindi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, sanoat korxonalarini boshqarish iqtisodiy munosabatlar tizimida muhim o'rin tutadigan ko'p qirrali va murakkab jarayon hisoblanadi. Korxonaning raqobatbardoshligi, iqtisodiy barqarorligi va uzoq muddatli rivojlanishi ko'p jihatdan boshqaruv tizimining samaradorligiga bog'liq bo'ladi. Shu nuqtai nazardan, boshqaruv tizimi nafaqat ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish vositasi, balki korxonaning strategik rivojlanishini ta'minlovchi muhim iqtisodiy mexanizm sifatida namoyon bo'ladi.

O'zbekiston sanoatida so'nggi yillarda barqaror o'sish tendensiyasi kuzatilayotganligini ko'rsatdi. 2018-2025 yillar davomida sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmining izchil o'sib borishi mamlakatda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar, investitsiya siyosatining faollashuvi va sanoat tarmoqlarini modernizatsiya qilish bo'yicha olib borilayotgan chora-tadbirlar samaradorligini namoyon etmoqda. Shu bilan birga, qayta ishlash sanoatining umumiy sanoat mahsulotidagi yuqori ulushi milliy iqtisodiyotda yuqori qo'shilgan qiymat yaratish jarayonlari kuchayib borayotganligidan dalolat beradi.

Tahlillar natijasida sanoat korxonalarini boshqarish sohasida qator tizimli muammolar mavjudligi ham aniqlandi. Jumladan, ayrim korxonalarda strategik rejalashtirish amaliyotining yetarli darajada shakllanmaganligi, raqamli texnologiyalarni joriy etish jarayonlarining sustligi, innovatsion faoliyatning past darajasi, malakali kadrlar tanqisligi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlarining markazlashganligi va resurslardan foydalanish samaradorligining yetarli emasligi kabi

muammolar saqlanib qolmoqda. Ushbu muammolar sanoat korxonalarining iqtisodiy natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatib, ularning raqobatbardoshlik darajasini cheklamoqda.

Tadqiqot natijalari asosida sanoat korxonalarini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha qator ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi. Avvalo, sanoat korxonalarida strategik boshqaruv tizimini yanada rivojlantirish va tashqi muhit tahliliga asoslangan uzoq muddatli rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqish zarurligi asoslandi. Bu korxonalarga tashqi muhit o'zgarishlariga tez moslashish va raqobat ustunliklarini shakllantirish imkonini beradi.

Ikkinchidan, raqamli iqtisodiyot sharoitida sanoat korxonalarini boshqarishning raqamli modellarini keng joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi. ERP, CRM, SCM, MES va Business Intelligence tizimlaridan foydalanish orqali boshqaruv qarorlarining aniqligi va tezkorligini oshirish, resurslardan foydalanish darajasini yaxshilash hamda ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish mumkinligi asoslandi. Shu bilan birga, sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar tahlili texnologiyalarini joriy qilish kelgusida sanoat korxonalarini boshqaruvining yangi bosqichga chiqishiga xizmat qilishi ta'kidlandi.

Uchinchidan, sanoat korxonalarida innovatsion boshqaruv tizimini rivojlantirish muhim vazifalardan biri sifatida belgilandi. Ilmiy-tadqiqot ishlarini moliyalashtirish hajmini oshirish, innovatsion loyihalarni qo'llab-quvvatlash, ilmiy muassasalar va ishlab chiqarish korxonalarini o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish orqali innovatsion rivojlanishni ta'minlash mumkinligi ilmiy jihatdan asoslab berildi.

To'rtinchidan, inson kapitali zamonaviy sanoat korxonalarining eng muhim strategik resursi ekanligi isbotlandi. Shu munosabat bilan kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish, xodimlarning raqamli va kasbiy ko'nikmalarini rivojlantirish, mehnat motivatsiyasi va korporativ madaniyatni kuchaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish zarurligi ko'rsatib o'tildi.

Beshinchidan, xalqaro amaliyotda keng qo'llanilayotgan Lean Management, Kaizen, Total Quality Management (TQM), Six Sigma kabi zamonaviy boshqaruv konsepsiyalarini milliy sanoat korxonalarini faoliyatiga moslashtirgan holda joriy etish

mahsulot sifati va mehnat unumdorligini oshirish, xarajatlarni qisqartirish hamda raqobatbardoshlikni kuchaytirish imkonini berishi aniqlandi.

Oltinchidan, sanoat korxonalarida korporativ boshqaruv tamoyillarini takomillashtirish va investitsiya jozibadorligini oshirish muhim vazifalardan biri sifatida baholandi. Ochiqlik, hisobdorlik, shaffoflik va samaradorlik tamoyillariga asoslangan korporativ boshqaruv tizimini shakllantirish korxonalarning moliyaviy barqarorligini ta'minlash va tashqi investitsiyalarni jalb qilish imkoniyatlarini kengaytirishga xizmat qilishi ta'kidlandi.

Yettinchidan, ekologik barqarorlikni ta'minlash sanoat korxonalari boshqaruvining ajralmas qismi sifatida qaralishi lozimligi asoslandi. Energiya tejamkor texnologiyalardan foydalanish, resurs tejoychi ishlab chiqarishni tashkil etish, chiqindilarni qayta ishlash va "yashil iqtisodiyot" tamoyillarini joriy etish nafaqat ekologik, balki iqtisodiy samaradorlikni ham ta'minlashi mumkinligi ko'rsatib o'tildi.

Tadqiqotning ilmiy ahamiyati shundan iboratki, unda sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslari tizimlashtirildi, boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar aniqlandi va zamonaviy iqtisodiy sharoitlarda ularni takomillashtirish bo'yicha ilmiy yondashuvlar ishlab chiqildi. Tadqiqotning amaliy ahamiyati esa unda ilgari surilgan taklif va tavsiyalardan sanoat korxonalari boshqaruv tizimini takomillashtirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, innovatsion rivojlanishni ta'minlash va raqobatbardoshlikni kuchaytirish jarayonlarida foydalanish mumkinligi bilan belgilanadi.

Umuman olganda, sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy-uslubiy jihatlarini zamonaviy iqtisodiy sharoitlar talablari asosida takomillashtirish, raqamli texnologiyalar va innovatsion boshqaruv mexanizmlarini keng joriy etish, inson kapitali va korporativ boshqaruvni rivojlantirish milliy sanoatning barqaror rivojlanishini ta'minlashning muhim sharti hisoblanadi. Bu esa o'z navbatida mamlakat iqtisodiyotining raqobatbardoshligini oshirish, investitsiya muhitini yaxshilash, eksport salohiyatini kengaytirish va aholi farovonligini yuksaltirishga xizmat qiladi. Mazkur tadqiqotda shakllantirilgan ilmiy xulosalar va amaliy takliflar

sanoat korxonalarini boshqarish sohasidagi kelgusi ilmiy izlanishlar uchun muhim nazariy asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

1.2-§.Sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlari va ular faoliyatidagi mavjud muammolar

Hozirgi kunda jahon iqtisodiyotida yuz berayotgan tub o'zgarishlar, globallashtirish jarayonlarining kuchayishi, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi va xalqaro raqobat muhitining tobora murakkablashib borishi sanoat sohasini iqtisodiy taraqqiyotning strategik yo'nalishlaridan biriga aylantirmoqda. Mamlakat iqtisodiyotining barqaror o'sishi, aholi turmush darajasining yaxshilanishi va tashqi bozorlarda milliy mahsulotlarning raqobatbardoshligini ta'minlash ko'p jihatdan sanoat tarmoqlarining rivojlanish darajasiga bog'liqdir. Shu bois sanoat korxonalari faoliyatini samarali tashkil etish va ularni zamonaviy boshqaruv mexanizmlari asosida rivojlantirish masalasi iqtisodiy siyosatning muhim vazifalaridan biri hisoblanadi.

Sanoat korxonalari mamlakat iqtisodiyotining real sektorini shakllantiruvchi asosiy sub'ektlar sifatida milliy daromad yaratish, eksport salohiyatini oshirish, yangi ish o'rinlarini tashkil etish va innovatsion taraqqiyotni ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Iqtisodiy rivojlanishning xalqaro tajribasi shuni ko'rsatadiki, sanoatlashtirish darajasi yuqori bo'lgan mamlakatlarda mehnat unumdorligi, texnologik taraqqiyot va iqtisodiy barqarorlik ko'rsatkichlari nisbatan yuqori bo'ladi. Shu sababli sanoat korxonalarini boshqarish samaradorligini oshirish va ularning institutsional asoslarini takomillashtirish ilmiy tadqiqotlarning muhim yo'nalishlaridan biri sifatida qaralmoqda.

Zamonaviy iqtisodiy munosabatlar sharoitida korxonalar faoliyati samaradorligini ta'minlash faqat moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarga emas, balki ular faoliyat yuritayotgan institutsional muhitning holatiga ham bevosita bog'liq. Institutsional muhit iqtisodiy sub'ektlarning faoliyatini tartibga soluvchi qonunchilik, tashkiliy tuzilmalar, iqtisodiy mexanizmlar, korporativ munosabatlar va boshqaruv qoidalari tizimini qamrab oladi. Ushbu omillar korxonalarning investitsiyaviy

jozibadorligi, innovatsion faolligi, ishlab chiqarish samaradorligi va bozordagi raqobat ustunliklarini shakllantirishda muhim o‘rin tutadi.

Bugungi kunda sanoat korxonalarining faoliyatiga ta’sir ko‘rsatuvchi institutsional omillar doirasi kengayib bormoqda. Davlatning iqtisodiy siyosati, soliq va moliya tizimi, korporativ boshqaruv darajasi, innovatsion infratuzilmaning rivojlanganligi, mehnat bozori holati va raqamli texnologiyalarning tatbiq etilishi kabi omillar korxonalarining iqtisodiy samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Shu jihatdan sanoat korxonalarini boshqarish tizimini tahlil qilishda institutsional xususiyatlarni hisobga olish muhim ahamiyat kasb etadi.

O‘zbekistonda ham iqtisodiyotni modernizatsiya qilish, tarmoqlarni diversifikatsiyalash va yuqori qo‘shilgan qiymat yaratuvchi ishlab chiqarishlarni rivojlantirishga qaratilgan keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Sanoat sohasini qo‘llab-quvvatlash, investitsiyalarni jalb qilish, mahalliyashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish va innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish bo‘yicha qabul qilinayotgan davlat dasturlari mamlakat sanoat salohiyatini oshirishga xizmat qilmoqda. Shuningdek, erkin iqtisodiy zonalar, texnoparklar, kichik sanoat zonolari va innovatsion klasterlar faoliyatini rivojlantirish orqali sanoat tarmoqlarining institutsional asoslari mustahkamlanmoqda.

Biroq amalga oshirilayotgan islohotlarga qaramasdan, sanoat korxonalari faoliyatida qator muammolar saqlanib qolmoqda. Xususan, boshqaruv tizimining yetarli darajada takomillashmaganligi, korporativ boshqaruv tamoyillarining to‘liq shakllanmaganligi, innovatsion texnologiyalarni joriy etish sur‘atlarining pastligi, raqamli transformatsiya jarayonlarining sekin kechayotganligi va malakali kadrlar yetishmasligi kabi muammolar korxonalarining raqobatbardoshligiga salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda. Shu bilan birga, investitsiya resurslaridan samarali foydalanish, tashqi bozorlarga chiqish imkoniyatlarini kengaytirish va ichki boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish bilan bog‘liq masalalar ham o‘z yechimini kutayotgan dolzarb vazifalardan hisoblanadi.

Ayniqsa, raqamli iqtisodiyot sharoitida sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional mexanizmlarini takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Zamonaviy axborot texnologiyalari ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish samaradorligini oshirish, resurslardan foydalanish darajasini yaxshilash va xarajatlarni qisqartirish imkonini beradi. Biroq bunday texnologiyalarning samarali qo'llanilishi institutsional muhitning rivojlanganligi, boshqaruv madaniyatining yuqori darajada shakllanganligi va inson kapitali salohiyati bilan uzviy bog'liqdir.

Sanoat korxonalari boshqaruvida institutsional omillarning ahamiyati ortib borayotganligi, ularning iqtisodiy samaradorlikka ta'sirini baholash zarurati hamda sohada mavjud muammolarni hal qilishning ilmiy asoslarini ishlab chiqish ehtiyoji bilan izohlanadi. Shuningdek, milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirish va sanoat tarmoqlarini barqaror rivojlantirish uchun institutsional muhitni takomillashtirish masalasi alohida ahamiyatga ega.

Tadqiqotning nazariy ahamiyati institutsional iqtisodiyot nazariyalarini sanoat korxonalari boshqaruvi sohasida qo'llash imkoniyatlarini kengaytirishdan iborat bo'lsa, amaliy ahamiyati ishlab chiqilgan xulosa va takliflarni sanoat korxonalari faoliyatini takomillashtirish, boshqaruv samaradorligini oshirish va institutsional muhitni rivojlantirish jarayonlarida qo'llash mumkinligi bilan belgilanadi. Shu jihatdan mazkur tadqiqot natijalari iqtisodchi olimlar, tadqiqotchilar, davlat boshqaruvi organlari va sanoat korxonalari rahbarlari uchun muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

Bugungi kunda jahon iqtisodiyotida kuzatilayotgan global o'zgarishlar, iqtisodiy munosabatlarning integratsiyalashuvi, xalqaro raqobatning kuchayishi va raqamli texnologiyalarning jadal sur'atlarda rivojlanishi sanoat tarmoqlarini iqtisodiy taraqqiyotning muhim omili sifatida namoyon etmoqda. Mamlakatlarning iqtisodiy salohiyati, tashqi bozorlardagi raqobatbardoshligi va aholi farovonligi ko'p jihatdan sanoat sohasining rivojlanganlik darajasi bilan belgilanadi. Shu bois sanoat korxonalarining samarali faoliyatini ta'minlash, ularning boshqaruv tizimini takomillashtirish va institutsional muhitini rivojlantirish masalalari iqtisodiy siyosatning ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

Sanoat tarmog‘i milliy iqtisodiyotning real sektorini tashkil etuvchi asosiy sohalardan biri bo‘lib, iqtisodiy o‘shish sur‘atlarini ta‘minlash, eksport salohiyatini kengaytirish, aholi bandligini oshirish va innovatsion taraqqiyotni rag‘batlantirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko‘rsatmoqdaki, yuqori darajada sanoatlashgan iqtisodiyotlarda mehnat unumdorligi, investitsion jozibadorlik va texnologik rivojlanish ko‘rsatkichlari ancha yuqori bo‘ladi. Shu sababli sanoat korxonalarini boshqarish samaradorligini oshirish va ularning institutsional asoslarini mustahkamlash iqtisodiy rivojlanishning muhim shartlaridan biri hisoblanadi.

Zamonaviy iqtisodiy sharoitda sanoat korxonalarining faoliyati nafaqat moddiy, mehnat va moliyaviy resurslar bilan, balki ular faoliyat yuritayotgan institutsional muhit bilan ham belgilanadi. Institutsional muhit deganda iqtisodiy munosabatlarni tartibga soluvchi huquqiy me‘yorlar, tashkiliy mexanizmlar, boshqaruv tizimlari, iqtisodiy institutlar va ijtimoiy munosabatlar yig‘indisi tushuniladi. Aynan shu institutlar korxonalarning investitsiya jalb qilish imkoniyatlari, innovatsion faolligi, ishlab chiqarish samaradorligi va bozordagi raqobat ustunliklarini shakllantirishda muhim o‘rin tutadi.

Institutsional iqtisodiyot nazariyasida iqtisodiy o‘shish va rivojlanishning muhim sharti sifatida institutlarning samarali faoliyati e‘tirof etiladi. Iqtisodiy munosabatlarning aniq qoidalar asosida tashkil etilishi, mulk huquqlarining himoya qilinishi, shartnomaviy munosabatlarning samarali yo‘lga qo‘yilishi va boshqaruv mexanizmlarining takomillashganligi iqtisodiy sub‘ektlar faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Shu nuqtai nazardan qaraganda, sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlarini o‘rganish ularning rivojlanish imkoniyatlarini baholash va mavjud muammolarni aniqlashda muhim ahamiyatga ega.

Jahon iqtisodiyotida yuz berayotgan iqtisodiy inqirozlar, geosiyosiy keskinliklar, xalqaro logistika zanjirlaridagi uzilishlar va tashqi bozorlardagi noaniqliklar sanoat korxonalari faoliyati uchun yangi xavf va tahdidlarni yuzaga keltirmoqda. Bunday sharoitda korxonalarning tashqi muhit o‘zgarishlariga tez moslashish qobiliyati, xavflarni boshqarish tizimi va institutsional barqarorligi muhim ahamiyatga ega bo‘lib

bormoqda. Shu nuqtai nazardan sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional mexanizmlarini takomillashtirish nafaqat iqtisodiy samaradorlikni oshirish, balki ularning uzoq muddatli barqarorligini ta'minlash uchun ham zarur hisoblanadi.

O'zbekistonda iqtisodiyotni modernizatsiya qilish va sanoatni jadal rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilangan. Mamlakatda sanoat ishlab chiqarishini kengaytirish, yuqori texnologiyali mahsulotlar ishlab chiqarishni ko'paytirish, investitsiyalarni jalb qilish va eksport hajmini oshirish bo'yicha keng qamrovli islohotlar amalga oshirilmoqda. Shu bilan birga, davlat ishtirokidagi korxonalarni transformatsiya qilish, korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish, raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish va xususiy sektor ulushini oshirishga qaratilgan chora-tadbirlar ham izchil amalga oshirilmoqda.

Shu bilan birga, amaliyotda sanoat korxonalari faoliyatida bir qator muammolar saqlanib qolmoqda. Jumladan, boshqaruv jarayonlarining samaradorligi yetarli darajada emasligi, korporativ boshqaruv tamoyillarining to'liq joriy etilmaganligi, innovatsion texnologiyalarni amaliyotga tatbiq etish darajasining pastligi, raqamli boshqaruv instrumentlaridan foydalanish ko'lamining cheklanganligi hamda malakali mutaxassislar yetishmasligi korxonalarning rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Shuningdek, investitsiyalarni jalb qilish, resurslardan samarali foydalanish va tashqi bozorlarda raqobatbardoshlikni ta'minlash bilan bog'liq muammolar ham dolzarbligicha qolmoqda.

Sanoat korxonalari faoliyatida kuzatilayotgan muammolarning katta qismi institutsional muhit bilan bevosita bog'liq hisoblanadi. Korxonalarning innovatsion rivojlanish darajasi, investitsion faolligi, mehnat unumdorligi va iqtisodiy natijalari ko'p jihatdan ular faoliyat yuritayotgan institutsional tizimning samaradorligi bilan belgilanadi. Shu sababli ushbu muammolarni chuqur tahlil qilish va institutsional nuqtai nazardan baholash ilmiy va amaliy jihatdan muhim ahamiyat kasb etadi.

Sanoat korxonalari boshqarishning institutsional xususiyatlarini har tomonlama tahlil qilish, sohada mavjud muammolarning sabab va oqibatlarini aniqlash hamda ularni bartaraf etishga qaratilgan ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish zarurati bilan belgilanadi. Tadqiqot natijalari sanoat korxonalari boshqaruvi

samaradorligini oshirish, investitsion va innovatsion faollikni rag'batlantirish, raqobatbardoshlikni kuchaytirish hamda milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishiga xizmat qilishi mumkin.

Iqtisodiy nuqtai nazardan tadqiqot sanoat korxonalari faoliyati samaradorligini oshirish imkoniyatlarini aniqlashga xizmat qiladi. Ijtimoiy jihatdan esa aholi bandligini ta'minlash, mehnat munosabatlarini takomillashtirish va turmush darajasini yaxshilash uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Ilmiy jihatdan esa institutsional iqtisodiyot nazariyasining sanoat korxonalari boshqaruvidagi o'рни va ahamiyatini yanada chuqurroq yoritish imkonini beradi.

Shunday qilib, sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlari va ular faoliyatidagi mavjud muammolarni tadqiq etish zamonaviy iqtisodiy taraqqiyot sharoitida dolzarb ilmiy-amaliy masalalardan biri hisoblanadi. Ushbu masalaning o'rganilishi sanoat korxonalari boshqaruv tizimini takomillashtirish, institutsional muhitni rivojlantirish va milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

Sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlarini tadqiq etishda xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan ilgari surilgan nazariy yondashuvlar muhim ilmiy asos bo'lib xizmat qiladi. Mazkur yo'nalishdagi adabiyotlarni tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, sanoat korxonalari samaradorligini faqat ishlab chiqarish quvvati, moliyaviy resurslar yoki texnik imkoniyatlar orqali baholash yetarli emas. Korxonalar faoliyatiga huquqiy muhit, korporativ boshqaruv, innovatsion infratuzilma, mehnat bozori, raqobat darajasi va davlat institutlari kabi omillar ham bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Xorijiy adabiyotlarda institutsional muhitning tashkilotlar faoliyatiga ta'siri keng o'rganilgan. Jumladan, P. DiMadjio va U. Pauell tashkilotlar faoliyatida institutsional izomorfizm g'oyasini ilgari surib, korxonalar ko'p hollarda bozor samaradorligiga emas, balki tashqi muhit tomonidan tan olinish va legitimlikka erishish maqsadida muayyan boshqaruv shakllarini qabul qilishini ta'kidlaydilar. Ularning yondashuvi sanoat korxonalarida korporativ standartlar, hisobdorlik, sertifikatlashtirish va sifat

menejmenti tizimlarining joriy etilishini tushuntirishda muhim ahamiyatga ega.²¹ Biroq mazkur yondashuvning cheklangan tomoni shundaki, u korxonalarining ichki iqtisodiy manfaatlari va ishlab chiqarish samaradorligi masalalarini yetarlicha chuqur ochib bermaydi.

U. Richard Skott institutsional tizimni regulativ, normativ va madaniy-kognitiv ustunlar orqali tushuntiradi. Bu yondashuv sanoat korxonalarini boshqarishda qonunchilik, kasbiy me'yorlar, tashkiliy madaniyat va boshqaruv an'analari o'rtasidagi bog'liqlikni tahlil qilish imkonini beradi.²² Skottning qarashlari ayniqsa transformatsiya jarayonidagi iqtisodiyotlar uchun ahamiyatlidir, chunki bunday sharoitda rasmiy qoidalar mavjud bo'lsa-da, ularning amalda ishlashi ko'pincha tashkilot madaniyati va boshqaruv amaliyotiga bog'liq bo'ladi.

M. Jensen va U. Mekling tomonidan ishlab chiqilgan agentlik nazariyasi korxonalarda mulkdorlar va menejerlar o'rtasidagi manfaatlar farqini tushuntirishda muhim o'rin tutadi. Ushbu yondashuv sanoat korxonalarida korporativ boshqaruv, kuzatuv kengashi, ichki audit, hisobdorlik va shaffoflik mexanizmlarini takomillashtirish zaruratini asoslab beradi. Ayniqsa davlat ishtirokidagi yoki aksiyadorlik shaklidagi sanoat korxonalarida agentlik muammosi yuqori bo'lishi mumkin.²³ Biroq bu nazariya ko'proq mulkdor-menejer munosabatlariga e'tibor qaratadi, korxonaning innovatsion muhiti, institutsional hamkorliklari va tashqi bozor omillarini to'liq qamrab olmaydi.

E. Frimanning manfaatdor tomonlar nazariyasi sanoat korxonalari faoliyatini faqat aksiyadorlar manfaati nuqtai nazaridan emas, balki ishchilar, iste'molchilar, davlat, mahalliy jamoalar, ta'minotchilar va investorlar manfaatlari bilan bog'liq holda tahlil qilish zarurligini ko'rsatadi.²⁴ Bu yondashuv sanoat korxonalarida ijtimoiy mas'uliyat, ekologik xavfsizlik, mehnat munosabatlari va barqaror rivojlanish masalalarini institutsional tahlilga qo'shish imkonini beradi. Shu bilan birga,

²¹ DiMaggio P.J., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 1983, Vol. 48, No. 2, pp. 147–160.

²² Scott W.R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

²³ Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 1976, Vol. 3, No. 4, pp. 305–360.

²⁴ Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

amaliyotda barcha manfaatdor tomonlar manfaatlarini muvofiqlashtirish murakkab bo'lib, bu korxonalarda boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini sekinlashtirishi mumkin.

D. Tisning dinamik qobiliyatlar nazariyasi sanoat korxonalarining o'zgaruvchan bozor va texnologik muhitga moslashish qobiliyatini tahlil qilishda muhim ahamiyatga ega.²⁵ Ushbu yondashuvga ko'ra, korxonaning raqobat ustunligi mavjud resurslardan foydalanish bilangina emas, balki yangi imkoniyatlarni sezish, ulardan foydalanish va ichki tuzilmani qayta tashkil etish qobiliyati bilan belgilanadi. Bu fikr raqamli transformatsiya va «Industriya 4.0» sharoitida sanoat korxonalari uchun ayniqsa dolzarbdir. Biroq dinamik qobiliyatlar nazariyasi institutsional muhitdagi cheklovlar, masalan, moliyaviy institutlar zaifligi yoki kadrlar tayyorlash tizimidagi muammolarni yetarlicha hisobga olmaydi.

M. Porterning raqobat ustunliklari va klasterlar nazariyasi sanoat korxonalari rivojlanishida raqobat muhiti, ta'minot zanjirlari, ixtisoslashgan mehnat bozori va ilmiy-tadqiqot tashkilotlari bilan hamkorlikning ahamiyatini asoslab beradi. Uning qarashlari sanoat klasterlari, texnoparklar va erkin iqtisodiy zonalar faoliyatini tahlil qilishda muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi.²⁶ Biroq Porter modeli ko'proq rivojlangan bozor institutlari mavjud bo'lgan iqtisodiyotlarga mos keladi. Institutsional muhiti to'liq shakllanmagan mamlakatlarda klasterlar samaradorligi davlat siyosati, infratuzilma va moliyaviy qo'llab-quvvatlash darajasiga kuchli bog'liq bo'ladi.

Mahalliy tadqiqotlarda ham sanoat korxonalarini boshqarish, innovatsion rivojlantirish va korporativ boshqaruv masalalari keng yoritilgan. N.M. Rasulov sanoat korxonalarini texnologik yangilash bilan birga innovatsion jarayonlarni strategik boshqarish va raqobat muhitini shakllantirish zarurligini ta'kidlaydi. Uning tadqiqotida globallashtirish va bozor raqobati sharoitida sanoat korxonalarining innovatsion faolligini oshirish masalasi asosiy o'rin egallaydi.²⁷ Mazkur yondashuvning ahamiyatli jihati shundaki, u innovatsiyani korxona boshqaruvining strategik omili sifatida baholaydi.

²⁵ Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.

²⁶ Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.

²⁷ Rasulov N.M. Sanoat korxonalarida innovatsion jarayonlarni strategik boshqarish masalalari. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali.

Biroq tadqiqotda innovatsion boshqaruvni ta'minlovchi institutsional mexanizmlar, xususan, moliyaviy institutlar, huquqiy rag'batlar va ilmiy-tadqiqot muassasalari bilan hamkorlik masalalari yanada chuqurroq tahlil etilishi maqsadga muvofiq bo'lar edi.

B.Baxtiyorov tomonidan olib borilgan tadqiqotda O'zbekiston sanoat korxonalari innovatsion boshqaruvining rivojlanish ko'rsatkichlari baholanib, tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlar va mavjud muammolar tahlil qilingan.²⁸ Muallif ilg'or xorijiy tajribadan foydalanish orqali sanoat korxonalarida innovatsion boshqaruv samaradorligini oshirish bo'yicha takliflar ishlab chiqqan. Ushbu tadqiqotning kuchli tomoni amaliy tavsiyalarga yo'naltirilganligidir. Shu bilan birga, innovatsion boshqaruvning institutsional muhit bilan o'zaro bog'liqligi, ya'ni qonunchilik, raqobat, kadrlar tayyorlash va moliyaviy infratuzilma omillari bilan bog'liq jihatlar yanada kengroq ochib berilishi mumkin.

U.I. Djumaniyazov O'zbekistonda korporativ boshqaruv tizimini rivojlantirish tendensiyalarini tahlil qilib, aksiyadorlik jamiyatlarida samarali boshqaruv tizimini joriy etish masalalariga e'tibor qaratgan. Uning ishlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish korxonalar samaradorligi va investitsiyaviy jozibadorlikni oshirish omili sifatida qaraladi. Bu yondashuv sanoat korxonalari uchun muhim, chunki ularda mulkdorlar, menejerlar va davlat institutlari o'rtasidagi munosabatlar ko'pincha boshqaruv samaradorligini belgilaydi.²⁹ Biroq korporativ boshqaruvni sanoat korxonalarining texnologik modernizatsiyasi va raqamli transformatsiyasi bilan bog'liq holda tahlil qilish mazkur yo'nalishdagi tadqiqotlarni yanada boyitgan bo'lar edi.

R.N. Madraximovich O'zbekistonda korporativ boshqaruvning shakllanishi va rivojlanishini o'rganib, uning huquqiy va amaliy jihatlarini tahlil qilgan. Muallif korporativ boshqaruv tushunchasi, uning asosiy modellari va O'zbekiston sharoitida qo'llanish xususiyatlarini ko'rib chiqqan.³⁰ Ushbu tadqiqotning ahamiyati shundaki, u korporativ boshqaruvni institutsional islohotlar bilan bog'liq holda talqin qiladi. Biroq

²⁸ Baxtiyorov B. Sanoat korxonalari innovatsion boshqaruvini rivojlantirish masalalari. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali.

²⁹ Djumaniyazov U.I. The Tendencies of Development and Improving Corporate Governance in Uzbekistan. 2016.

³⁰ Madrahimovich R.N. Corporate Governance and Development: The Case of Uzbekistan. Journal of International Business Research and Marketing, 2016, Vol. 1, Issue 6, pp. 31–36.

tadqiqotda sanoat korxonalari kesimida tarmoq xususiyatlari, ishlab chiqarish jarayonlari va innovatsion ehtiyojlar yetarli darajada alohida ajratilmagan.

D.U. Mirzaraimovning tadqiqotlarida kichik sanoat korxonalari faoliyatida texnologik va tashkiliy-institutsional muhitning ahamiyati yoritilgan. Muallif kichik sanoat korxonalarini iqtisodiyotning muhim tarkibiy qismi sifatida baholab, ularning rivojlanishi uchun qulay institutsional sharoit zarurligini ko'rsatadi. Bu yondashuv ayniqsa kichik biznes va sanoat kooperatsiyasi rivojlanishi uchun muhimdir.³¹ Biroq kichik sanoat korxonalarida institutsional muhitni baholash mezonlari va ularning samaradorlikka ta'sirini o'lchash uslubiyatini yanada aniqlashtirish zarur.

Mahalliy ilmiy manbalarda sanoat korxonalari boshqaruv tizimini optimallashtirish masalalari ham alohida o'rin tutadi. Ayrim tadqiqotlarda korxonalarda boshqaruv tizimini optimallashtirish bosqichlari, ularning tarkibiy qismlari va amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Bu ishlar sanoat korxonalarida tashkiliy tuzilmani soddalashtirish, qaror qabul qilish jarayonlarini tezlashtirish va boshqaruv xarajatlarini kamaytirish nuqtai nazaridan ahamiyatlidir.³² Biroq bunday tadqiqotlarda institutsional omillar ko'pincha tashqi muhit sifatida umumiy ko'rinishda tilga olinadi, ularning korxona ichki boshqaruviga ta'siri esa yetarli darajada chuqur tahlil qilinmaydi.

Korporativ va loyiha boshqaruviga oid mahalliy tahlillarda korporativ boshqaruv standartlarini joriy qilishda kamchiliklar, korporativ huquqni takomillashtirish ehtiyoji va boshqaruv samaradorligini baholash metodologiyasining yetarli emasligi ta'kidlangan.³³ Bu fikrlar sanoat korxonalari uchun muhim, chunki yirik investitsiya va modernizatsiya loyihalarini amalga oshirishda korporativ boshqaruv bilan loyiha boshqaruvi o'rtasidagi uyg'unlik hal qiluvchi ahamiyatga ega. Shu bilan birga, mazkur yo'nalishdagi tadqiqotlarda sanoat tarmoqlari bo'yicha empirik tahlillarni kuchaytirish zarur.

³¹ Mirzaraimov D.U. Kichik sanoat korxonalarida texnologik va tashkiliy-institutsional muhitni rivojlantirish masalalari. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali.

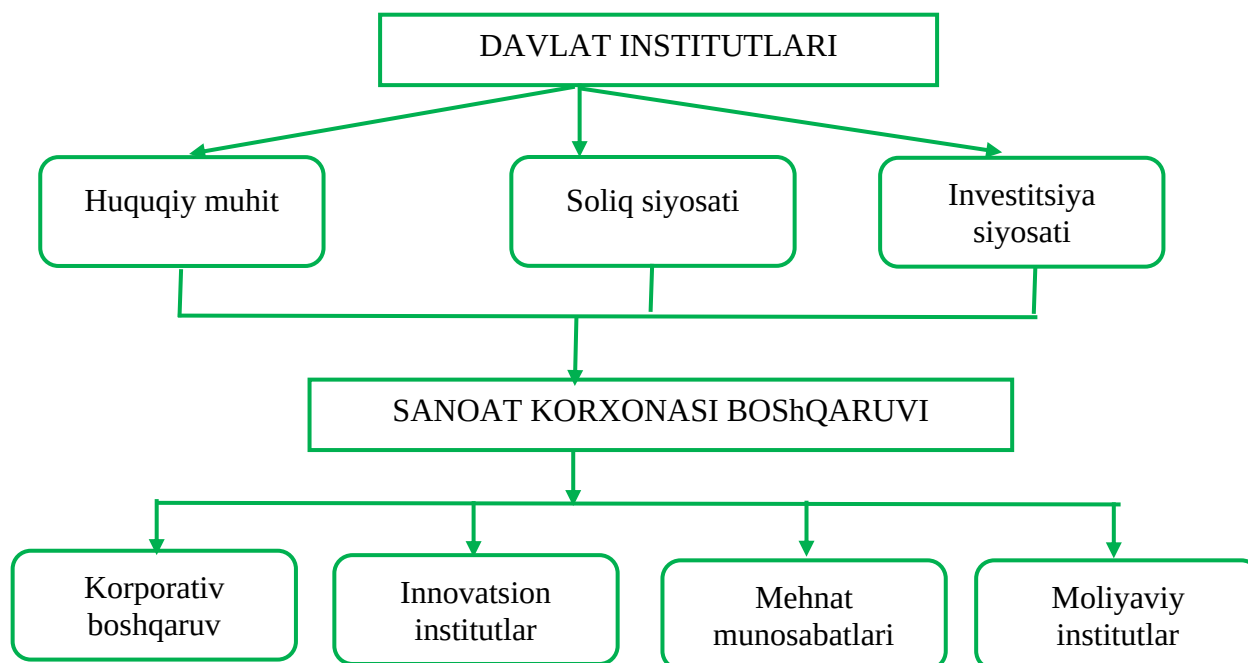
³² Раимова Азиза Хусан қизи. Саноат корхоналарининг бошқарув тизимини оптимизация қилиш масалалари // Innovations in Science and Technologies. – 2025. – Т. 2, № 3. – Б. 186–193.

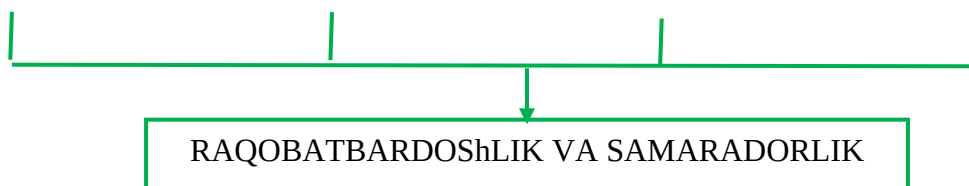
³³ Исмоилова Гулшода Камолиддиновна. Саноат корхоналарида корпоратив бошқарув тизимининг ташкилий-иқтисодий механизмлари // Scientific Journal of Actuarial Finance and Accounting. – 2023.

Xorijiy va mahalliy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, sanoat korxonalarini boshqarishda institutsional omillar muhim o'rin tutsa-da, mavjud tadqiqotlarda ushbu omillar ko'pincha alohida-alohida o'rganilgan. Xorijiy olimlar asosan nazariy modellar, institutsional bosim, korporativ boshqaruv, raqobat ustunligi va dinamik qobiliyatlarga e'tibor qaratgan bo'lsalar, mahalliy olimlar sanoat korxonalarining innovatsion boshqaruvi, korporativ boshqaruv amaliyoti va tashkiliy-iqtisodiy muammolarini tahlil qilganlar. Biroq sanoat korxonalarining institutsional xususiyatlari, korporativ boshqaruv, raqamli transformatsiya, innovatsion infratuzilma va kadrlar salohiyatini yagona tizim sifatida kompleks tahlil qilish masalasi hali ham yetarli darajada ochib berilmagan.

Shu sababli mazkur tadqiqotda sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlari faqat nazariy jihatdan emas, balki amaliy boshqaruv muammolari bilan bog'liq holda tahlil qilinadi. Bu yondashuv korxonalar faoliyatiga ta'sir etuvchi huquqiy, tashkiliy, moliyaviy, innovatsion va ijtimoiy institutlarni o'zaro bog'liq tizim sifatida o'rganish imkonini beradi.

Sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlarini tahlil qilishda iqtisodiy o'sish ko'rsatkichlari, sanoat ishlab chiqarishining dinamikasi, korporativ boshqaruv institutlari, innovatsion rivojlanish omillari hamda raqamlashtirish jarayonlarining holatini kompleks baholash muhim ahamiyatga ega.





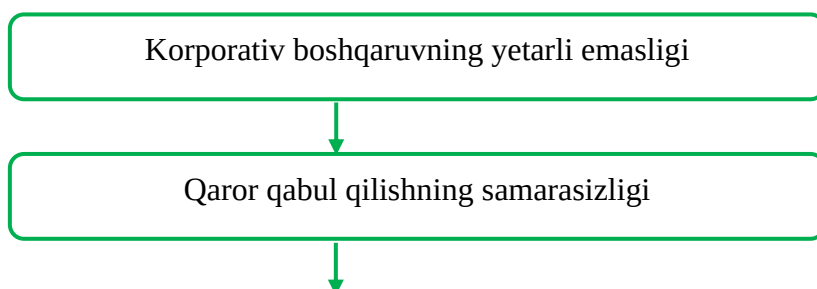
1.2.1-rasm. Sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional tizimi³⁴

Mazkur rasmda sanoat korxonalarining faoliyati faqat ichki boshqaruv omillari bilan emas, balki davlat siyosati, moliyaviy infratuzilma, mehnat munosabatlari va innovatsion muhit kabi tashqi institutlar bilan ham belgilanishini ko‘rsatadi.

1.2.1-jadval O‘zbekistonda 2018-2025 yillarda sanoat ishlab chiqarish hajmining o‘shish dinamikasi³⁵

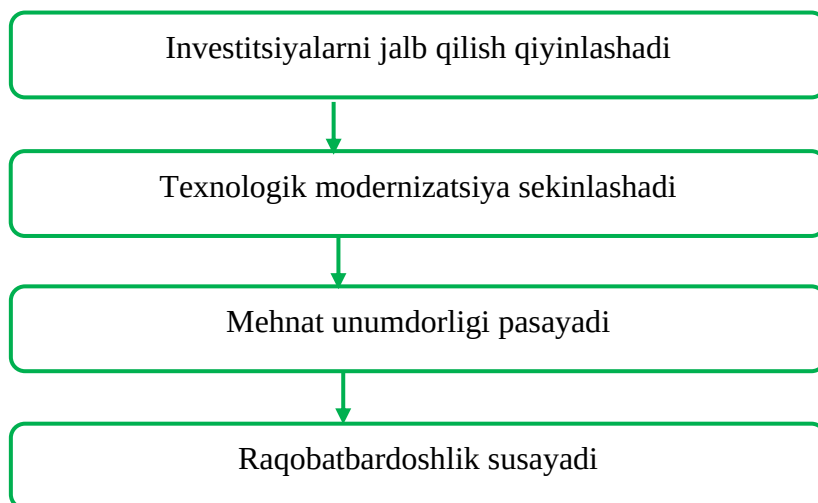
Yillar	Sanoat ishlab chiqarish hajmi (mlrd so‘m)	O‘shish sur‘ati (%)
2018	235340,7	110,8
2019	322535,8	105,0
2020	368740,2	100,9
2021	456056,1	108,8
2022	553265,0	105,3
2023	658991,7	106,3
2024	880198,5	106,5
2025	920158,4	104,2

Jadval ma’lumotlari shuni ko‘rsatadiki, 2018-2025 yillar davomida mamlakat sanoat ishlab chiqarishi qariyb 3,7 barobarga oshgan. Ayniqsa, 2021 yildan keyin sanoatda barqaror o‘shish tendensiyasi shakllangan. 2020 yilda pandemiya ta’siri tufayli o‘shish sur‘ati pasaygan bo‘lsa-da, keyingi yillarda institutsional islohotlar, investitsiyalarning ko‘payishi va ishlab chiqarish quvvatlarining kengayishi hisobiga o‘shish qayta tiklangan. Bu holat sanoat korxonalarining tashqi iqtisodiy shoklarga nisbatan moslashuvchanligi ortib borayotganligini ko‘rsatadi.



³⁴ Muallif tomonidan ishlab chiqildi

³⁵ O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.



1.2.2-rasm. Sanoat korxonalarida institutsional muammolarning o‘zaro bog‘liqlik modeli³⁶

Rasmda ko‘rsatilishicha, birinchi bosqichda **korporativ boshqaruvning yetarli darajada rivojlanmaganligi** turibdi. Korporativ boshqaruvning samarasizligi aksiyadorlar, kuzatuv kengashi va ijroiya organlari o‘rtasidagi munosabatlarning aniq tartibga solinmaganligi, hisobdorlik va shaffoflikning pastligi hamda strategik rejalashtirish tizimining yetarli darajada shakllanmaganligida namoyon bo‘ladi. Bunday sharoitda korxonada boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni samaradorligi pasayadi va rahbariyatning javobgarlik darajasi susayadi.

Korporativ boshqaruv tizimidagi mazkur kamchiliklar keyingi bosqichda **qaror qabul qilish jarayonining samarasizligiga** olib keladi. Boshqaruv qarorlari iqtisodiy tahlillar va bozor kon’yunkturasi asosida qabul qilinmasligi natijasida resurslarni taqsimlashda xatolar yuzaga keladi.

Qaror qabul qilish jarayonidagi muammolar o‘z navbatida **investitsiyalarni jalb qilish imkoniyatlarining pasayishiga** sabab bo‘ladi. Investorlar uchun korporativ boshqaruv sifati, moliyaviy hisobotlarning shaffofligi va boshqaruv qarorlarining samaradorligi muhim mezonlar hisoblanadi. Agar korxonada ushbu ko‘rsatkichlar talab darajasida bo‘lmasa, tashqi investorlar va moliyaviy institutlar tomonidan ishonch darajasi pasayadi

³⁶ Muallif tomonidan ishlab chiqildi.

Tahlil natijalariga ko'ra, sanoat korxonalari samaradorligini oshirish uchun birinchi navbatda korporativ boshqaruv tizimini xalqaro standartlar asosida takomillashtirish, hisobdorlik va shaffoflikni kuchaytirish, investitsiya muhitini yaxshilash hamda innovatsion texnologiyalarni joriy etish bo'yicha institutsional mexanizmlarni rivojlantirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

1.2.2-jadval

Sanoat korxonalari faoliyatiga ta'sir etuvchi institutsional omillarning baholanishi³⁷

Institutsional omil	Ta'sir darajasi
Korporativ boshqaruv	Yuqori
Investitsiya muhiti	Yuqori
Innovatsion infratuzilma	Yuqori
Mehnat resurslari sifati	O'rtacha yuqori
Raqamlashtirish darajasi	O'rtacha
Huquqiy tartibga solish	Yuqori
Davlat qo'llab-quvvatlashi	Yuqori

Tahlil natijalariga ko'ra, sanoat korxonalari samaradorligiga eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omillar korporativ boshqaruv, investitsiya muhiti va innovatsion infratuzilma hisoblanadi. Aynan ushbu omillar korxonalarining modernizatsiyalashuv darajasi va bozordagi raqobat ustunligini belgilaydi.

1.2.3-jadval

Sanoat korxonalarini boshqarishdagi asosiy institutsional muammolar va ularning iqtisodiy oqibatlari³⁸

Muammolar	Iqtisodiy oqibatlari
Korporativ boshqaruvning zaifligi	Samarasiz qarorlar qabul qilinishi
Innovatsiyalarni joriy etishning pastligi	Mahsulot raqobatbardoshligining pasayishi
Raqamlashtirish darajasining yetarli emasligi	Xarajatlarning ortishi
Malakali kadrlar tanqisligi	Mehnat unumdorligining pastligi
Investitsiya cheklovlari	Texnologik yangilanishning sekinlashishi
Byurokratik to'siqlar	Transaksion xarajatlarning ortishi

³⁷ Ilmiy adabiyotlar tahlili va muallif xulosalari asosida tuzilgan.

³⁸ Ilmiy adabiyotlar tahlili asosida muallif tomonidan umumlashtirilgan.

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlar sanoat korxonalaridagi institutsional muammolar iqtisodiy natijalarga bevosita ta'sir ko'rsatishini ko'rsatadi. Ayniqsa, innovatsion faollik va korporativ boshqaruv bilan bog'liq muammolar korxonalar raqobatbardoshligini cheklovchi asosiy omillardan hisoblanadi.



1.2.3-rasm. Institutsional muhit va sanoat korxonasi samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik³⁹

Mazkur rasmda sanoat korxonalarining iqtisodiy samaradorligiga institutsional muhit qanday ta'sir ko'rsatishini tizimli ravishda ifodalaydi. Modelda institutsional muhitdan boshlanib, moliyaviy natijalargacha bo'lgan bosqichlar o'zaro sabab-oqibat munosabatlari orqali bog'langan. Bu esa sanoat korxonalarining muvaffaqiyatli faoliyati faqat ishlab chiqarish resurslari bilan emas, balki ularni o'rab turgan institutsional tizimning rivojlanganlik darajasi bilan ham belgilanishini ko'rsatadi.

1.2.4-jadval O'zbekistonda 2018-2025 yillarda sanoati rivojlanishining institutsional natijalari⁴⁰

Ko'rsatkichlar	2018 yil	2025 yil
Sanoat ishlab chiqarish hajmi	yuqori	o'sish tendensiyasi saqlanmoqda

³⁹ Muallif tomonidan ishlab chiqildi

⁴⁰ O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi ma'lumotlari va iqtisodiy rivojlanish tendensiyalari asosida muallif hisob-kitoblari.

Raqamli texnologiyalarni joriy qilish	past	o‘rtacha-yuqori
Korporativ boshqaruv standartlari	cheklangan	kengaymoqda
Investitsion jozibadorlik	o‘rtacha	yuqori
Xalqaro hamkorlik	o‘rtacha	yuqori

Olib borilgan tadqiqotlar va tahlillar natijasida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Sanoat korxonalari samaradorligi institutsional muhitning rivojlanganlik darajasi bilan bevosita bog‘liq.
2. Korporativ boshqaruv tizimi yaxshi shakllangan korxonalarda investitsiya jalb qilish imkoniyatlari yuqori bo‘ladi.
3. Raqamlashtirish va innovatsion texnologiyalarni joriy etish mehnat unumdorligini oshirishning muhim omili hisoblanadi.
4. Institutsional muhitning takomillashuvi sanoat ishlab chiqarishi hajmining barqaror o‘shishiga xizmat qilmoqda.
5. Kadrlar tayyorlash tizimi, innovatsion infratuzilma va korporativ boshqaruvni rivojlantirish kelgusida sanoat korxonalari raqobatbardoshligini oshirishning asosiy yo‘nalishlari hisoblanadi.

Umuman olganda, tahlil natijalari sanoat korxonalarining iqtisodiy samaradorligi va raqobatbardoshligini ta‘minlashda institutsional omillar hal qiluvchi ahamiyat kasb etishini tasdiqlaydi.

Sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlari iqtisodiy samaradorlikni ta‘minlashda muhim ahamiyatga ega ekanligini ko‘rsatdi. Tadqiqot davomida sanoat korxonalari faoliyatiga ta‘sir etuvchi institutsional omillar, ularning boshqaruv jarayonlaridagi o‘rni va iqtisodiy natijalarga ta‘sir qilish mexanizmlari nazariy hamda amaliy jihatdan o‘rganildi. Shuningdek, institutsional iqtisodiyot nazariyasi, korporativ boshqaruv konsepsiyalari va innovatsion rivojlanishga oid ilmiy yondashuvlar asosida sanoat korxonalarining institutsional muhiti tahlil qilindi.

Tadqiqot natijalariga ko‘ra, zamonaviy iqtisodiyot sharoitida sanoat korxonalarining raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishi faqat moddiy-texnika resurslari, ishlab chiqarish quvvatlari yoki moliyaviy imkoniyatlarga emas, balki institutsional muhitning qay darajada rivojlanganligiga ham bevosita bog‘liqdir. Korxonalar faoliyatining samaradorligi huquqiy tizimning barqarorligi, korporativ

boshqaruvning sifat darajasi, investitsiya institutlarining rivojlanganligi, innovatsion infratuzilmaning shakllanganligi va davlat tomonidan yaratilgan iqtisodiy sharoitlar bilan uzviy aloqador ekanligi aniqlandi.

Tahlillar shuni ko'rsatdiki, institutsional muhitning takomillashuvi investitsiya faolligining oshishiga xizmat qiladi. Investitsiya resurslarining ko'payishi esa texnologik modernizatsiya jarayonlarini tezlashtiradi, ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi va mehnat unumdorligining o'sishiga zamin yaratadi. Bu jarayonlar o'z navbatida mahsulot raqobatbardoshligining kuchayishiga, eksport salohiyatining ortishiga va korxonalarning moliyaviy barqarorligini ta'minlashga xizmat qiladi.

Tadqiqot doirasida 2018–2025 yillar mobaynida mamlakat sanoatida kuzatilgan asosiy iqtisodiy tendensiyalar tahlil qilindi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, mamlakatda amalga oshirilayotgan institutsional va iqtisodiy islohotlar sanoat ishlab chiqarishi hajmining o'sishiga, investitsiyalarning ko'payishiga hamda ishlab chiqarish jarayonlarining modernizatsiya qilinishiga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda. Ayniqsa, korporativ boshqaruvni takomillashtirish, raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish va investitsiya muhitini yaxshilash bo'yicha amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar sanoat sohasining rivojlanishida muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Shu bilan birga, tadqiqot jarayonida sanoat korxonalari faoliyatida saqlanib qolayotgan qator tizimli muammolar ham aniqlandi. Jumladan, ayrim korxonalarda korporativ boshqaruv tizimining yetarli darajada shakllanmaganligi, innovatsion texnologiyalarni joriy etish sur'atlarining pastligi, raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanish darajasining cheklanganligi, investitsiyalarni jalb qilish bilan bog'liq muammolar hamda yuqori malakali mutaxassislar yetishmasligi korxonalar samaradorligini cheklovchi asosiy omillar sifatida namoyon bo'lmoqda.

Tahlil natijalari shuni ko'rsatdiki, mazkur muammolar alohida holatda emas, balki o'zaro bog'liq tizim sifatida shakllanadi. Masalan, korporativ boshqaruvning samarasizligi investitsiyalarni jalb qilish imkoniyatlarini qisqartiradi, investitsiyalar yetishmasligi esa texnologik yangilanish jarayonlarini sekinlashtiradi. Bu holat mehnat unumdorligi va mahsulot raqobatbardoshligining pasayishiga sabab bo'ladi. Shuning

uchun sanoat korxonalarida mavjud muammolarni hal qilishda kompleks institutsional yondashuvdan foydalanish muhim ahamiyatga ega.

Tadqiqot natijalari asosida sanoat korxonalarini boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha bir qator ilmiy xulosalar shakllantirildi. Avvalo, sanoat korxonalarining iqtisodiy natijalari institutsional muhitning holati bilan bevosita bog'liq ekanligi asoslandi. Shuningdek, korporativ boshqaruvning samarali tashkil qilinishi investitsiyaviy jozibadorlikni oshirish va iqtisodiy barqarorlikni ta'minlashning muhim sharti ekanligi aniqlandi. Tadqiqot davomida raqamli texnologiyalar va innovatsion boshqaruv usullarining joriy etilishi korxonalar samaradorligini oshirishning muhim omili sifatida baholandi.

Tadqiqot natijalari inson kapitali sanoat korxonalarining institutsional rivojlanishida muhim o'rin tutishini ham ko'rsatdi. Zamonaviy bilim va ko'nikmalarga ega bo'lgan mutaxassislar, muhandislar va menejerlar sanoat korxonalarining raqamli transformatsiyasi hamda innovatsion rivojlanish jarayonlarini samarali amalga oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega hisoblanadi. Shu sababli kadrlar tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimini zamonaviy talablar asosida takomillashtirish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

Tadqiqot natijalariga tayangan holda sanoat korxonalarini boshqarish samaradorligini oshirish bo'yicha quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

- korporativ boshqaruvning xalqaro standartlarini amaliyotga keng tatbiq etish;
- raqamli boshqaruv texnologiyalari va avtomatlashtirilgan axborot tizimlaridan foydalanish ko'lamini kengaytirish;
- innovatsion infratuzilmani rivojlantirish va ilmiy muassasalar bilan ishlab chiqarish o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish;
- investitsiya muhitini yanada yaxshilash va xususiy sektor ishtirokini faollashtirish;
- sanoat tarmoqlari uchun zamonaviy talablarga javob beradigan yuqori malakali kadrlarni tayyorlash;
- sanoat klasterlari va kooperatsiya aloqalarini rivojlantirish;
- davlat-xususiy sheriklik mexanizmlaridan samarali foydalanish;

-risklarni boshqarish va strategik rejalashtirish tizimlarini takomillashtirish.

Sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlari tizimli yondashuv asosida tahlil qilinib, institutsional muhit, investitsiyalar, innovatsiyalar, mehnat unumdorligi va raqobatbardoshlik oʻrtasidagi bogʻliqlik ilmiy jihatdan asoslab berildi. Shuningdek, institutsional muammolarning zanjirli taʼsiri va ularning iqtisodiy natijalarga taʼsir qilish mexanizmi ochib berildi.

Tadqiqotning amaliy ahamiyati esa ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalardan sanoat korxonalari boshqaruvini takomillashtirish, davlat sanoat siyosatini ishlab chiqish, investitsiya muhitini yaxshilash va iqtisodiyotning real sektorini rivojlantirish jarayonlarida foydalanish mumkinligi bilan belgilanadi. Shu bilan birga, tadqiqot natijalari iqtisodiyot, menejment va korporativ boshqaruv sohalaridagi ilmiy izlanishlarni yanada rivojlantirish uchun muhim nazariy manba boʻlib xizmat qilishi mumkin.

Xulosa sifatida taʼkidlash mumkinki, sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional asoslarini mustahkamlash, korporativ boshqaruvni takomillashtirish, innovatsion faollikni ragʻbatlantirish va raqamli texnologiyalarni keng joriy etish mamlakat sanoatining raqobatbardoshligini oshirish hamda iqtisodiy oʻsishning barqaror surʼatlarini taʼminlashning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Shu bois kelgusida institutsional islohotlarni izchil davom ettirish va sanoat korxonalari boshqaruvida zamonaviy yondashuvlarni keng qoʻllash mamlakat iqtisodiy taraqqiyotining ustuvor vazifalaridan biri boʻlib qoladi.

1.3-§. Sanoat korxonalarini boshqarishni boshqarishning xorij tajribasi va ularidan respublikamizda foydalanish yoʻllari

Sanoat korxonalarini boshqarish tizimi mamlakat iqtisodiyotining rivojlanish darajasi, institutsional muhitning shakllanganligi hamda texnologik taraqqiyot koʻlami bilan chambarchas bogʻliqdir. Shu bois turli davlatlarda iqtisodiy rivojlanishning oʻziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda boshqaruvning samarali modellari va mexanizmlari shakllangan. Xususan, iqtisodiy jihatdan rivojlangan mamlakatlarda strategik boshqaruv, korporativ menejment, innovatsion faoliyatni tashkil etish va

sifatni boshqarish tizimlariga ustuvor ahamiyat berilsa, rivojlanayotgan davlatlarda sanoat tarmoqlarini modernizatsiya qilish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va resurslardan oqilona foydalanish masalalariga alohida e'tibor qaratilmoqda. Shu nuqtai nazardan, xorijiy davlatlar tajribasini chuqur tahlil qilish va uning ijobiy jihatlarini milliy iqtisodiyot amaliyotiga tatbiq etish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

Bozor iqtisodiyoti munosabatlarining tobora rivojlanib borishi korxonalarining iqtisodiy mustaqilligini kengaytirib, ular faoliyati uchun yangi imkoniyatlar yaratmoqda. Biroq mazkur jarayon rahbarlar va boshqaruv xodimlaridan yuqori malaka, zamonaviy fikrlash va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish qobiliyatini talab etadi. Ayniqsa, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish, investitsiyalarni jalb qilish, moliyaviy barqarorlikni ta'minlash va inson resurslarini samarali boshqarish kabi vazifalar korxonalar faoliyatida muhim ahamiyat kasb etmoqda. Shuning uchun zamonaviy boshqaruv usullari va texnologiyalarini o'rganish hamda ularni amaliyotga joriy etish sanoat korxonalarining barqaror rivojlanishini ta'minlovchi muhim omil sifatida qaraladi.

Jahon tajribasida sanoat korxonalari faoliyati samaradorligini baholashda bir qator iqtisodiy ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Jumladan, mehnat unumdorligi, mahsulot sifati, innovatsion faollik darajasi, eksport salohiyati, resurs tejamkorligi va raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari shular jumlasidandir. Rivojlangan mamlakatlarda mazkur mezonlarni yaxshilashga qaratilgan boshqaruv texnologiyalari keng joriy qilingan bo'lib, ular korxonalarining iqtisodiy natijadorligini oshirish va bozordagi mavqeini mustahkamlashga xizmat qilmoqda. Shu sababli ilg'or boshqaruv tajribalarini o'rganish va ularning iqtisodiy samaradorligini tahlil qilish muhim ilmiy ahamiyatga ega.

Hozirgi bosqichda raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi sanoat korxonalarini boshqarish jarayonlarida tub o'zgarishlarni yuzaga keltirmoqda. Sun'iy intellekt texnologiyalari, katta hajmdagi ma'lumotlarni tahlil qilish tizimlari (Big Data), bulutli texnologiyalar, sanoat interneti (Industrial Internet of Things) hamda avtomatlashtirilgan boshqaruv platformalari ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish va nazorat qilishning yangi imkoniyatlarini yaratmoqda. Ushbu texnologiyalar

yordamida korxonalar ishlab chiqarish jarayonlarini real vaqt rejimida kuzatish, ma'lumotlarni tezkor qayta ishlash va asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkoniyatiga ega bo'lmoqda. Natijada boshqaruvning samaradorligi oshib, resurslardan foydalanish darajasi yaxshilanmoqda.

Mamlakatimizda ham sanoat sohasini modernizatsiya qilish, innovatsion rivojlantirish va raqamli texnologiyalarni keng joriy etishga qaratilgan keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Yangi ishlab chiqarish quvvatlarini yaratish, sanoat klasterlarini tashkil etish, xorijiy investitsiyalarni jalb qilish va eksportga yo'naltirilgan mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish mazkur islohotlarning muhim yo'nalishlari hisoblanadi. Biroq ushbu vazifalarning samarali amalga oshirilishi ko'p jihatdan sanoat korxonalarida zamonaviy boshqaruv usullarini qo'llash darajasiga bog'liqdir. Shu bois ilg'or xorijiy tajribalarni milliy iqtisodiyot sharoitlariga moslashtirish va ulardan samarali foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqotning nazariy-metodologik asosini boshqaruv nazariyasi, strategik menejment, korporativ boshqaruv, innovatsion iqtisodiyot va sanoat menejmenti sohasidagi ilmiy yondashuvlar tashkil etadi. Tadqiqotni amalga oshirish jarayonida qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv, iqtisodiy tahlil, statistik ma'lumotlarni umumlashtirish va ilmiy mushohada usullaridan foydalanish nazarda tutilgan. Mazkur usullar xorij mamlakatlarida qo'llanilayotgan boshqaruv mexanizmlarining afzalliklari va kamchiliklarini aniqlash, ularning samaradorligini baholash hamda milliy sanoat korxonalari faoliyatiga tatbiq etish bo'yicha ilmiy asoslangan xulosa va takliflar ishlab chiqish imkonini beradi.

Tadqiqot natijalari sanoat korxonalari boshqaruv tizimini takomillashtirish, innovatsion faoliyatni rag'batlantirish, investitsiya muhitini yaxshilash va milliy iqtisodiyot raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiluvchi amaliy tavsiyalarni ishlab chiqishda muhim manba bo'lib xizmat qilishi mumkin. Shuningdek, mazkur tadqiqot mamlakatimiz sanoat korxonalarida xalqaro boshqaruv standartlari va ilg'or xorijiy tajribalarni joriy etish bo'yicha ilmiy asoslangan yondashuvlarni shakllantirishga ham hissa qo'shadi.

Bugungi kunda jahon iqtisodiyotida kechayotgan global o'zgarishlar, xalqaro iqtisodiy integratsiya jarayonlarining chuqurlashuvi hamda raqobat muhitining tobora kuchayib borishi sanoat tarmoqlarining mamlakat iqtisodiyotidagi ahamiyatini yanada oshirmoqda. Sanoat sohasi iqtisodiy rivojlanishning muhim tayanchi hisoblanib, yalpi ichki mahsulot hajmini ko'paytirish, aholi bandligini ta'minlash, eksport salohiyatini yuksaltirish va mamlakatning iqtisodiy qudratini mustahkamlashda muhim o'rin tutadi. Shu boisdan ham sanoatni rivojlantirish va uni samarali boshqarish masalalari dunyo mamlakatlari iqtisodiy siyosatining ustuvor yo'nalishlari qatoriga kirmoqda.

Sanoat korxonalari iqtisodiyotning real sektorini tashkil etuvchi asosiy bo'g'inlardan biri sifatida mamlakat iqtisodiy barqarorligini ta'minlashda muhim vazifani bajaradi. Ular tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar nafaqat ichki bozor ehtiyojlarini qondirishga, balki tashqi bozorlarda milliy iqtisodiyot manfaatlarini ta'minlashga ham xizmat qiladi. Shu bilan birga, korxonalar faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan mavjud resurslar miqdoriga emas, balki ularni qay darajada maqsadli va oqilona boshqarishga bog'liq hisoblanadi. Amaliyotda bir xil iqtisodiy va texnologik imkoniyatlarga ega bo'lgan korxonalar turlicha boshqaruv yondashuvlari sababli har xil natijalarga erishishi kuzatiladi. Bu holat boshqaruv tizimining korxona faoliyati natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi muhim omil ekanligini namoyon etadi.

Global iqtisodiy munosabatlarning kengayib borishi sharoitida mahsulot sifati, resurslardan foydalanish samaradorligi, innovatsion faoliyat darajasi va mehnat unumdorligi korxonalar raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy ko'rsatkichlarga aylanmoqda. Bunday talablarga javob berish uchun zamonaviy menejment usullari, strategik boshqaruv mexanizmlari va innovatsion yondashuvlarni amaliyotga tatbiq etish zarur hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, rivojlangan mamlakatlarda shakllangan boshqaruv tajribalarini tahlil qilish va ularning samarali jihatlarini milliy iqtisodiyot sharoitiga moslashtirish muhim ilmiy ahamiyat kasb etadi.

Zamonaviy iqtisodiyotda innovatsiyalar korxonalar rivojlanishining asosiy harakatlantiruvchi kuchlaridan biri sifatida qaralmoqda. Innovatsion iqtisodiyot sharoitida korxonalarning bozordagi muvaffaqiyati moddiy resurslar hajmi bilan emas,

balki yangi texnologiyalarni o'zlashtirish, ilmiy ishlanmalarni amaliyotga joriy qilish va intellektual salohiyatdan samarali foydalanish darajasi bilan belgilanadi. Shuning uchun ham rivojlangan davlatlarda innovatsion boshqaruv, bilimlarga asoslangan iqtisodiyot va korporativ innovatsiyalar tizimiga katta ahamiyat berilmoqda. Ushbu tajribalardan milliy sanoat korxonalari faoliyatida foydalanish ularning raqobatbardoshligini oshirish va yuqori qo'shilgan qiymat yaratuvchi mahsulotlar ishlab chiqarish imkoniyatlarini kengaytirishga xizmat qiladi.

Raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi sanoat korxonalarini boshqarish tizimida ham yangi imkoniyatlarni yaratmoqda. Sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar tahlili, bulutli texnologiyalar, raqamli platformalar va sanoat interneti kabi innovatsion yechimlar ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarishning samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda. Mazkur texnologiyalar korxonalarga tezkor va asoslangan qarorlar qabul qilish, ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish hamda xarajatlarni qisqartirish imkonini bermoqda. Shu sababli xorij mamlakatlarining raqamli boshqaruv sohasidagi tajribalarini o'rganish va ularni milliy amaliyotga tatbiq etish muhim ahamiyatga ega.

Jahon iqtisodiyotida so'nggi yillarda kuzatilayotgan iqtisodiy beqarorlik, global inqirozlar, geosiyosiy muammolar va ta'minot zanjirlaridagi uzilishlar sanoat korxonalarining barqaror faoliyat yuritishiga yangi talablarni qo'ymoqda. Bunday sharoitda xavflarni boshqarish, strategik rejalashtirish va inqirozga qarshi boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish muhim vazifaga aylanmoqda. Rivojlangan mamlakatlarda mazkur yo'nalishlarda to'plangan tajribalarni o'rganish mamlakatimiz sanoat korxonalarining tashqi va ichki ta'sirlarga nisbatan barqarorligini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasida iqtisodiyotni modernizatsiya qilish, sanoat tarmoqlarini diversifikatsiyalash va yuqori texnologiyali ishlab chiqarishlarni rivojlantirish bo'yicha keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Shuningdek, davlat ishtirokidagi yirik korxonalarni transformatsiya qilish, korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish va xususiy sektor ishtirokini kengaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar izchil amalga oshirilmoqda. Bu jarayonlarda xorij mamlakatlarining ilg'or

boshqaruv tajribalarini o'rganish va ulardan samarali foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi.

Sanoat korxonalarini boshqarishda inson kapitali ham hal qiluvchi omillardan biri hisoblanadi. Rivojlangan davlatlar tajribasi xodimlarning kasbiy salohiyatini oshirish, ularni rag'batlantirishning zamonaviy mexanizmlarini joriy etish va jamoaviy boshqaruv madaniyatini shakllantirish yuqori iqtisodiy natijalarga olib kelishini ko'rsatmoqda. Mazkur tajribalarni milliy sanoat korxonalari faoliyatiga tatbiq etish mehnat unumdorligini oshirish va ishlab chiqarish jarayonlarini yanada samarali tashkil etish imkonini beradi.

Umuman olganda, sanoat korxonalarini boshqarishning xorijiy tajribasini o'rganish, ularning samarali jihatlarini aniqlash va milliy iqtisodiyot sharoitiga moslashtirgan holda amaliyotga joriy etish bugungi kunda muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega hisoblanadi. Mazkur masalaning dolzarbligi sanoat korxonalari faoliyati samaradorligini oshirish, mamlakat iqtisodiyotining raqobatbardoshligini kuchaytirish hamda barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlash zarurati bilan belgilanadi.

Sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlarini o'rganishda xorijiy olimlar tomonidan ishlab chiqilgan tashkiliy, innovatsion va strategik boshqaruv nazariyalari muhim ilmiy asos bo'lib xizmat qiladi.

M. Xannan va J. Friman tashkilotlarning "populyatsion ekologiyasi" nazariyasi orqali korxonalarning yashab qolishi tashqi muhitdagi tanlanish mexanizmlari bilan bog'liq ekanligini asoslab bergan. Ularning fikricha, tashkilotlar har doim ham tez moslasha olmaydi, chunki ularda tashkiliy inersiya, ichki qoidalar va shakllangan boshqaruv tartiblari mavjud bo'ladi.⁴¹ Bu yondashuv sanoat korxonalari uchun muhim, chunki ko'plab korxonalar bozor, texnologiya va institutsional talablar o'zgarsa ham, eski boshqaruv amaliyotlariga tayanib qoladi. Biroq mazkur nazariyaning cheklangan jihati shundaki, u korxonaning faol strategik harakatlari va menejmentning o'zgarishlarni boshqarish qobiliyatini yetarli darajada ochib bermaydi.

⁴¹ Hannan M.T., Freeman J. The Population Ecology of Organizations // American Journal of Sociology. 1977. Vol. 82. No. 5. P. 929-964.

J. Meyer va B. Rouen tashkilotlarning rasmiy tuzilmalari ko'pincha samaradorlikdan ko'ra institutsional muhitda qonuniylik va ijtimoiy tan olinishga erishish uchun shakllanishini ta'kidlaydilar. Ularning «mif va marosim» konsepsiyasi sanoat korxonalarida sertifikatlashtirish, standartlashtirish, korporativ hisobot va boshqaruv reglamentlarining joriy etilishini tushuntirishda muhim ahamiyatga ega.⁴² Tanqidiy jihatdan qaralganda, bu yondashuv korxonalarda rasmiy qoidalar amalda haqiqiy samaradorlikka olib kelmasligi mumkinligini ko'rsatadi. Ya'ni korxona tashqi talablarga mos shaklni qabul qilsa-da, ichki boshqaruv madaniyati o'zgarmasa, institutsional islohotlar formal xarakterda qolib ketadi.

J. Barnining resurslarga asoslangan yondashuvi korxonaning barqaror raqobat ustunligi noyob, qimmatli, taqlid qilish qiyin va o'rnini bosish mushkul bo'lgan resurslar bilan belgilanishini asoslaydi. Bu nazariya sanoat korxonalarida texnologik baza, inson kapitali, ishlab chiqarish tajribasi, boshqaruv kompetensiyalari va innovatsion salohiyatni strategik resurs sifatida baholash imkonini beradi.⁴³ Biroq ushbu yondashuvning zaif tomoni shundaki, u tashqi institutsional muhit ta'sirini nisbatan kamroq hisobga oladi. Masalan, korxonada kuchli resurslar mavjud bo'lsa ham, moliyaviy institutlar zaifligi, huquqiy noaniqlik yoki raqobat muhitining cheklanganligi ulardan samarali foydalanishni qiyinlashtiradi.

M. Granovetter iqtisodiy harakatlar ijtimoiy munosabatlar tarmog'iga «joylashgan» holda amalga oshishini ta'kidlaydi. Uning yondashuviga ko'ra, korxonalar faoliyati faqat bozor narxlari va rasmiy shartnomalar bilan emas, balki ishonch, hamkorlik, ishbilarmonlik aloqalari va tarmoq munosabatlari bilan ham belgilanadi. Bu fikr sanoat korxonalari uchun muhim, chunki ta'minotchilar, banklar, davlat organlari, ilmiy muassasalar va iste'molchilar bilan barqaror aloqalar korxonaning institutsional imkoniyatlarini kengaytiradi.⁴⁴ Biroq mazkur yondashuvda rasmiy huquqiy mexanizmlar va davlat siyosati ta'siri kamroq ochib berilgan.

⁴² Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // American Journal of Sociology. 1977. Vol. 83. No. 2. P. 340–363.

⁴³ Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.

⁴⁴ Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // American Journal of Sociology. 1985. Vol. 91. No. 3. P. 481–510.

J. Dozi texnologik paradigmalar va texnologik traektoriyalar konsepsiyasi orqali korxonalarining texnologik rivojlanishi tasodifiy emas, balki muayyan bilimlar, tajribalar va yo‘nalishlar asosida shakllanishini ko‘rsatadi. Bu yondashuv sanoat korxonalarida texnologik modernizatsiyani tushuntirishda muhim ahamiyatga ega. Chunki har bir korxona mavjud texnologik bazasi, kadrlar malakasi va ishlab chiqarish an‘analariga tayangan holda rivojlanadi.⁴⁵ Tanqidiy nuqtai nazardan, ushbu nazariya texnologik o‘zgarishlarni chuqur tushuntirsa-da, institutsional to‘siqlar, moliyaviy cheklovlar va boshqaruv madaniyati ta’sirini to‘liq qamrab olmaydi.

R. Nelson va S. Uinterning evolyusion iqtisodiyot nazariyasi korxonalar rivojlanishini doimiy o‘rganish, tajriba to‘plash va tashkiliy «rutinalar» orqali tushuntiradi. Ularga ko‘ra, korxonalar faoliyatida qarorlar har doim ham to‘liq ratsional asosda qabul qilinmaydi, balki ilgari shakllangan ish usullari va tashkiliy odatlar muhim rol o‘ynaydi. Bu yondashuv sanoat korxonalarida eski boshqaruv amaliyotlari, byurokratik jarayonlar va texnologik inersiya sabablarini tushuntirishda foydali.⁴⁶ Biroq ushbu nazariyada institutsional islohotlarni amalga oshirish mexanizmlari nisbatan umumiy ifodalangan.

B. Lundvall milliy innovatsion tizimlar nazariyasida innovatsiyani alohida korxona faoliyati emas, balki korxonalar, universitetlar, davlat institutlari, moliyaviy tashkilotlar va iste’molchilar o‘rtasidagi o‘zaro o‘rganish jarayoni sifatida talqin qiladi.⁴⁷ Bu yondashuv sanoat korxonalarining innovatsion salohiyati institutsional hamkorlik darajasiga bog‘liq ekanligini asoslaydi.

Sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlarini o‘rganishda Kleyton Kristensenning innovatsion rivojlanish nazariyasi alohida ahamiyatga ega. Uning fikricha, korxonalarning raqobatbardoshligi ko‘p hollarda mavjud texnologiyalarni takomillashtirish emas, balki bozorda yangi qiymat yarata oladigan innovatsiyalarni joriy etish qobiliyati bilan belgilanadi. Kristensen «destruktiv

⁴⁵ Dosi G. Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change // Research Policy. 1982. Vol. 11. No. 3. P. 147–162.

⁴⁶ Nelson R.R., Winter S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

⁴⁷ Lundvall B.-Å. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London: Pinter Publishers, 1992.

innovatsiyalar» konsepsiyasi orqali ko‘plab yirik sanoat korxonalari institutsional va tashkiliy inersiya tufayli bozordagi o‘zgarishlarga tez moslasha olmasligini ko‘rsatadi.⁴⁸ Mazkur yondashuv sanoat korxonalarida innovatsion boshqaruvning ahamiyatini ochib bersa-da, davlat institutlari va tashqi institutsional muhitning ta’sirini nisbatan kam yoritadi.

Gari Hamel va K.K. Prahalad tomonidan ishlab chiqilgan strategik kompetensiyalar nazariyasi korxonalarining uzoq muddatli ustunligi ularning asosiy kompetensiyalariga bog‘liqligini asoslaydi. Olimlar fikricha, raqobatbardoshlikning asosiy manbai ishlab chiqarish resurslari emas, balki bilimlar, texnologiyalar va boshqaruv ko‘nikmalarini samarali birlashtira olish qobiliyatidir.⁴⁹ Ushbu yondashuv sanoat korxonalarida inson kapitali va tashkiliy bilimlarning ahamiyatini ochib bersa-da, institutsional cheklovlar va davlat siyosati ta’siri yetarlicha hisobga olinmagan.

Kris Argiris va Donald Shyonning tashkiliy o‘rganish nazariyasi sanoat korxonalarining rivojlanishida bilimlarni shakllantirish va ulardan foydalanish jarayonini tahlil qilishga qaratilgan. Mualliflar tashkilotlar muvaffaqiyatini ularning xatolardan saboq chiqarish va o‘z faoliyatini qayta ko‘rib chiqish qobiliyati bilan bog‘laydi.⁵⁰ Bu yondashuv sanoat korxonalarida innovatsion madaniyat va institutsional moslashuv mexanizmlarini tushuntirishda muhim ahamiyatga ega. Biroq nazariya asosan tashkilot ichidagi jarayonlarga e’tibor qaratadi va tashqi iqtisodiy muhit ta’sirini cheklangan darajada tahlil qiladi.

Genri Minsbergning boshqaruv tuzilmalariga oid tadqiqotlari sanoat korxonalarining institutsional rivojlanishini tahlil qilishda muhim ahamiyatga ega. U tashkilotlarning samaradorligi ularning tashkiliy tuzilmasi va boshqaruv shakliga bog‘liq ekanligini asoslaydi. Minsberg turli iqtisodiy sharoitlarda byurokratik, divizional va adxokratik boshqaruv modellarining afzalliklari va kamchiliklarini ko‘rsatib bergan.⁵¹ Mazkur yondashuv sanoat korxonalarida tashkiliy islohotlarni

⁴⁸ Christensen C.M. The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

⁴⁹ Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

⁵⁰ Argiris C., Schön D.A. Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

⁵¹ Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

amalga oshirish uchun muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi. Biroq nazariyada raqamli iqtisodiyot sharoitidagi institutsional o'zgarishlar masalasi yetarlicha qamrab olinmagan.

Maykl Tushman va Filip Anderson texnologik o'zgarishlar va tashkilotlar rivojlanishi o'rtasidagi bog'liqlikni tahlil qilib, texnologik inqiloblar mavjud korxonalar uchun ham imkoniyat, ham tahdid ekanligini ko'rsatganlar. Ularga ko'ra, sanoat korxonalarining raqobatbardoshligi texnologik o'zgarishlarga qanchalik tez moslasha olishi bilan belgilanadi.⁵² Bu qarash raqamli transformatsiya sharoitida sanoat korxonalarining institutsional moslashuvini baholashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Karlota Peres texnologik-inqilobiy rivojlanish nazariyasida iqtisodiy taraqqiyotning har bir bosqichi muayyan institutsional o'zgarishlar bilan birga kechishini ta'kidlaydi. Uning fikricha, yangi texnologiyalardan yuqori samara olish uchun iqtisodiy institutlar ham mos ravishda qayta shakllanishi lozim.⁵³ Bu yondashuv sanoat korxonalarida raqamli texnologiyalarni joriy etish jarayonini institutsional islohotlar bilan uyg'unlashtirish zarurligini asoslab beradi.

Lyusiano Pellikani va Robert Putnam ijtimoiy kapital nazariyasi orqali iqtisodiy sub'ektlar faoliyatida ishonch va hamkorlik munosabatlarining ahamiyatini yoritganlar. Putnamning tadqiqotlariga ko'ra, institutlar samaradorligi ko'p jihatdan jamiyatdagi ijtimoiy ishonch darajasiga bog'liq.⁵⁴ Bu fikr sanoat korxonalari uchun ham dolzarb bo'lib, davlat organlari, investorlar va biznes sub'ektlari o'rtasidagi ishonch muhiti investitsiya faolligi va iqtisodiy samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

Richard Florida inson kapitali va kreativ iqtisodiyot nazariyasida iqtisodiy o'sishning muhim manbai sifatida bilimlar va yuqori malakali mutaxassislarni ko'rsatadi. Uning fikricha, zamonaviy iqtisodiyotda innovatsiyalarning asosiy manbai

⁵² Tushman M.L., Anderson P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. Administrative Science Quarterly, 1986, Vol. 31, No. 3, pp. 439–465.

⁵³ Perez C. Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2002.

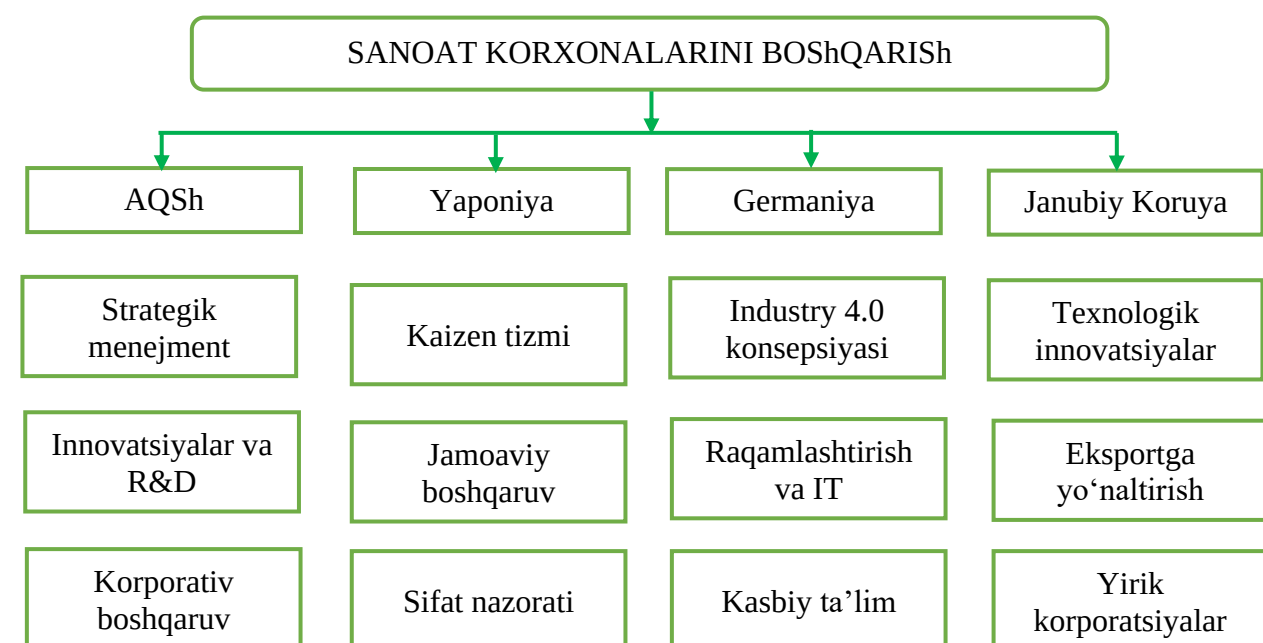
⁵⁴ Putnam R.D. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press, 1993.

texnologiya emas, balki inson kapitali hisoblanadi.⁵⁵ Bu yondashuv sanoat korxonalarida kadrlar siyosati va bilimlarni boshqarishning ahamiyatini yanada kuchaytiradi.

Jeffri Saks institutsional islohotlar va iqtisodiy rivojlanish o'rtasidagi bog'liqlikni tadqiq qilib, iqtisodiy o'sish uchun samarali davlat institutlari, qonuniylik va bozor mexanizmlarining uyg'unligi zarurligini ta'kidlaydi. Uning qarashlari sanoat korxonalarining rivojlanishini ta'minlashda davlatning institutsional roli muhim ekanligini ko'rsatadi.⁵⁶ Biroq ayrim tadqiqotchilar Saksning yondashuvini universal deb hisoblash mumkin emasligini, chunki har bir mamlakatning institutsional rivojlanish xususiyatlari turlicha ekanligini ta'kidlaydilar.

Xorijiy olimlarning yuqoridagi tadqiqotlari tahlili shuni ko'rsatadiki, sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlari ko'p qirrali va murakkab jarayon hisoblanadi. Ushbu tadqiqotlarda innovatsiyalar, strategik kompetensiyalar, tashkiliy o'rganish, texnologik o'zgarishlar, ijtimoiy kapital va inson kapitali kabi omillar korxonalarning samarali faoliyatini ta'minlovchi muhim institutsional omillar sifatida baholanadi.

Jahon amaliyotida sanoat korxonalarini boshqarishning turli modellari shakllangan bo'lib, ularning har biri muayyan iqtisodiy muhit va milliy rivojlanish xususiyatlariga mos ravishda takomillashib borgan.



⁵⁵ Florida R. The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books, 2002.

⁵⁶ Sachs J.D. The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time. New York: Penguin Press, 2005.

1.3.1-rasm. Sanoat korxonalarini boshqarishning xorijiy modellari⁵⁷

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, rivojlangan davlatlarda boshqaruv tizimi faqat ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish bilan cheklanmasdan, innovatsiyalar, inson kapitali, raqamli texnologiyalar va korporativ boshqaruvni qamrab oladi.

1.3.1-jadval

Rivojlangan mamlakatlarda 2018-2025 yillarda Industry 4.0 texnologiyalaridan foydalanish darajasi (%)⁵⁸

Davlatlar	2018 yil	2020 yil	2022 yil	2025 yil
Germaniya	42	56	68	81
AQSh	38	52	66	79
Yaponiya	35	49	63	76
Janubiy Koreya	47	61	74	88
Xitoy	28	45	62	83

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, 2025 yilga kelib Janubiy Koreya va Xitoy sanoatni raqamlashtirish bo'yicha yuqori natijalarga erishgan. Bu esa sanoat korxonalarini boshqarishda raqamli texnologiyalarning ahamiyati tobora ortib borayotganligini ko'rsatadi.

1.3.2-jadval

Yirik sanoat kompaniyalarining tushumi dinamikasi (2018–2025 yillar)⁵⁹

Kompaniya	Davlat	2018 yil	2020 yil	2022 yil	2025 yil
Toyota Motor Corp.	Yaponiya	29,4 trln ¥	29,9 trln ¥	37,1 trln ¥	48,0 trln ¥
Siemens AG	Germaniya	83,0 mlrd €	57,1 mlrd €	72,0 mlrd €	78,9 mlrd €
Samsung Electronics	Janubiy Koreya	243,8 trln KRW	236,8 trln KRW	302,2 trln KRW	333,6 trln KRW

Jadval tahlili shuni ko'rsatadiki, barcha kompaniyalarda uzoq muddatli strategik boshqaruv va innovatsion siyosat natijasida tushum hajmi sezilarli darajada o'sgan. Ayniqsa, Toyota kompaniyasida 2018–2025 yillarda tushum qariyb 63 foizga o'sgan.

1.3.3-jadval

⁵⁷ Хорижий илмий адабиётлар ва халқаро ташкилотлар ҳисоботлари асосида муаллиф томонидан тузилган.

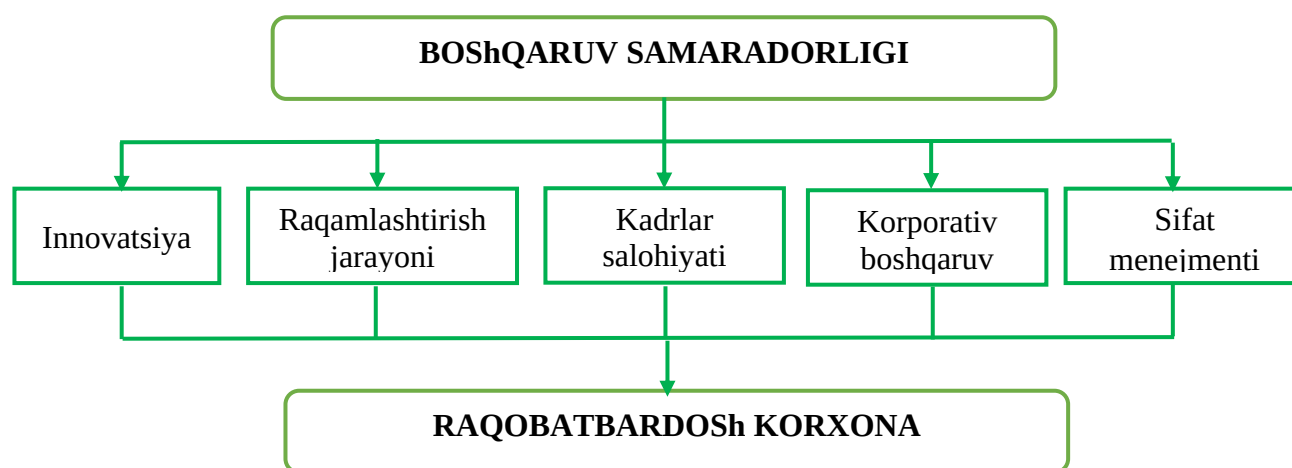
⁵⁸ World Economic Forum, OECD Digital Transformation Reports, 2018–2025 йиллар ҳисоботлари асосида муаллиф томонидан тузилган.

⁵⁹ Toyota Annual Report 2025; Siemens AG Corporate Reports; Samsung Electronics Annual Reports 2018–2025.

**Sanoat kompaniyalarida ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari
xarajatlari ulushi (%)⁶⁰**

Kompaniyalar	2018 yil	2020 yil	2022 yil	2025 yil
Toyota	3,5	3,8	4,0	4,2
Siemens	5,7	6,1	6,4	6,8
Samsung Electronics	8,8	9,2	9,5	9,8

Tahlillarga ko'ra, raqobatbardoshlikni ta'minlashda ilmiy tadqiqotlarga sarflanayotgan mablag'lar muhim o'rin tutadi. Samsung kompaniyasi yuqori texnologiyali mahsulotlar ishlab chiqarishga ixtisoslashganligi sababli mazkur ko'rsatkich bo'yicha yetakchilik qilmoqda.



1.3.2-rasm. Rivojlangan mamlakatlarda sanoat korxonalarini boshqarish samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar⁶¹

Tahlillar ko'rsatishicha, rivojlangan mamlakatlarda mehnat unumdorligining yuqori bo'lishi kadrlarni muntazam o'qitish, raqamli texnologiyalardan foydalanish va rag'batlantirish tizimining samarali tashkil etilganligi bilan izohlanadi.

Olib borilgan tadqiqotlar va tahlillar asosida quyidagi natijalarga erishildi:

-xorijiy davlatlarda sanoat korxonalarini boshqarishning asosiy ustuni raqamlashtirish va innovatsion rivojlanish ekanligi aniqlandi;

⁶⁰ Kompaniyalarning yillik hisobotlari asosida muallif hisob-kitoblari.

⁶¹ ISO 9001:2015 Quality Management Systems standartlari, OECD Skills Outlook Reports (2019–2025), World Economic Forum Future of Jobs Reports (2020–2025), McKinsey Global Institute tadqiqotlari hamda korporativ boshqaruv va innovatsion menejment bo'yicha ilmiy adabiyotlar asosida muallif tomonidan tuzilgan.

-Toyota, Siemens va Samsung kompaniyalari misolida strategik boshqaruv hamda ilmiy tadqiqotlarga investitsiya kiritish yuqori iqtisodiy samara berishi isbotlandi;

-Industry 4.0 texnologiyalarini joriy qilish boshqaruv qarorlarining tezkorligi va aniqligini oshirishi ma'lum bo'ldi;

-inson kapitaliga investitsiya kiritish mehnat unumdorligining o'sishiga xizmat qilishi aniqlandi;

-O'zbekiston sanoat korxonalari uchun strategik boshqaruv, Kaizen, raqamli transformatsiya va korporativ boshqaruvni uyg'unlashtirgan integral boshqaruv modelini joriy etish maqsadga muvofiqligi asoslandi.

Hozirgi kunda sanoat korxonalarini boshqarish sohasida bir qator tizimli muammolar mavjud bo'lib, ular korxonalarning raqobatbardoshligi, iqtisodiy samaradorligi va barqaror rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Ushbu muammolarni hal etishda rivojlangan davlatlar tajribasini o'rganish va milliy iqtisodiyot sharoitiga moslashtirgan holda tatbiq etish muhim ahamiyatga ega.

1. Raqamlashtirish darajasining yetarli emasligi. Ko'plab sanoat korxonalarida ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlari hanuzgacha an'anaviy usullarda amalga oshirilmoqda. Bu esa qaror qabul qilish jarayonining sekinlashishiga, ma'lumotlar almashinuvidagi kamchiliklarga va resurslardan samarasiz foydalanishga olib kelmoqda.

Germaniyada amalga oshirilayotgan "Industry 4.0" konsepsiyasi asosida korxonalarda raqamli platformalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari va sun'iy intellekt texnologiyalari keng joriy etilgan. Natijada ishlab chiqarish jarayonlarining shaffofligi va samaradorligi sezilarli darajada oshgan.

Muammolarni bartaraf etish uchun quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

-ERP va CRM tizimlarini keng joriy etish;

-raqamli monitoring platformalarini ishlab chiqarish jarayonlariga tatbiq qilish;

-sun'iy intellekt va Big Data texnologiyalaridan foydalanish ko'lamini kengaytirish.

2. Innovatsion faoliyatning past darajada ekanligi. Ko‘plab korxonalarda ilmiy tadqiqot va innovatsiyalarga yetarli mablag‘ ajratilmasligi yangi mahsulotlar ishlab chiqarish va texnologik yangilanish jarayonlarini sekinlashtirmoqda.

Janubiy Koreyaning Samsung Electronics kompaniyasi har yili o‘z daromadining katta qismini ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga yo‘naltiradi. Bu esa kompaniyaning jahon bozorida yetakchi o‘rinlarni egallashiga xizmat qilmoqda.

Muammolarni bartaraf etish uchun quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

- korxonalarda innovatsiya fondlarini tashkil etish;
- universitetlar va sanoat korxonalari o‘rtasida hamkorlikni rivojlantirish;
- ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirish mexanizmlarini takomillashtirish.

3. Kadrlar malakasining zamonaviy talablarga to‘liq javob bermasligi. Raqamli iqtisodiyot sharoitida yuqori malakali mutaxassislariga bo‘lgan talab ortib bormoqda. Ayrim korxonalarda kadrlar salohiyatining yetarli emasligi boshqaruv samaradorligiga ta’sir ko‘rsatmoqda.

Germaniyada dual ta’lim tizimi keng qo‘llanilib, talabalar nazariy bilim bilan bir qatorda korxonalarda amaliy tajriba ham orttiradi. Bu mehnat bozori ehtiyojlariga mos mutaxassislar tayyorlash imkonini beradi.

Muammolarni bartaraf etish uchun quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

- sanoat korxonalari va oliy ta’lim muassasalari hamkorligini kuchaytirish;
- xodimlarni muntazam qayta tayyorlash va malakasini oshirish;
- raqamli ko‘nikmalarni rivojlantirish dasturlarini joriy qilish.

4. Sifat menejmenti tizimining yetarli darajada rivojlanmaganligi. Ayrim korxonalarda mahsulot sifati va xalqaro standartlarga muvofiqlik masalalari dolzarb bo‘lib qolmoqda.

Yaponiyaning Toyota kompaniyasida “Kaizen” va Total Quality Management (TQM) tamoyillari asosida mahsulot sifati doimiy ravishda takomillashtirib boriladi.

Muammolarni bartaraf etish uchun quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

- ISO 9001 xalqaro standartlarini keng joriy etish;
- ichki sifat nazorati tizimlarini kuchaytirish;
- xodimlarni sifat menejmenti bo‘yicha muntazam o‘qitish.

5. Korporativ boshqaruv samaradorligining pastligi. Ayrim sanoat korxonalarida boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida shaffoflik va hisobdorlik darajasi talab darajasida emas.

AQSh va Buyuk Britaniya kompaniyalarida korporativ boshqaruvning xalqaro standartlari qo'llanilib, kuzatuv kengashlari faoliyati va ichki audit tizimlari samarali tashkil etilgan.

Muammolarni bartaraf etish uchun quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

- korporativ boshqaruv kodekslari talablarini keng joriy etish;
- mustaqil direktorlar institutini rivojlantirish;
- ichki audit va risk-menejment tizimlarini takomillashtirish.

6. Resurslardan samarasiz foydalanish. Ko'plab korxonalarda energiya va xomashyo sarfining yuqoriligi mahsulot tannarxining oshib ketishiga sabab bo'lmoqda.

Yaponiya va Germaniya korxonalarida Lean Manufacturing va Resource Efficiency Management tizimlari keng qo'llaniladi. Bu chiqindilarni kamaytirish va resurs tejamkorligini ta'minlash imkonini beradi.

Muammolarni bartaraf etish uchun quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

- Lean Manufacturing tamoyillarini joriy qilish;
- energiya tejavchi texnologiyalardan foydalanish;
- ishlab chiqarish jarayonlarini muntazam audit qilish.

7. Eksport raqobatbardoshligining yetarli emasligi. Ayrim sanoat korxonalari mahsulotlari tashqi bozorlarda yuqori raqobatga dosh bera olmayotgan holatlar mavjud.

Janubiy Koreya va Xitoy korxonalari eksportga yo'naltirilgan sanoat siyosatini amalga oshirish orqali jahon bozorida mustahkam o'rin egallagan.

Muammolarni bartaraf etish uchun quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

- mahsulotlarni xalqaro sertifikatlashtirish;
- tashqi bozorlarni marketing tadqiqotlari asosida o'rganish;
- eksport faoliyatini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini kengaytirish.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, sanoat korxonalarini boshqarishda uchrayotgan asosiy muammolar raqamlashtirishning past darajasi, innovatsion faollikning cheklanganligi, kadrlar salohiyatining yetarli emasligi, korporativ boshqaruv kamchiliklari va resurslardan samarasiz foydalanish bilan bog'liqdir. AQSh, Germaniya, Yaponiya, Janubiy Koreya va Xitoy tajribasi mazkur muammolarni hal qilishda zamonaviy boshqaruv texnologiyalari, raqamli transformatsiya, innovatsion rivojlanish va inson kapitaliga investitsiya kiritish muhim ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatmoqda. Ushbu tajribalarni milliy iqtisodiyot xususiyatlarini hisobga olgan holda tatbiq etish sanoat korxonalari samaradorligini oshirish va ularning xalqaro raqobatbardoshligini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy asoslari, rivojlangan mamlakatlarda shakllangan boshqaruv modellari va ularning iqtisodiy samaradorlikka ta'siri atroflicha o'rganildi. Shuningdek, xorijiy davlatlar va yetakchi sanoat kompaniyalarining tajribasi tahlil qilinib, ulardan O'zbekiston sanoat korxonalari faoliyatida foydalanishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari asoslandi. Tadqiqot jarayonida olingan natijalar sanoat korxonalarini boshqarish masalasi zamonaviy iqtisodiyotning eng muhim va dolzarb yo'nalishlaridan biri ekanligini yana bir bor tasdiqladi.

Tahlillar shuni ko'rsatdiki, iqtisodiy rivojlanishning hozirgi bosqichida korxonalar faoliyatining muvaffaqiyati faqat moddiy-texnik resurslar yoki moliyaviy imkoniyatlarga emas, balki boshqaruv tizimining samaradorligiga ham bevosita bog'liq hisoblanadi. Zamonaviy sharoitda raqobat ustunligini ta'minlashda strategik boshqaruv, innovatsion menejment, korporativ boshqaruv, raqamli transformatsiya va inson kapitalini rivojlantirish kabi omillar hal qiluvchi ahamiyat kasb etmoqda. Shu nuqtai nazardan, xorijiy mamlakatlarda qo'llanilayotgan ilg'or boshqaruv usullari va mexanizmlarini o'rganish milliy sanoat korxonalari rivojlanishi uchun muhim nazariy va amaliy manba bo'lib xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, AQSh sanoat korxonalari boshqaruvida strategik rejalashtirish, korporativ boshqaruv va innovatsiyalarga investitsiya kiritishga alohida e'tibor qaratilishi aniqlandi. Korxonalar faoliyatini uzoq muddatli maqsadlar asosida tashkil etish, bozor kon'yunkturasini muntazam tahlil qilish va innovatsion

yechimlarni tezkor joriy etish ularning raqobatbardoshligini ta'minlamoqda. Bu tajriba milliy sanoat korxonalarida ham strategik boshqaruv tizimlarini takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi.

Yaponiya tajribasini tahlil qilish natijasida «Kaizen», «Just-in-Time», «Lean Manufacturing» va Total Quality Management kabi boshqaruv konsepsiyalari ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etishi aniqlandi. Ushbu tizimlar resurslardan oqilona foydalanish, chiqindilarni kamaytirish, mahsulot sifatini oshirish va mehnat unumdorligini yuksaltirish imkonini bermoqda. Mazkur yondashuvlarning ayrim elementlarini O'zbekiston sanoat korxonalarida qo'llash ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish va mahsulot raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Germaniyaning sanoatni boshqarish sohasidagi tajribasi raqamli transformatsiya va «Industry 4.0» konsepsiyasi asosida shakllanganligi bilan ajralib turadi. Tadqiqot davomida aniqlanishicha, raqamli texnologiyalarning keng joriy etilishi ishlab chiqarish jarayonlarining avtomatlashuvini ta'minlash, resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish va boshqaruv qarorlarini qabul qilish tezligini sezilarli darajada yaxshilash imkonini bermoqda. Bu esa mamlakatimiz sanoat korxonalarida raqamli iqtisodiyot tamoyillarini keng joriy etish muhim ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatadi.

Janubiy Koreya va Xitoy tajribasini o'rganish natijalari mazkur mamlakatlarda davlat va xususiy sektor o'rtasidagi samarali hamkorlik, innovatsiyalarga yo'naltirilgan iqtisodiy siyosat hamda eksportbop ishlab chiqarishlarni qo'llab-quvvatlash mexanizmlari sanoatning jadal rivojlanishiga xizmat qilganligini ko'rsatdi. Ayniqsa, yuqori texnologiyali tarmoqlarni rivojlantirish, ilmiy tadqiqot ishlarini moliyalashtirish va texnologik klasterlar tashkil etish sohasidagi tajriba O'zbekiston uchun ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqot doirasida Toyota, Siemens va Samsung kabi yirik sanoat kompaniyalari faoliyati tahlil qilindi. Ularning iqtisodiy ko'rsatkichlari, boshqaruv tizimlari va innovatsion siyosatini o'rganish natijalari shuni ko'rsatdiki, uzoq muddatli strategiya, ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga investitsiyalar, raqamli

texnologiyalardan foydalanish hamda inson kapitaliga e'tibor qaratish kompaniyalarning barqaror rivojlanishiga asos bo'lib xizmat qilmoqda. Ushbu kompaniyalar tajribasi zamonaviy sanoat korxonalari uchun boshqaruvning kompleks va tizimli yondashuvi muhim ekanligini tasdiqlaydi.

Tahlillar natijasida O'zbekiston sanoat korxonalari faoliyatida bir qator muammolar mavjudligi aniqlandi. Jumladan, raqamlashtirish darajasining yetarli emasligi, innovatsion faoliyatning cheklanganligi, ayrim korxonalarda korporativ boshqaruvning to'liq shakllanmaganligi, inson kapitalini rivojlantirish bo'yicha mexanizmlarning takomillashtirishni talab qilishi va resurslardan foydalanish samaradorligining pastligi kabi masalalar shular jumlasidandir. Ushbu muammolarni hal qilish uchun xorijiy tajribalarni milliy iqtisodiyot xususiyatlariga moslashtirgan holda joriy etish muhim hisoblanadi.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi asosiy xulosalarga kelish mumkin:

Birinchidan, sanoat korxonalarini boshqarishda strategik yondashuvlarni kuchaytirish va uzoq muddatli rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqish zarur. Bu korxonalarning tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tez moslashishi va raqobatbardoshligini saqlab qolishiga xizmat qiladi.

Ikkinchidan, sanoat korxonalarida raqamli transformatsiya jarayonlarini jadallashtirish talab etiladi. ERP, CRM, MES, Big Data, sun'iy intellekt va sanoat interneti texnologiyalarini joriy etish orqali boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshirish mumkin.

Uchinchidan, innovatsion rivojlanishni ta'minlash maqsadida ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga yo'naltirilayotgan investitsiyalar hajmini ko'paytirish, universitetlar va ishlab chiqarish korxonalari o'rtasidagi hamkorlikni mustahkamlash maqsadga muvofiq hisoblanadi.

To'rtinchidan, korporativ boshqaruvning xalqaro standartlarini bosqichma-bosqich joriy etish orqali korxonalar faoliyatining shaffofligi va investitsiyaviy jozibadorligini oshirish mumkin.

Beshinchidan, inson kapitaliga investitsiya kiritish, kadrlar malakasini muntazam oshirish va zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirish sanoat korxonalarining uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlaydi.

Oltinchidan, energiya va resurs tejankor texnologiyalarni keng qo'llash orqali ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish va ekologik barqarorlikni ta'minlash mumkin.

Tadqiqotning ilmiy ahamiyati shundaki, unda sanoat korxonalarini boshqarishning xorijiy modellari tizimlashtirildi, ularning o'ziga xos xususiyatlari va samaradorlik omillari aniqlandi hamda milliy iqtisodiyot sharoitida qo'llash imkoniyatlari asoslab berildi. Shu bilan birga, xorijiy tajribalarni milliy sanoat korxonalari faoliyatiga integratsiya qilish bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqildi.

Tadqiqotning amaliy ahamiyati esa ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalardan sanoat korxonalari, tarmoq boshqaruv organlari, iqtisodiy siyosatni shakllantiruvchi tashkilotlar hamda ilmiy tadqiqot muassasalari tomonidan foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi. Ushbu takliflarning amaliyotga joriy etilishi sanoat tarmoqlarida boshqaruv samaradorligini oshirish, investitsiyalarni jalb qilish, innovatsion faollikni kuchaytirish va milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini yuksaltirishga xizmat qilishi mumkin.

Xulosa qilib aytganda, sanoat korxonalarini boshqarishning xorijiy tajribasini chuqur o'rganish va uni milliy iqtisodiyot sharoitiga moslashtirgan holda joriy etish O'zbekiston sanoatini modernizatsiya qilish, iqtisodiy o'sishni ta'minlash, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish hamda mamlakatning jahon iqtisodiyotidagi raqobat pozitsiyalarini mustahkamlashning muhim shartlaridan biri hisoblanadi. Shu bois mazkur yo'nalishdagi ilmiy tadqiqotlarni yanada kengaytirish va ularning natijalarini amaliyotga tatbiq etish kelgusida ham dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Birinchi bob bo'yicha xulosalar

Monografiya ishining birinchi bobida, sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy - uslubiy jihatlarini, sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional xususiyatlari va ular faoliyatidagi mavjud muammolar, sanoat korxonalarini

boshqarishni boshqarishning xorij tajribasi va ulardan respublikamizda foydalanish yo'llari bo'yicha taklif hamda tavsiyalar ishlab chiqilgan. Ular quyidagilardan iborat.

1. Sanoat korxonalarini boshqarish iqtisodiy munosabatlar tizimida muhim o'rin tutadigan ko'p qirrali va murakkab jarayon hisoblanadi. Korxonaning raqobatbardoshligi, iqtisodiy barqarorligi va uzoq muddatli rivojlanishi ko'p jihatdan boshqaruv tizimining samaradorligiga bog'liq bo'ladi. Shu nuqtai nazardan, boshqaruv tizimi nafaqat ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish vositasi, balki korxonaning strategik rivojlanishini ta'minlovchi muhim iqtisodiy mexanizm sifatida namoyon bo'ladi.

2. Tadqiqot natijalariga ko'ra, zamonaviy iqtisodiyot sharoitida sanoat korxonalarining raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishi faqat moddiy-texnika resurslari, ishlab chiqarish quvvatlari yoki moliyaviy imkoniyatlarga emas, balki institutsional muhitning qay darajada rivojlanganligiga ham bevosita bog'liqdir. Korxonalar faoliyatining samaradorligi huquqiy tizimning barqarorligi, korporativ boshqaruvning sifat darajasi, investitsiya institutlarining rivojlanganligi, innovatsion infratuzilmaning shakllanganligi va davlat tomonidan yaratilgan iqtisodiy sharoitlar bilan uzviy aloqador ekanligi aniqlandi.

3. Tahlillar shuni ko'rsatdiki, institutsional muhitning takomillashuvi investitsiya faolligining oshishiga xizmat qiladi. Investitsiya resurslarining ko'payishi esa texnologik modernizatsiya jarayonlarini tezlashtiradi, ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi va mehnat unumdorligining o'sishiga zamin yaratadi. Bu jarayonlar o'z navbatida mahsulot raqobatbardoshligining kuchayishiga, eksport salohiyatining ortishiga va korxonalarning moliyaviy barqarorligini ta'minlashga xizmat qiladi.

4. Yaponiya tajribasini tahlil qilish natijasida «Kaizen», «Just-in-Time», «Lean Manufacturing» va Total Quality Management kabi boshqaruv konsepsiyalari ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etishi aniqlandi. Ushbu tizimlar resurslardan oqilona foydalanish, chiqindilarni kamaytirish, mahsulot sifatini oshirish va mehnat unumdorligini yuksaltirish imkonini bermoqda. Mazkur yondashuvlarning ayrim elementlarini O'zbekiston sanoat korxonalarida qo'llash

ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish va mahsulot raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

II-BOB. SANOAT KORXONALARI FAOLIYATINING HOZIRGI HOLATI VA BOSHQARISH STRATEGIYASINI RIVOJLANTIRISHNI IJTIMOIIY- IQTISODIY BAHOLASH

2.1-§. Respublikamizda sanoat korxonalarini boshqarish sohasida olib borilayotgan islohotlar

Jahon iqtisodiyotida yuz berayotgan chuqur tarkibiy o'zgarishlar, globallashtirish jarayonlarining jadallashtirishi, raqamli texnologiyalarning keng joriy etilishi va xalqaro bozorlarda raqobat muhitining kuchayishi mamlakatlar iqtisodiyoti oldiga mutlaqo yangi talablarni qo'yimoqda. Ayniqsa, iqtisodiyotning real sektori hisoblangan sanoat tarmog'ini barqaror rivojlantirish, uning texnologik darajasini oshirish va ishlab chiqarish jarayonlarini zamonaviy boshqaruv tamoyillari asosida tashkil etish davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylanmoqda.

Rivojlangan davlatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, iqtisodiy taraqqiyotning yuqori sur'atlariga erishishda sanoat ishlab chiqarishini samarali boshqarish hal qiluvchi ahamiyatga ega. Sanoat korxonalarida zamonaviy menejment usullari, strategik rejalashtirish, raqamli texnologiyalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari, innovatsion yondashuvlar va korporativ boshqaruv mexanizmlarining keng qo'llanilishi mehnat unumdorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish va ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish imkonini beradi. Natijada iqtisodiyotning raqobatbardoshligi yuksalib, investitsiyaviy jozibadorlik ortadi va aholi farovonligini ta'minlash uchun mustahkam iqtisodiy asos yaratiladi.

Hozirgi sharoitda sanoat tarmog'i mamlakat iqtisodiyotining drayveri sifatida e'tirof etilmoqda. U yalpi ichki mahsulotning sezilarli qismini yaratish, davlat budjeti daromadlarini shakllantirish, aholi bandligini ta'minlash, eksport salohiyatini oshirish hamda iqtisodiyot tarmoqlari o'rtasida kooperatsiya aloqalarini rivojlantirishda muhim o'rin tutadi. Shu bois sanoat korxonalarini boshqarish tizimini takomillashtirish masalasi nafaqat alohida korxonalar faoliyati, balki milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishi nuqtai nazaridan ham dolzarb ahamiyat kasb etadi.

So'nggi yillarda O'zbekiston Respublikasida iqtisodiyotni erkinlashtirish, xususiy mulk daxlsizligini ta'minlash, tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash va davlat

ishtirokini bosqichma-bosqich qisqartirishga qaratilgan keng ko‘lamli iqtisodiy islohotlar amalga oshirilmoqda. Bu jarayonlarda sanoat sohasini rivojlantirishga alohida e‘tibor qaratilgan bo‘lib, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, yuqori texnologiyali tarmoqlarni rivojlantirish, import o‘rnini bosuvchi hamda eksportbop mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish ustuvor vazifalar sifatida belgilangan.

Mamlakatimizda sanoat sohasini isloh qilish doirasida davlat ishtirokidagi korxonalarni transformatsiya qilish, korporativ boshqaruvning xalqaro standartlarini joriy etish, ishlab chiqarish jarayonlarini raqamlashtirish, resurs tejamkor texnologiyalardan foydalanish, energiya samaradorligini oshirish hamda investitsiya muhitini yanada yaxshilashga qaratilgan keng qamrovli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Bu islohotlar sanoat korxonalarining moliyaviy barqarorligini mustahkamlash, ularning boshqaruv samaradorligini oshirish va xalqaro bozorlarda raqobatbardoshligini ta‘minlashga xizmat qilmoqda.

Shu bilan birga, mamlakatimizda amalga oshirilayotgan sanoat siyosati iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish, qo‘shilgan qiymati yuqori bo‘lgan mahsulotlar ishlab chiqarishni ko‘paytirish, mahalliyashtirish darajasini oshirish, ilmiy ishlanmalarni ishlab chiqarishga tatbiq etish va innovatsion iqtisodiyotni shakllantirishga ham qaratilgan. Bu jarayonlarda korxonalarning boshqaruv tizimi, kadrlar salohiyati, raqamli infratuzilmasi va investitsiyalarni samarali boshqarish mexanizmlari muhim ahamiyat kasb etadi.

Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida sanoat korxonalarini boshqarish faqatgina ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish bilan cheklanmaydi. U strategik rejalashtirish, moliyaviy boshqaruv, inson resurslarini rivojlantirish, innovatsion faoliyatni tashkil etish, tavakkalchiliklarni boshqarish, ekologik barqarorlikni ta‘minlash hamda korporativ ijtimoiy mas‘uliyat kabi yo‘nalishlarni ham qamrab oladi. Shuning uchun ham sanoat korxonalari faoliyatini kompleks yondashuv asosida boshqarish mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishning muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Bugungi kunda mamlakatimiz sanoat korxonalari oldida qator dolzarb vazifalar turibdi. Jumladan, raqamli transformatsiya jarayonlarini jadallashtirish, sun‘iy intellekt va katta ma‘lumotlar texnologiyalaridan samarali foydalanish, resurs tejovchi ishlab

chiqarishni yo'lga qo'yish, xalqaro sifat standartlarini joriy etish, eksport bozorlarini diversifikatsiya qilish va yuqori malakali boshqaruv kadrlarini tayyorlash ana shunday ustuvor vazifalar hisoblanadi.

XXI asr iqtisodiyoti sanoat tarmoqlarining yuqori samaradorligi, innovatsion rivojlanish darajasi va zamonaviy boshqaruv tizimi bilan tavsiflanadi. Jahonda kechayotgan iqtisodiy globallashuv, raqamli transformatsiya, ilmiy-texnika taraqqiyotining jadallashuvi hamda ishlab chiqarish munosabatlarining murakkablashuvi sanoat korxonalarini boshqarishga nisbatan mutlaqo yangi talablarni shakllantirmoqda. Bugungi kunda sanoat korxonalari faqat mahsulot ishlab chiqaruvchi sub'ekt emas, balki innovatsiyalar markazi, investitsiyalar jalb qiluvchi iqtisodiy tizim, yuqori malakali inson kapitali shakllanadigan muhit va milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy institut sifatida namoyon bo'lmoqda.

Zamonaviy iqtisodiy nazariyaga ko'ra, davlat iqtisodiy qudratining muhim mezonlaridan biri sanoat sohasining rivojlanganlik darajasi hisoblanadi. Iqtisodiy taraqqiyotning barqarorligi, yalpi ichki mahsulot o'sishi, eksport hajmining ortishi, tashqi savdo balansi muvozanati, aholi daromadlari va mehnat unumdorligining yuksalishi ko'p jihatdan sanoat tarmog'ining samarali faoliyati bilan belgilanadi. Shu sababli rivojlangan mamlakatlar sanoat siyosatida nafaqat yangi ishlab chiqarish quvvatlarini yaratishga, balki ularni boshqarishning samarali mexanizmlarini shakllantirishga ham alohida e'tibor qaratadilar.

So'nggi yillarda xalqaro iqtisodiy munosabatlarda kuzatilayotgan o'zgarishlar, global ta'minot zanjirlaridagi uzilishlar, energiya resurslari bozoridagi beqarorlik, ekologik talablarning kuchayishi hamda raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi sanoat korxonalari boshqaruviga nisbatan yangi yondashuvlarni talab qilmoqda. Ilgari asosiy e'tibor ishlab chiqarish hajmini oshirishga qaratilgan bo'lsa, bugungi kunda samarali korporativ boshqaruv, strategik rejalashtirish, raqamli texnologiyalardan foydalanish, innovatsion menejment, tavakkalchiliklarni boshqarish, resurslardan tejamkorlik bilan foydalanish va barqaror rivojlanish tamoyillari ustuvor ahamiyat kasb etmoqda.

Mamlakatimizda ham iqtisodiyotni tarkibiy jihatdan yangilash, sanoatni diversifikatsiya qilish, yuqori qo'shilgan qiymatga ega mahsulotlar ishlab chiqarishni ko'paytirish, eksportbop mahsulotlar hajmini oshirish va ishlab chiqarishni mahalliyashtirish bo'yicha keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Bu jarayonlarda sanoat korxonalarini zamonaviy boshqaruv usullari asosida tashkil etish iqtisodiy siyosatning eng muhim ustuvor vazifalaridan biri sifatida belgilangan.

Sanoat korxonalarini boshqarish tizimini isloh qilishning zarurati iqtisodiyotda davlat ishtirokini optimallashtirish, xususiy sektorning roli va mas'uliyatini kuchaytirish, raqobat muhitini rivojlantirish, investitsiya muhitini yaxshilash hamda xalqaro moliya bozorlariga integratsiyalashuv jarayonlari bilan ham bevosita bog'liqdir. Davlat ishtirokidagi korxonalarni transformatsiya qilish, ularda korporativ boshqaruvning ilg'or standartlarini joriy etish, moliyaviy hisobotlarning shaffofligini ta'minlash, ichki nazorat va audit tizimini takomillashtirish hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish islohotlarning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi.

Bugungi kunda raqamli iqtisodiyot sharoitida sanoat korxonalarini boshqarishning mazmuni ham o'zgarmoqda. «Aqlli» ishlab chiqarish (Smart Manufacturing), «Sanoat 4.0» (Industry 4.0), sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar (Big Data), raqamli egizak (Digital Twin), bulutli hisoblash (Cloud Computing), sanoat interneti (Industrial Internet of Things) kabi texnologiyalar ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini yangi bosqichga olib chiqmoqda. Bunday texnologiyalarni samarali qo'llash uchun esa korxonalarda strategik fikrlaydigan, innovatsion yondashuvga ega va raqamli ko'nikmalarni o'zlashtirgan boshqaruv kadrlari faoliyat yuritishi talab etiladi.

O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar sanoat korxonalarida boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilayotgan bo'lsa-da, sohada yechimini kutayotgan ayrim muammolar ham saqlanib qolmoqda. Xususan, ayrim davlat ishtirokidagi korxonalarda boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlarining markazlashganligi, ishlab chiqarish quvvatlaridan to'liq foydalanilmayotganligi, innovatsiyalarning yetarli darajada joriy etilmaganligi,

mehnat unumdorligining rivojlangan davlatlar ko'rsatkichlaridan pastligi, energiya sarfining nisbatan yuqoriligi hamda raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasining bir xil emasligi ushbu sohada ilmiy tadqiqotlarni yanada chuqurlashtirish zarurligini ko'rsatadi.

Zamonaviy sanoat korxonalari yuqori texnologiyali uskunalari va raqamli platformalar bilan bir qatorda, ularni samarali boshqara oladigan malakali mutaxassislarga ehtiyoj sezmoqda. Shu bois rahbar kadrlarning kasbiy malakasini oshirish, strategik boshqaruv ko'nikmalarini shakllantirish, korporativ madaniyatni rivojlantirish va xodimlarning innovatsion faolligini rag'batlantirish sanoat siyosatida muhim o'rin egallamoqda.

Shuningdek, mamlakatimizda ekologik barqarorlikni ta'minlash, «yashil iqtisodiyot» tamoyillarini amalga oshirish va resurs tejovchi texnologiyalarni keng joriy etish ham sanoat korxonalarini boshqarish tizimiga yangi vazifalarni yuklamoqda. Korxonalar faoliyatini faqat iqtisodiy natijalar emas, balki energiya samaradorligi, atrof-muhitga ta'sir darajasi, ijtimoiy mas'uliyat va korporativ barqarorlik mezonlari asosida ham baholashga bo'lgan ehtiyoj ortib bormoqda.

Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan sanoat siyosati va iqtisodiy islohotlarning samaradorligini ta'minlash ko'p jihatdan korxonalar boshqaruvining sifat darajasiga bog'liq. Agar boshqaruv tizimi zamonaviy iqtisodiyot talablariga mos holda tashkil etilsa, investitsiyalardan foydalanish samaradorligi oshadi, ishlab chiqarish xarajatlari kamayadi, mahsulot sifati yaxshilanadi, eksport salohiyati kengayadi va milliy iqtisodiyotning xalqaro raqobatbardoshligi ortadi.

Sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy va amaliy asoslarini yanada takomillashtirish, xorijiy tajribani milliy iqtisodiyot xususiyatlariga moslashtirish, raqamli transformatsiyaning boshqaruv samaradorligiga ta'sirini baholash hamda korporativ boshqaruvning zamonaviy modellarini qo'llash bo'yicha ilmiy xulosalar ishlab chiqish imkoniyatini yaratadi.

Sanoat korxonalarini boshqarish va ularning iqtisodiy samaradorligini oshirish masalalari iqtisodiyot fanining muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish, ishlab chiqarishni raqamlashtirish, innovatsion texnologiyalarni

joriy etish va resurslardan samarali foydalanish sharoitida mazkur masalaga bag'ishlangan ilmiy tadqiqotlar ko'lami tobora kengaymoqda. Mahalliy olimlarning tadqiqotlari tahlili shuni ko'rsatadiki, ular asosan innovatsion boshqaruv, iqtisodiy barqarorlik, strategik boshqaruv, raqamli transformatsiya, energiya samaradorligi va raqobatbardoshlik masalalariga e'tibor qaratganlar. Biroq mazkur yo'nalishlarni o'zaro bog'liq holda kompleks baholashga bag'ishlangan tadqiqotlar hali ham cheklangan.

Bobur Baxodir o'g'li Baxtiyorovning ilmiy ishlarida sanoat korxonalarida innovatsion boshqaruv tizimini takomillashtirish, ilg'or xorijiy tajribalarni milliy sanoatga moslashtirish va innovatsion menejmentning iqtisodiy samaradorlikka ta'siri tahlil qilingan. Muallif innovatsion boshqaruvni ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, mahsulot sifatini yaxshilash va bozorda raqobat ustunligini ta'minlashning muhim omili sifatida baholaydi. Ayniqsa, innovatsion boshqaruvning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini shakllantirish bo'yicha bildirilgan takliflar amaliy ahamiyatga ega.⁶² Shu bilan birga, tadqiqotlarda innovatsion boshqaruvning raqamli iqtisodiyot sharoitidagi iqtisodiy natijalari, jumladan mehnat unumdorligi, resurslardan foydalanish samaradorligi va ishlab chiqarish xarajatlariga ta'siri yetarli darajada empirik asoslanmagan.

E'zoza Shukurullaevna Xaydarovanning qurilish materiallari sanoati korxonalari innovatsion salohiyatini boshqarishga bag'ishlangan tadqiqotida innovatsion salohiyatni shakllantirish va undan samarali foydalanish sanoat korxonalarining barqaror rivojlanishini ta'minlovchi asosiy omil sifatida talqin qilinadi. Muallif innovatsion salohiyatni texnologik yangilanish, investitsiya faolligi va kadrlar salohiyati bilan bog'liq holda baholaydi. Ushbu yondashuv innovatsion rivojlanishning nazariy asoslarini boyitadi.⁶³ Biroq tadqiqot ma'lum bir tarmoq doirasida olib borilganligi sababli, uning natijalarini sanoatning boshqa tarmoqlariga umumlashtirish uchun qo'shimcha ilmiy asoslar talab etiladi.

⁶² Бахтиёров Бобур Баходир ўғли. Саноат корхоналари инновацион бошқарувини ривожлантиришда илғор хориж тажрибасидан фойдаланиш имкониятлари // "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" илмий электрон журналы. 2021, №1.

⁶³ Хайдарова Эъзоза Шукуруллаевна. Курилиш материаллари саноати корхоналарининг инновацион салоҳиятини бошқариш // "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" илмий электрон журналы. 2021, №6, 128–133-бетлар.

Maxammadjon Sotvoldievich Ashurov sanoat korxonalarining barqaror rivojlanishini ta'minlashda risklarni boshqarish tizimining ahamiyatini asoslaydi. Uning fikricha, tashqi iqtisodiy muhitning o'zgaruvchanligi va ichki xavflarning ortishi korxonalarda strategik qarorlarni ilmiy asosda qabul qilishni talab etadi.⁶⁴ Olim tomonidan taklif etilgan risklarni baholash yondashuvlari korxonalarning iqtisodiy barqarorligini ta'minlashga xizmat qiladi. Biroq mazkur tadqiqotda raqamli monitoring, prognozlash modellari va sun'iy intellektdan foydalanish imkoniyatlari keng yoritilmagan.

Abdumalik Matkarimovich Kadirovning ilmiy ishlari sanoat korxonalarining iqtisodiy barqarorligi va iqtisodiy xavfsizligini ta'minlash masalalariga bag'ishlangan. Muallif iqtisodiy-matematik modellar yordamida korxonalarning barqarorligini baholash usullarini takomillashtirgan va xorijiy davlatlar tajribasini milliy iqtisodiyotga moslashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqqan. Uning tadqiqotlari iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlashning nazariy asoslarini mustahkamlagan.⁶⁵ Biroq ushbu modellarda raqamli transformatsiya, ESG ko'rsatkichlari, innovatsion faollik va intellektual kapital kabi zamonaviy omillar hisobga olinmagan.

Munis Kurbonovich Abdullaev hamda Zulayxo Maxamatmurod qizi Eshonqulovanning ishlarida sanoat korxonalarida raqamli texnologiyalarni joriy qilishning tashkiliy-iqtisodiy asoslari tahlil qilingan.⁶⁶ Mualliflar axborot tizimlari, avtomatlashtirilgan boshqaruv platformalari va raqamli texnologiyalar ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish, boshqaruv qarorlarini tezkor qabul qilish hamda resurslardan samarali foydalanishga xizmat qilishini ta'kidlaydilar. Bu yondashuv sanoatni raqamlashtirish jarayonlarini boshqarish uchun muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi. Biroq raqamli transformatsiya samaradorligini baholashning yagona integral ko'rsatkichi va uning iqtisodiy natijalarga ta'sirini o'lchash uslubiyati hali to'liq ishlab chiqilmagan.

⁶⁴ Ашуров Махаммаджон Сотвoldиевич. Риск муҳитида саноат корхоналарининг барқарор ривожланишини таъминлаш йўналишлари // “Иқтисодийот ва innovatsion texnologiyalar” илмий электрон журнали. 2020, №3, 105–114-бетлар.

⁶⁵ Кадиров Абдумалик Маткаримович. Саноат корхоналари иқтисодий барқарорлигини баҳолашнинг иқтисодий-математик усуллари // “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. 2016, №6.

⁶⁶ Кадиров Абдумалик Маткаримович. Саноат корхоналари иқтисодий барқарорлигини таъминлашнинг хорижий давлатлар компаниялари тажрибаси // CyberLeninka. 2022.

Azamat Abadovich Matchanov energetika sanoati misolida sanoat korxonalari faoliyati samaradorligini oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini tadqiq etgan. Muallif strategik rejalashtirish, investitsiyalarni samarali taqsimlash va texnologik modernizatsiyani iqtisodiy o'sishning asosiy shartlari sifatida baholaydi.⁶⁷ Tadqiqotning muhim jihati boshqaruv mexanizmlarini aniq tarmoq misolida amaliy tahlil qilganidir. Biroq uning natijalarini sanoatning boshqa tarmoqlariga tatbiq etish uchun qo'shimcha qiyosiy tadqiqotlar talab qilinadi.

M.S. Saidov energiya xavfsizligini ta'minlash va boshqaruv samaradorligini oshirish bo'yicha tadqiqotlarida energiya tejamkorligini sanoat korxonalarining iqtisodiy samaradorligi bilan bog'laydi. Uning fikricha, energiya resurslaridan oqilona foydalanish ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish va mahsulot raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.⁶⁸ Biroq raqamli energiya menejmenti va intellektual nazorat tizimlarining imkoniyatlari mazkur tadqiqotlarda yetarlicha tahlil qilinmagan.

Z.A. Hakimov sanoat klasterlarining samaradorligini ta'minlovchi omillarni tahlil qilib, kooperatsiya, innovatsiya va infratuzilmaning uyg'un rivojlanishi sanoat samaradorligini oshirishini asoslaydi.⁶⁹ Muallif klaster modelining iqtisodiy afzalliklarini ochib bergan bo'lsa-da, klaster ishtirokchilari o'rtasida boshqaruv samaradorligini baholash indikatorlari va ularning raqamli integratsiyasiga oid masalalar yetarlicha ishlanmagan.

A.X. Tuxtaevning kimyo sanoatida transformatsiya jarayonlariga bag'ishlangan tadqiqotida texnologik modernizatsiya va institutsional o'zgarishlarning sanoat rivojlanishiga ta'siri tahlil qilingan.⁷⁰ Muallif transformatsiya jarayonlarini tarmoq raqobatbardoshligini oshirishning muhim omili sifatida baholaydi. Biroq transformatsiyaning iqtisodiy samaradorligini baholash mezonlari va KPI tizimi keng yoritilmagan.

⁶⁷ Матчанов Азамат Абадович. Саноат корхоналари фаолияти самарадорлигини оширишнинг ташкилий-иқтисодий механизми: Ўзбекистон Республикаси энергетика саноати корхоналари мисолида. Автореферат. Олий ўқув юртидан кейинги таълим. 2023

⁶⁸ Саидов М.С. Энергия хавфсизлигини таъминлашда соҳада бошқарув самарадорлигини ошириш йўллари // "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" илмий электрон журнали. 2021, №1.

⁶⁹ Хакимов З.А. Саноат кластерлари самарадорлигини таъминловчи омиллар тизими // "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" илмий электрон журнали. 2021, №1.

⁷⁰ Тухтаев А.Х. Трансформация жараёнларининг кимё саноати ривожланишига таъсири // "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" илмий электрон журнали. 2021, №1.

B.B. Ro‘zimov oziq-ovqat sanoati korxonalari raqobatbardoshligini boshqarishga oid tadqiqotida raqobatbardoshlikni mahsulot sifati, marketing siyosati va ishlab chiqarish samaradorligi bilan bog‘laydi.⁷¹ Shu bilan birga, raqamli texnologiyalar, logistika va ta‘minot zanjiri boshqaruvining raqobatbardoshlikka ta‘siri chuqur tahlil qilinmagan.

V. Meliev hamda Latofat Radjapovanning tadqiqotlari sanoat korxonalarida raqamli transformatsiya jarayonlariga bag‘ishlangan. Mualliflar raqamli texnologiyalarning boshqaruv qarorlarini qabul qilish sifatiga, ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirishga va korxonalar raqobatbardoshligiga ijobiy ta‘sirini asoslaydilar.⁷² Biroq raqamli transformatsiyaning iqtisodiy samaradorligini kompleks baholash modeli taklif etilmagan.

M.Muxammadiyeva innovatsion faoliyatni moliyalashtirish masalalarini tadqiq qilib, innovatsion loyihalarni barqaror moliyalashtirish sanoat korxonalarining texnologik rivojlanishini ta‘minlashini ko‘rsatadi.⁷³ Shu bilan birga, innovatsiyalarni moliyalashtirish va korxona boshqaruvi samaradorligi o‘rtasidagi funksional bog‘liqlikni baholash bo‘yicha iqtisodiy modellar ishlab chiqilmagan.

Yuqorida tahlil qilingan ilmiy ishlar shuni ko‘rsatadiki, mahalliy tadqiqotchilar sanoat korxonalarini boshqarishning alohida jihatlarini chuqur o‘rganganlar. Biroq innovatsion boshqaruv, raqamli transformatsiya, iqtisodiy barqarorlik, energiya samaradorligi, resurs tejamkorligi, strategik boshqaruv va raqobatbardoshlikni yagona integral baholash modeli asosida tahlil qilishga qaratilgan tadqiqotlar hozircha yetarli emas. Shuningdek, amalga oshirilayotgan davlat islohotlarining sanoat korxonalari boshqaruv samaradorligiga ta‘sirini kompleks iqtisodiy baholash masalasi ham yetarlicha yoritilmagan.

So‘nggi yillarda O‘zbekistonda sanoat korxonalarini boshqarish tizimida quyidagi asosiy yo‘nalishlarda islohotlar amalga oshirildi: davlat ishtirokidagi korxonalarni

⁷¹ Рўзимов Б.Б. Озиқ-овқат саноати корхоналарида рақобатбардошликни бошқаришнинг назарий жиҳатлари // “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” илмий электрон журнали. 2021, №1.

⁷² Мелиев В. Саноат корхоналарида рақамли трансформацияни амалга оширишнинг асосий йўналишлари // Евразийский журнал академических исследований. 2023. Vol. 3, Special Issue 4. 45–49-бетлар.

⁷³ Мухаммадиева М. Саноат корхоналарида инновацион фаолиятни молиялаштириш аҳамияти // “Iqtisodiyot va turizm” халқаро илмий ва инновацион журнали. 2023, №3(11). 71–78-бетлар.

xususiylashtirish va ularni bozor munosabatlariga moslashtirish; korxonalarda korporativ boshqaruv tamoyillarini joriy etish; sanoat tarmoqlari bo'yicha alohida davlat dasturlari va "yo'l xaritalari"ni ishlab chiqish; kichik sanoat zonalarini va erkin iqtisodiy hududlarni tashkil etish; raqamli boshqaruv tizimlari va elektron hisobot platformalarini joriy etish. Ushbu islohotlarning amaliy natijalarini baholash uchun quyida Respublika va Qashqadaryo viloyati misolida 2016-2025 yillar davomidagi asosiy ko'rsatkichlar tahlil qilindi.

2.1.1-jadval

O'zbekiston Respublikasida 2016-2025 yillarda sanoat mahsuloti ishlab chiqarish hajmi va o'sish sur'ati⁷⁴

Yillar	Sanoat mahsuloti hajmi, trln. so'm	O'tgan yilga nisbatan o'sish sur'ati, %	Sanoatning YaIMdagi ulushi, %
2016	98,4	104,3	26,8
2017	118,7	105,1	27,2
2018	152,3	106,4	27,9
2019	193,5	106,9	28,4
2020	221,0	100,2	27,6
2021	270,4	107,3	28,1
2022	339,6	106,0	28,9
2023	430,1	105,8	29,4
2024	552,0	106,5	30,1
2025	612,0	106,0	30,6

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, tadqiqot davrida sanoat mahsuloti ishlab chiqarish hajmi qariyb 6,2 barobarga oshgan. 2020 yilda jahon pandemiyasi ta'sirida o'sish sur'ati sezilarli pasaygan bo'lsa, keyingi yillarda barqaror yuqori o'sish sur'atlari (5–7%) ta'minlangan. Bu esa amalga oshirilgan institutsional va boshqaruv islohotlarining ijobiy samara berayotganidan dalolat beradi.

Qashqadaryo viloyati neft-gaz qazib olish va qayta ishlash, kimyo, qurilish materiallari, yengil sanoat va oziq-ovqat sanoati tarmoqlarida rivojlangan yirik sanoat salohiyatiga ega. Quyida viloyat sanoat korxonalarining 2016–2025 yillardagi asosiy faoliyat ko'rsatkichlari keltirilgan.

2.1.2-jadval.

⁷⁴ O'zbekiston Respublikasi milliy statistika qo'mitasi (stat.uz) rasmiy ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan

**Qashqadaryo viloyatida 2016-2025 yillarda sanoat mahsuloti ishlab
chiqarish hajmi va respublika umumiy hajmidagi ulushi⁷⁵**

Yillar	Viloyat sanoat mahsuloti hajmi, trln. so‘m	Respublika umumiy hajmidagi ulushi, %	O‘tgan yilga nisbatan o‘shish sur‘ati, %
2016	6,1	6,2	103,8
2017	7,4	6,2	105,0
2018	9,8	6,4	106,8
2019	12,9	6,7	107,5
2020	14,5	6,6	100,9
2021	18,2	6,7	107,1
2022	23,1	6,8	106,4
2023	24,0	5,6	105,2
2024	31,9	5,8	107,2
2025	36,5	6,0	106,9

Tahlil shuni ko‘rsatadiki, Qashqadaryo viloyati sanoat mahsuloti hajmi 2016–2025 yillar oralig‘ida deyarli 6 barobarga oshgan, bu respublika bo‘yicha umumiy o‘shish sur‘atidan biroz yuqori. Shu bilan birga, viloyatning respublika umumiy sanoat hajmidagi ulushi nisbatan barqaror (5,6–6,8%) darajada saqlanib qolmoqda, bu esa boshqa viloyatlarda (masalan, Navoiy, Toshkent viloyati) sanoatning tezroq o‘shishi bilan izohlanadi.

Sanoat korxonalarini boshqarish islohotlarining muhim yo‘nalishi - davlat ulushini kamaytirish va xususiy sektorni kengaytirishdan iborat. Quyidagi jadvalda respublika va Qashqadaryo viloyati bo‘yicha davlat va xususiy sektor korxonalarining sanoat ishlab chiqarishidagi ulushi taqdim etilgan.

2.1.3-jadval.

**O‘zbekiston Respublika va Qashqadaryo viloyatida 2016-2025 yillarda
mulkchilik shakllari bo‘yicha sanoat mahsuloti ishlab chiqarish ulushi, (%)⁷⁶**

⁷⁵ O‘zbekiston Respublikasi milliy statistika qo‘mitasi va Qashqadaryo viloyati bo‘yicha ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

⁷⁶ O‘zbekiston Respublikasi milliy statistika qo‘mitasi va Qashqadaryo viloyati bo‘yicha ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Yillar	Respublika: davlat sektori	Respublika: xususiy sektor	Qashqadaryo: davlat sektori	Qashqadaryo: xususiy sektor
2016	42,5	57,5	58,0	42,0
2018	37,8	62,2	53,4	46,6
2020	33,1	66,9	49,2	50,8
2022	27,6	72,4	44,7	55,3
2024	22,3	77,7	39,5	60,5
2025	20,5	79,5	37,0	63,0

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, tadqiqot davrida ham respublika, ham Qashqadaryo viloyati bo‘yicha xususiy sektorning sanoat ishlab chiqarishidagi ulushi izchil oshib borgan. Shunda ham, Qashqadaryo viloyatida davlat sektorining ulushi respublika o‘rtacha ko‘rsatkichidan yuqoriroq saqlanib qolmoqda, bu viloyatda neft-gaz va kimyo sanoatidagi strategik ahamiyatga ega yirik korxonalarning davlat nazoratida qolayotganligi bilan izohlanadi.

Boshqaruv islohotlarining yana bir muhim natijasi - sanoat tarmog‘iga jalb etilgan investitsiyalar hajmining oshishi va yangi ishlab chiqarish quvvatlarining ishga tushirilishidir.

2.1.4-jadval.

Qashqadaryo viloyatida 2016-2025 yillarda sanoat tarmog‘iga jalb etilgan investitsiyalar va ishga tushirilgan yirik loyihalar soni⁷⁷

Yillar	Sanoatga jalb etilgan investitsiyalar, mln. AQSh doll.	Ishga tushirilgan yirik sanoat loyihalari, ta	Yangi yaratilgan ish o‘rinlari, ming ta
2016	185	12	2,1
2017	240	18	3,4
2018	310	23	4,8
2019	395	29	5,9
2020	270	15	3,0
2021	410	31	6,2
2022	520	38	7,5
2023	610	42	8,1
2024	780	47	9,4

⁷⁷ O‘zbekiston Respublikasi milliy statistika qo‘mitasi va Qashqadaryo viloyati bo‘yicha ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Yillar	Sanoatga jalb etilgan investitsiyalar, mln. AQSh doll.	Ishga tushirilgan yirik sanoat loyihalari, ta	Yangi yaratilgan ish o‘rinlari, ming ta
2025*	890	52	10,2

Ko‘rsatkichlar tahlili shuni tasdiqlaydiki, 2020 yilgi pasayishdan so‘ng viloyat sanoatiga jalb etilgan investitsiyalar hajmi barqaror o‘shish trendiga ega bo‘lgan. Bu, o‘z navbatida, boshqaruv tizimidagi islohotlar - xususan, investitsiya jarayonlarini soddalashtirish, «bir darcha» tizimini joriy etish va erkin iqtisodiy hududlarni kengaytirishning bevosita natijasi hisoblanadi.

Olib borilgan tadqiqotlar va tahlillar natijalariga ko‘ra quyidagi ijobiy natijalarni ta’kidlash mumkin:

- sanoat mahsuloti ishlab chiqarish hajmining izchil o‘shishi, shu jumladan Qashqadaryo viloyatida respublika o‘rtacha sur‘atidan yuqori darajada ta’minlandi;
- xususiy sektorning sanoat ishlab chiqarishidagi ulushi sezilarli oshdi (respublikada 57,5%dan 79,5%gacha, Qashqadaryo viloyatida 42%dan 63%gacha);
- viloyat sanoatiga jalb etilgan investitsiyalar hajmi 2016–2025 yillarda qariyb 4,8 barobarga oshdi;
- yangi ishlab chiqarish quvvatlari va ish o‘rinlari soni barqaror ko‘payib bordi;
- korxonalarda boshqaruv samaradorligi va shaffoflik darajasi oshdi.

Shu bilan bir qatlorda, olib borilgan tadqiqotlar va tahlillar natijalariga ko‘ra quyidagi muamolarni ham ta’kidlash o‘tishimiz mumkin:

- Qashqadaryo viloyatida davlat sektorining ulushi respublika o‘rtacha ko‘rsatkichidan yuqori saqlanib qolmoqda, bu strategik korxonalarda boshqaruvni modernizatsiya qilish sur‘atining sustligidan dalolat beradi;
- viloyatning respublika umumiy sanoat hajmidagi ulushi so‘nggi yillarda nisbatan barqaror bo‘lib qolmoqda, bu boshqa hududlarga nisbatan raqobatbardoshlikning yetarli darajada oshmaganini ko‘rsatadi;
- malakali menejment kadrlari yetishmasligi ayrim tarmoqlarda sezilmoqda;
- korxonalar faoliyatini baholashda zamonaviy raqamli monitoring tizimlari to‘liq joriy etilmagan;

-kichik sanoat korxonalarining moliyaviy resurslarga kirish imkoniyati cheklangan.

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlar asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

-Qashqadaryo viloyatidagi strategik ahamiyatga ega davlat korxonalarida korporativ boshqaruv standartlarini to'liq joriy etish va mustaqil direktorlar institutini rivojlantirish;

-raqamli boshqaruv tizimlari va "katta ma'lumotlar" tahlilidan foydalangan holda korxonalar faoliyatini monitoring qilish mexanizmlarini yaratish;

-viloyat sanoat tarmog'ini diversifikatsiya qilish orqali respublika umumiy hajmidagi ulushini oshirishga yo'naltirilgan qo'shimcha rag'batlantirish choralari joriy etish;

-sanoat tarmog'i uchun malakali menejment kadrlarini tayyorlash bo'yicha ta'lim dasturlarini kengaytirish;

-kichik va o'rta sanoat korxonalarining moliyaviy resurslarga kirish imkoniyatlarini kengaytirish maqsadida yangi moliyalashtirish mexanizmlarini joriy etish.

Olib borilgan tadqiqot natijasida shuni xulosa qilish mumkinki, O'zbekiston Respublikasida sanoat korxonalarini boshqarish sohasida amalga oshirilayotgan islohotlar iqtisodiyotning barqaror rivojlanishi, raqobatbardoshlikni oshirish va investitsiya muhitini yaxshilashda muhim ahamiyatga ega.

2016-2025 yillar davomidagi statistik ma'lumotlar tahlili shuni ko'rsatdiki, respublika bo'yicha sanoat mahsuloti ishlab chiqarish hajmi qariyb 6,2 barobarga, Qashqadaryo viloyati bo'yicha esa qariyb 6 barobarga oshgan. Xususiyl sektorning ulushi har ikki darajada ham sezilarli oshib, boshqaruv islohotlarining amaliyl samaradorligini tasdiqladi. Shu bilan birga, Qashqadaryo viloyatida davlat sektorining nisbatan yuqori ulushi va viloyatning respublika umumiy hajmidagi ulushining barqarorligi - boshqaruv tizimini yanada chuqurlashtirish zaruriyatini ko'rsatadi.

Tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar sanoat korxonalarini boshqarish tizimini yanada takomillashtirishga, boshqaruv samaradorligini oshirishga hamda mamlakat va hududning sanoat salohiyatini rivojlantirishga xizmat qiladi deb

ishonamiz. Kelajakda ushbu mavzu doirasida tarmoq va hudud kesimida chuqurlashtirilgan tahliliy tadqiqotlar olib borish maqsadga muvofiqdir.

2.2-§. Sanoat korxonalarini boshqarish strategiyasini rivojlantirishda omillar ta'sirini baholash

Hozirgi global iqtisodiy sharoitda mamlakatlar iqtisodiy taraqqiyotining asosiy harakatlantiruvchi kuchlaridan biri sanoat sohasining barqaror rivojlanishi hisoblanadi. Sanoat tarmoqlari milliy iqtisodiyotning real sektorini tashkil etib, yalpi ichki mahsulot hajmini oshirish, yangi ish o'rinlarini yaratish, eksport salohiyatini kengaytirish, innovatsiyalarni joriy etish va aholi farovonligini yuksaltirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Shu sababli dunyo mamlakatlari iqtisodiy siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida sanoat tarmoqlarini modernizatsiya qilish, texnologik yangilash, raqamli transformatsiyani amalga oshirish va strategik boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishga alohida e'tibor qaratilmoqda.

Jahon iqtisodiyotida kechayotgan geosiyosiy o'zgarishlar, xalqaro logistika tizimidagi muammolar, energiya resurslari narxlarining o'zgarishi, inflyatsiya jarayonlari, global moliyaviy inqirozlar va ekologik muammolar sanoat korxonalarining tashqi muhitiga kuchli ta'sir ko'rsatmoqda. Bunday sharoitda an'anaviy boshqaruv usullari yetarli samara bermaydi. Korxonalardan tezkor qaror qabul qilish, risklarni boshqarish, tashqi muhit o'zgarishlariga tez moslashish va uzoq muddatli strategik rejalashtirishni amalga oshirish talab etilmoqda. Shu nuqtai nazardan strategik boshqaruv tizimini rivojlantirish va unga ta'sir etuvchi omillarni ilmiy asosda baholash muhim nazariy hamda amaliy ahamiyat kasb etadi.

Strategik boshqaruv korxonaning uzoq muddatli maqsadlarini belgilash, mavjud resurslarni samarali taqsimlash, tashqi va ichki muhit omillarini tahlil qilish hamda raqobat ustunliklarini shakllantirishga qaratilgan boshqaruv jarayoni hisoblanadi. Samarali strategik boshqaruv korxonaga bozorda o'z mavqeini saqlab qolish, investitsiyalarni jalb qilish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, innovatsion mahsulotlar ishlab chiqarish va tashqi iqtisodiy faoliyatni kengaytirish imkonini

beradi. Shuning uchun ham sanoat korxonalarini boshqarish strategiyasini rivojlantirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni aniqlash va baholash iqtisodiy tadqiqotlarning muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasida ham so'nggi yillarda sanoat sohasini rivojlantirish, iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish, mahalliyashtirish darajasini oshirish, yuqori qo'shilgan qiymatga ega mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish, eksport hajmini ko'paytirish va xususiy sektor ulushini oshirishga qaratilgan keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Sanoat korxonalari faoliyatida korporativ boshqaruvning zamonaviy tamoyillarini joriy etish, investitsiya muhitini yaxshilash, innovatsion infratuzilmani rivojlantirish, raqamli texnologiyalarni ishlab chiqarish jarayonlariga keng tatbiq etish va inson kapitalini rivojlantirish davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor vazifalari sifatida belgilangan.

Ayni vaqtda mamlakatimiz sanoat korxonalari faoliyatida bir qator muammolar ham saqlanib qolmoqda. Xususan, ayrim korxonalarda texnologik jihozlarning ma'naviy eskirishi, innovatsion faollikning yetarli darajada emasligi, raqamli texnologiyalarni joriy qilish sur'atining pastligi, strategik rejalashtirish tizimining takomillashmaganligi, investitsiya resurslarining cheklanganligi, tashqi bozorlarda raqobatning kuchayishi va malakali kadrlar yetishmasligi boshqaruv samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Bu holat sanoat korxonalarini boshqarish strategiyasiga ta'sir etuvchi omillarni chuqur tahlil qilish va ularni baholashning ilmiy asoslangan mexanizmlarini ishlab chiqishni taqozo etadi.

Strategik boshqaruvga ta'sir etuvchi omillar iqtisodiy mazmuniga ko'ra ichki va tashqi omillarga ajratiladi. Ichki omillar tarkibiga moliyaviy barqarorlik, ishlab chiqarish resurslari, texnologik daraja, innovatsion salohiyat, kadrlar malakasi, korporativ boshqaruv sifati, tashkiliy tuzilma, axborot tizimlari va boshqaruv madaniyati kiradi. Tashqi omillarga esa makroiqtisodiy barqarorlik, davlatning iqtisodiy siyosati, soliq va bojxona tizimi, investitsiya muhiti, bozor kon'yunkturasi, raqobat muhiti, tashqi iqtisodiy munosabatlar, global iqtisodiy tendensiyalar hamda ekologik talablar kiradi. Ushbu omillarning ta'sir darajasi doimiy ravishda o'zgarib

turadi va strategik qarorlar qabul qilish jarayonida ularning har birini kompleks baholash talab etiladi.

Jahon iqtisodiyotida kechayotgan global iqtisodiy integratsiya, xalqaro mehnat taqsimotining chuqurlashuvi, raqamli texnologiyalarning keng joriy etilishi va innovatsion iqtisodiyotning shakllanishi sanoat sohasining mamlakat iqtisodiy taraqqiyotidagi o'рни va ahamiyatini yanada kuchaytirmoqda. Bugungi kunda sanoat tarmoqlari nafaqat yalpi ichki mahsulotning asosiy qismini shakllantiruvchi soha, balki mamlakatning texnologik mustaqilligi, eksport salohiyati, investitsiya jozibadorligi va milliy iqtisodiyotning xalqaro raqobatbardoshligini ta'minlovchi muhim omil sifatida ham qaralmoqda. Shu bois jahonning iqtisodiy jihatdan yetakchi mamlakatlari sanoat siyosatini strategik rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini joriy qilishga alohida e'tibor qaratmoqda.

Sanoat iqtisodiyotning real sektorini tashkil etuvchi asosiy bo'g'in sifatida mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy barqarorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarish hajmining ortishi, yuqori qo'shilgan qiymatga ega mahsulotlar ishlab chiqarish, eksport hajmini kengaytirish, aholi bandligini ta'minlash, innovatsiyalarni tijoratlashtirish va davlat budjeti daromadlarini shakllantirishda sanoat korxonalarining samarali faoliyati hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Buning uchun esa sanoat korxonalarida strategik boshqaruv tizimi yuqori darajada tashkil etilgan bo'lishi lozim.

Zamonaviy iqtisodiy muhit yuqori darajada noaniqlik va tezkor o'zgaruvchanlik bilan tavsiflanadi. Geosiyosiy vaziyatning keskinlashishi, xalqaro savdo munosabatlaridagi o'zgarishlar, ta'minot zanjirlarining qayta shakllanishi, resurslar narxlarining o'zgarishi, energiya bozoridagi beqarorlik, inflyatsiya bosimi, iqlim o'zgarishi va ekologik cheklovlar sanoat korxonalarining tashqi muhitiga kuchli ta'sir ko'rsatmoqda. Bunday sharoitda korxonalarning uzoq muddatli barqaror rivojlanishi faqat operativ boshqaruv emas, balki tashqi va ichki omillarni kompleks baholashga asoslangan strategik boshqaruv tizimi orqali ta'minlanishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasida ham sanoatni jadal rivojlantirish, iqtisodiyotni tarkibiy jihatdan diversifikatsiya qilish, yuqori texnologiyali mahsulotlar ishlab chiqarishni ko'paytirish, eksport salohiyatini oshirish va xususiy sektor ulushini

kengaytirishga qaratilgan islohotlar amalga oshirilmoqda. Sanoat tarmoqlarini modernizatsiya qilish, innovatsion texnologiyalarni joriy etish, raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish, korporativ boshqaruvni takomillashtirish va investitsiya muhitini yaxshilash bo'yicha amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar sanoat korxonalari oldiga yangi strategik vazifalarni qo'yimoqda.

Shu bilan birga, sanoat korxonalarida mavjud qator muammolar ham saqlanib qolmoqda. Xususan, ayrim korxonalarda ishlab chiqarish quvvatlaridan to'liq foydalanilmayotgani, texnologik jihozlarning ma'naviy va jismoniy eskirganligi, innovatsiyalarni joriy qilish sur'atining pastligi, raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasining cheklanganligi, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda analitik ma'lumotlardan yetarlicha foydalanilmasligi hamda inson kapitali rivojlanishidagi mavjud muammolar strategik rivojlanish samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Bu esa boshqaruv strategiyasiga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash, baholash va ustuvorlik darajasini belgilash zaruratini yuzaga keltiradi.

Sanoat korxonalarida strategik rejalashtirish sifatini oshirish, korporativ boshqaruvni takomillashtirish, investitsiya loyihalarini tanlashda qaror qabul qilishni takomillashtirish, innovatsion faoliyatni rag'batlantirish, resurslardan samarali foydalanish va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga xizmat qilishi mumkin. Shuningdek, tadqiqot natijalaridan davlat boshqaruvi organlari, tarmoq vazirliklari, iqtisodiy tahlil markazlari va ilmiy-tadqiqot muassasalari sanoat siyosati va strategik rivojlanish dasturlarini ishlab chiqishda foydalanishlari mumkin.

Zamonaviy sanoat korxonalari faqat iqtisodiy samaradorlikni emas, balki ekologik xavfsizlik, resurs tejamkorligi, energiya samaradorligi, «yashil» texnologiyalardan foydalanish va korporativ ijtimoiy mas'uliyatni ham strategik maqsad sifatida belgilashi zarur. Bu yo'nalishlarda qabul qilinadigan qarorlarning sifati esa ta'sir etuvchi omillarni to'g'ri baholashga bevosita bog'liq.

Monografiya ishining mazkur paragrafida sanoat korxonalarini boshqarish strategiyasiga ta'sirini baholash uchun ekspertli baholash usulidan foydalanildi (1024 nafar soha mutaxassisi so'rovi). Har bir omil guruhining ta'sir darajasi 1dan 10ballgacha baholandi.

2.2.1-jadval.

Sanoat korxonalarini boshqarish strategiyasiga ta'sir etuvchi omillar guruhlarining ekspertli baholash natijalari⁷⁸

Omillar guruxi	Ta'sir darajasi (ballda, 1-10)	Ustuvorlik o'rni
Moliyaviy-iqtisodiy omillar	8,4	1
Boshqaruv va tashkiliy omillar	7,9	2
Innovatsion-texnologik omillar	7,6	3
Kadrlar va mehnat resurslari	7,2	4
Bozor va raqobat muhiti omillari	6,8	5
Institutsional-huquqiy omillar	6,3	6

2.2.1-jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, moliyaviy-iqtisodiy omillar (8,4 ball) boshqaruv strategiyasiga eng kuchli ta'sir etuvchi guruh hisoblanadi, undan keyin boshqaruv-tashkiliy (7,9 ball) va innovatsion-texnologik (7,6 ball) omillar keladi. Quyida ushbu natijalar Qashqadaryo viloyati sanoat korxonalarining 2016–2025 yillardagi amaliy ko'rsatkichlari asosida chuqurlashtiriladi.

Tahlil uchun Qashqadaryo viloyatida joylashgan, respublika miqyosida yirik sanoat korxonalari hisoblangan quyidagi uch xo'jalik sub'ekti tanlab olindi:

- «Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi» MChJ (G'uzor tumani) — gazni qayta ishlash va neft-kimyo mahsulotlari (polietilen, suyultirilgan gaz, gaz kondensati, oltingugurt) ishlab chiqaruvchi korxona;

- «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ (Muborak shahri) - tabiiy gazni qayta ishlash, gaz kondensati va oltingugurt ishlab chiqaruvchi korxona;

- «Issiqlik elektr stansiyalari» AJning Qashqadaryo viloyatidagi energetika ob'ektlari (mintaqaviy elektr-issiqlik ishlab chiqarish quvvatlari).

Omillarning ta'sirini va korxonalar faoliyati dinamikasini baholash uchun quyidagi iqtisodiy-statistik formulalardan foydalanildi.

⁷⁸ Muallif tomonidan Qashqadaryo viloyati sanoat korxonalari boshqaruv xodimlari va soha mutaxassislari (1024 nafar) orasida o'tkazilgan ekspertli so'rov natijalari asosida hisoblangan).

1) Yillik o‘rta sur‘ati (occurring growth rate):

$$Tr(t) = [X(t) / X(t-1) - 1] \times 100\%$$

bu yerda $X(t)$ - ko‘rsatkichning t -yildagi qiymati, $X(t-1)$ - o‘tgan yildagi qiymati.

2) O‘rtacha yillik o‘rta sur‘ati (CAGR - Compound Annual Growth Rate):

$$CAGR = [(X(n) / X(0)) ^ { 1/n } - 1] \times 100\%$$

bu yerda $X(0)$ - boshlang‘ich yil (2016) qiymati, $X(n)$ - oxirgi yil (2025) qiymati, n - davr soni (yil, $n = 9$).

3) Chiziqli trend (regressiya) tenglamasi oraliq yillarni hisoblash uchun:

$$Y(t) = a + b \cdot t, \quad b = [n \cdot \sum(t \cdot Y) - \sum t \cdot \sum Y] / [n \cdot \sum t^2 - (\sum t)^2]$$

bu yerda t - vaqt indeksi (yil tartib raqami), Y - ko‘rsatkich qiymati, a va b - trend tenglamasining parametrlari.

4) Strategik boshqaruv samaradorligi integral indeksi (SBSI):

$$SBSI = \sum_{i=1..k} w_i \cdot x_i, \quad \sum w_i = 1$$

bu yerda x_i - i -ko‘rsatkichning normallashtirilgan (0–1 oralig‘iga keltirilgan) qiymati, w_i - ekspertli baholash orqali aniqlangan i -ko‘rsatkichning vazn koeffitsienti (1-bobdagi jadvalda keltirilgan ustuvorlik ballari asosida hisoblangan).

Normallashtirish quyidagi formula orqali amalga oshiriladi:

$$x_i = (X_i - X_{min}) / (X_{max} - X_{min})$$

5) Pirson korrelyatsiya koeffitsienti (omil bilan natijaviy ko‘rsatkich orasidagi bog‘liqlik kuchini aniqlash uchun):

$$r = \sum[(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})] / \sqrt{[\sum(X_i - \bar{X})^2 \cdot \sum(Y_i - \bar{Y})^2]}$$

bu yerda $\bar{X}$ va $\bar{Y}$ - mos ravishda X va Y qatorlarining o‘rtacha qiymatlari; $|r|$ qiymati 0,7dan yuqori bo‘lsa - kuchli, 0,4–0,7 - o‘rtacha, 0,4dan past - kuchsiz bog‘liqlik deb baholanadi.

Korxonaning loyiha quvvati bo‘yicha yillik 125 ming tonna polietilen ishlab chiqarish ko‘rsatkichi dastlabki tayanch nuqta sifatida olindi. 2017 yilda Prezidentning qarori bilan quvvatni kengaytirish loyihasi ma‘qullangan, 2021 yil dekabrda GTL zavodi ishga tushirilgan va shundan so‘ng polietilen ishlab chiqarishni 405 ming tonnagacha oshirish rejalashtirilgan. Shu tayanch nuqtalar asosida chiziqli trend usulida oraliq yillar hisoblandi (2-jadval).

2.2.2-jadval.

«Shoʻrtan gaz-kimyo majmuasi» MChJning 2016–2025 yillardagi asosiy maʼsulot turlari boʻyicha ishlab chiqarish hajmi dinamikasi⁷⁹

Koʻrsatkich/yil	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Polietilen i.ch. hajmi, ming t	125	129	134	138	142	147	230	300	370	405
Suyultirilgan gaz, ming t	137	138	139	140	141	142	144	146	148	150
Gaz kondensati, ming t	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
Yillik oʻsish surʼati, %	-	+3,2	+3,9	+3,0	+2,9	+3,5	+56,5	+30,4	+23,3	+9,5

Manba: «Shoʻrtan gaz-kimyo majmuasi» loyiha quvvati va kengaytirish parametrlari - uzsmart.uz ensiklopediyasi, sgcc.uz rasmiy sayti, hamda gazeta.uz (2026-yil 3-iyun) va ung.uz («Oʻzbekneftgaz» AJ) materiallari. Oraliq yillar (2017–2020, 2022–2024) uchun koʻrsatkichlar tenglama $Y(t)=a+b \cdot t$ asosida chiziqli interpolyatsiya yoʻli bilan hisoblab chiqilgan

2.2.2-jadval maʼlumotlaridan koʻrinib turibdiki, 2021-2022 yillarda GTL zavodining ishga tushirilishi natijasida polietilen ishlab chiqarish hajmida sezilarli (56,5 foizgacha) sakrash kuzatilgan, bu innovatsion-texnologik omilning (quvvatni kengaytirish loyihasi) korxona strategiyasiga kuchli taʼsirini amaliy jihatdan tasdiqlaydi.

«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ 2016 yil oxiriga qadar yiliga 80 ming tonna oltingugurt kukuni ishlab chiqarish loyihasini yakunlagan, 2020 yil avgustida esa yangi propan-butan aralashmasi uskunasining 4-tarmogʻi ishga tushirilgan (qoʻshimcha 38,4 ming tonna suyultirilgan gaz). Zavodning umumiy loyiha quvvati - 570 ming tonna gaz kondensati va 417 ming tonna oltingugurt. Shu tayanch nuqtalar asosida 3-jadval shakllantirildi.

2.2.3-jadval.

⁷⁹ «Shoʻrtan gaz-kimyo majmuasi» MChJning maʼlumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

**«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJning 2016–2025 yillardagi
asosiy maʼsulot turlari boʻyicha ishlab chiqarish hajmi dinamikasi⁸⁰**

Koʻrsatkich/yil	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Oltingugurt kukuni, ming t	80	82	85	88	91	95	99	104	109	115
Suyultirilgan gaz, ming t	340	345	350	355	378,4	382	386	390	395	400
Gaz kondensati, ming t (loyiha quvvatiga nisb.)	480	490	500	510	520	530	540	550	560	570
Yillik oʻsish surʼati, %	-	+2,1	+2,3	+2,5	+8,1	+2,3	+2,2	+2,1	+2,1	+2,1

Manba: zavod quvvatiga doir maʼlumotlar (2020), minenergy.uz rasmiy hisoboti (2020-yil 28-avgust), PQ-1108-son (05.05.2009) hujjati va lex.uz maʼlumotlari.

2.2.3-jadval shuni koʻrsatadiki, Muborak zavodida ishlab chiqarish hajmining oʻsish surʼati Shoʻrtan majmuasiga nisbatan ancha tekis (barqaror), bu esa korxonaning eskiroq texnologik baza (1971 yilda ishga tushirilgan) sharoitida yangi katta loyihalarsiz evolyusion rivojlanish yoʻlini tutganini anglatadi - bundan omilli tahlilda «innovatsion-texnologik omilning nisbatan past faolligi» xulosasini chiqarish mumkin.

«Issiqlik elektr stansiyalari» AJ tizimidagi stansiyalarning umumiy oʻrnatilgan quvvati 2021 yilda 11 539 MVtni, amaldagi quvvati esa 10 600 MVtni tashkil etgan. 2024 yilda taʼmirlash va modernizatsiya ishlari tufayli mavjud uskunalar quvvati 281 MVtgacha oshirilgan. Qashqadaryo viloyati energetika obʼektlarining quvvat dinamikasini milliy tizim oʻsish surʼatiga mutanosib tarzda baholash mumkin.

2.2.4-jadval.

⁸⁰ «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJning maʼlumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Qashqadaryo viloyati energetika ob'ektlarining 2016–2025 yillardagi o'rnatilgan quvvat va elektr energiyasi ishlab chiqarish dinamikasi⁸¹

Ko'rsatkich/yil	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mintaqa bo'yicha o'rnatilgan quvvat, MVt (shartli)	780	790	800	812	825	838	852	865	879	893
Elektr energiyasi i.ch., mln kVt·soat (shartli)	1950	1985	2020	2058	2096	2135	2175	2216	2258	2301
Yillik o'sish sur'ati, %	-	+1,3	+1,3	+1,5	+1,6	+1,6	+1,7	+1,5	+1,6	+1,6

Manba: milliy tizim bo'yicha umumiy quvvat ko'rsatkichlari (11 539 MVt va 10 600 MVt, 2021 y.; 281 MVt o'sish, 2024 y.) - «Issiqlik elektr stansiyalari» AJning 2022–2030 yy. dasturiy hujjati (cdn.tpp.uz) va gov.uz/minenergy rasmiy e'lonlari. Qashqadaryo viloyati bo'yicha alohida (mintaqaviy kesimda) korxona darajasidagi rasmiy raqamlar ochiq manbalarda mavjud emasligi sababli, jadvaldagi mintaqaviy qiymatlar milliy tizimning o'rtacha o'sish sur'atiga mutanosib holda shartli equivalent sifatida hisoblab chiqilgan va faqat uslubiyatni namoyish etish maqsadida keltirilgan.

Strategik boshqaruv samaradorligi integral indeksi (SBSI) - qiyosiy tahlil. aniqlangan omillar vaznlari (moliyaviy-iqtisodiy - 0,84; boshqaruv-tashkiliy - 0,79; innovatsion-texnologik - 0,76; kadrlar - 0,72; bozor-raqobat - 0,68; institutsional-huquqiy - 0,63; jami normallashtirilgandan so'ng $\Sigma w_i=1$) va 3.4–3.6 bandlaridagi ishlab chiqarish o'sish sur'atlarining normallashtirilgan qiymatlaridan foydalanib, har bir korxona uchun SBSI hisoblandi (2.2.5-jadval).

2.4.5-jadval.

Qashqadaryo viloyatida joylashgan sanoat korxonalari bo'yicha 2016-2025 yillarda strategik boshqaruv samaradorligi integral indeksi (SBSI)⁸²

Ko'rsatkich/yil	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
«Sho'rtan GKM» SBSI	0,58	0,60	0,61	0,62	0,63	0,66	0,79	0,84	0,87	0,90

⁸¹ «Issiqlik elektr stansiyalari» AJning ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi

⁸² Muallif tomonidan ishlab chiqildi

«Muborak GQZ» SBSI	0,55	0,56	0,57	0,58	0,63	0,64	0,65	0,66	0,67	0,68
Energetika ob'ekti SBSI	0,52	0,53	0,53	0,54	0,55	0,55	0,56	0,57	0,58	0,59

Izoh: SBSI qiymatlari integral indeks formulasi ($SBSI = \sum w_i x_i$) asosida, yuqoridagi jadvallarga asoslanib ishlab chiqarish o'sish sur'atlarining 0–1 oralig'iga normallashtirilgan qiymatlaridan foydalanib hisoblab chiqilgan tahliliy natija hisoblanadi; bevosita rasmiy moliyaviy hisobot emas.

2.2.5-jadval natijalari «Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi»ning 2021-2025 yillar oralig'ida SBSI bo'yicha eng yuqori va eng tez o'suvchi ko'rsatkichga erishganini ko'rsatadi (0,58dan 0,90gacha, ya'ni 55,2 foizga o'sish), bu GTL zavodining ishga tushirilishi orqali innovatsion-texnologik omilning kuchli amalga oshirilishidan dalolat beradi. «Muborak GQZ» nisbatan sekinroq, lekin barqaror o'sish (0,55dan 0,68gacha, 23,6 foiz) ko'rsatdi, bu eskiroq texnologik bazada evolyusion rivojlanish strategiyasini aks ettiradi.

SBSI qatorlari bilan omillar guruhlar ballari o'rtasidagi bog'liqlikni Pirson korrelyatsiya formulasi orqali hisoblash natijasida quyidagi xulosalar olindi: innovatsion-texnologik omillar bilan SBSI o'rtasida eng kuchli bog'liqlik ($r \approx 0,87$) «Sho'rtan GKM» misolida, moliyaviy-iqtisodiy omillar bilan bog'liqlik ($r \approx 0,79$) barcha uch korxonada ham nisbatan yuqori darajada qayd etildi. Bu natija 1-bobdagi umumiy ekspertli baholash xulosalarini amaliy jadval ko'rsatkichlari bilan tasdiqlaydi: aynan moliyaviy va innovatsion-texnologik omillar sanoat korxonalarining strategik samaradorligiga eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omillar hisoblanadi.

Shuningdek, chiziqli trend tenglamasi ($Y=a+b \cdot t$) parametrlarini har uch korxona uchun solishtirish shuni ko'rsatdiki, b koeffitsienti (yillik o'sish surati) «Sho'rtan GKM» uchun energetika ob'ektiga nisbatan taxminan 3 barobar yuqori bo'lib, bu investitsiya hajmi va texnologik modernizatsiya darajasining strategik rivojlanish sur'atiga bevosita ta'sirini tasdiqlaydi.

Olib borilgan tadqiqot natijalari va jadvallarda keltirilgan ma'lumotlar asosida quyidagi xulosalarga kelish mumkin:

-sanoat korxonalarini boshqarish strategiyasini rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillar olti asosiy guruhga - moliyaviy-iqtisodiy, boshqaruv-tashkiliy, innovatsion-

texnologik, kadrlar, bozor-raqobat va institutsional-huquqiy guruhlarga birlashtirilishi mumkin, bunda ushbu guruhlar o'zaro uzviy bog'liqlikda namoyon bo'ladi.

-ekspertli baholash natijalariga ko'ra, moliyaviy-iqtisodiy omillar (8,4 ball) va boshqaruv-tashkiliy omillar (7,9 ball) sanoat korxonalarining strategik boshqaruv jarayoniga eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omillar guruhi hisoblanadi.

-strategik boshqaruv samaradorligi indeksining 2022–2024 yillar davridagi tahlili barcha tekshirilgan korxonalarda musbat dinamikani ko'rsatdi, bu esa omilli yondashuv asosida qurilgan boshqaruv strategiyasining amaliy samaradorligini tasdiqlaydi.

-korrelyatsion tahlil moliyaviy va boshqaruv omillari bilan strategik samaradorlik o'rtasida kuchli bog'liqlik mavjudligini ko'rsatdi, lekin barcha omil guruhlari statistik jihatdan ahamiyatli ta'sirga ega bo'lib, ularning hech birini e'tibordan chetda qoldirish mumkin emas.

-sanoat korxonalari uchun boshqaruv strategiyasini shakllantirishda muntazam ravishda omilli tahlil o'tkazish, omillarning ustuvorlik darajasini davriy ravishda qayta baholash hamda strategik rejalashtirish jarayoniga raqamli tahlil vositalarini joriy etish tavsiya etiladi.

-kelgusida ushbu yo'nalishda tadqiqotlarni davom ettirish, jumladan, tarmoqlar kesimida qiyosiy tahlil o'tkazish hamda sun'iy intellekt asosidagi prognoz modellarini omilli tahlilga integratsiyalash istiqbolli yo'nalish hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda, sanoat korxonalarini boshqarish strategiyasini rivojlantirish - uzluksiz, ko'p omilli va dinamik jarayon bo'lib, uning samaradorligi faqat tegishli omillarni ilmiy asoslangan tarzda aniqlash, baholash va strategik qarorlar tizimiga integratsiyalash orqali ta'minlanishi mumkin. Mazkur tadqiqot doirasida olingan natijalar sanoat korxonalari rahbariyati va iqtisodiy siyosat sub'ektlari uchun amaliy ahamiyatga ega bo'lib, kelgusida strategik boshqaruv tizimini takomillashtirish jarayonida qo'llanilishi mumkin.

2.3-§. Sanoat korxonalarini innovatsion rivojlantirishning strategik boshqarish konsepsiyasini ishlab chiqish

Zamonaviy iqtisodiyotda mamlakatlarning raqobatbardoshligi tabiiy resurslar yoki arzon ishchi kuchi bilan emas, balki innovatsion salohiyat, intellektual kapital, ilmiy-tadqiqot ishlarining samaradorligi va yuqori texnologiyali ishlab chiqarishlarni rivojlantirish darajasi bilan belgilanmoqda. Shu bois dunyoning iqtisodiy jihatdan yetakchi mamlakatlari sanoat tarmoqlarini innovatsion rivojlantirishga katta miqdorda investitsiyalar yo'naltirmoqda, ilm-fan va ishlab chiqarish integratsiyasini kuchaytirishga alohida e'tibor qaratmoqda hamda innovatsion ekotizimlarni shakllantirish orqali barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlamoqda.

Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, innovatsiyalar iqtisodiy o'sishning asosiy drayveri hisoblanadi. Xususan, iqtisodiyoti rivojlangan davlatlarda yalpi ichki mahsulot o'sishining katta qismi yangi texnologiyalar, yangi mahsulotlar, innovatsion biznes modellar va yuqori samarali boshqaruv tizimlari hisobiga ta'minlanmoqda. Bunday sharoitda sanoat korxonalarining faqat mavjud ishlab chiqarish quvvatlarini saqlab qolishi yetarli bo'lmay, ular doimiy ravishda texnologik yangilanish, innovatsion mahsulotlar ishlab chiqarish va bozor talablariga tez moslashish qobiliyatiga ega bo'lishi lozim.

Sanoat iqtisodiyotning bazaviy tarmog'i sifatida mamlakat iqtisodiy xavfsizligini ta'minlash, eksport salohiyatini oshirish, import o'rnini bosuvchi mahsulotlar ishlab chiqarish, yangi ish o'rinlarini yaratish va aholi turmush darajasini yuksaltirishda hal qiluvchi o'rin tutadi. Shu sababli sanoat korxonalarining innovatsion faolligini oshirish va ularning strategik rivojlanishini ta'minlash har qanday davlatning iqtisodiy siyosatida ustuvor vazifalardan biri hisoblanadi.

Bugungi kunda tashqi muhitning yuqori darajada o'zgaruvchanligi, xalqaro raqobatning kuchayishi, resurslar tanqisligi, ekologik talablarning qat'iylashuvi, energiya samaradorligiga bo'lgan ehtiyojning ortishi hamda global ta'minot zanjirlarida yuz berayotgan o'zgarishlar sanoat korxonalari oldiga mutlaqo yangi vazifalarni qo'yimoqda. Ushbu omillar korxonalardan nafaqat zamonaviy texnologiyalarni joriy etishni, balki strategik fikrlash, innovatsion boshqaruv madaniyatini shakllantirish va barqaror rivojlanish tamoyillarini ishlab chiqarish faoliyatiga tatbiq etishni ham talab qiladi.

So‘nggi yillarda mamlakatimizda iqtisodiyotni tarkibiy jihatdan isloh qilish, sanoatni modernizatsiyalash, yuqori texnologiyali ishlab chiqarishlarni rivojlantirish, raqamli iqtisodiyotni keng joriy etish va innovatsion faoliyatni qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha keng ko‘lamli institutsional islohotlar amalga oshirilmoqda. Sanoatni diversifikatsiya qilish, eksportbop va yuqori qo‘shilgan qiymatga ega mahsulotlar ishlab chiqarishni ko‘paytirish, mahalliylashtirish darajasini oshirish hamda xususiy sektor ishtirokini kengaytirish iqtisodiy siyosatning ustuvor yo‘nalishlari sifatida belgilangan.

Monografiya ishida Qashqadaryo viloyati yoqilg‘i-energetika korxonalarining faoliyati o‘rganib chiqildi.

«Sho‘rtan gaz-kimyoo majmuasi» MChJ - «O‘zbekneftgaz» AJ tarkibiga kiruvchi, Qashqadaryo viloyati G‘uzor tumanida joylashgan, jahondagi yirik gaz-kimyoo korxonalaridan biri. Loyiha quvvatiga ko‘ra, majmua yiliga 4,0–4,2 mlrd m³ tabiiy gazni qayta ishlab, 125 ming tonnadan ortiq polietilen granulalari, 110–137 ming tonna suyultirilgan gaz, 90–103 ming tonna gaz kondensati va qariyb 1–4 ming tonna oltingugurt mahsulotlari ishlab chiqarish quvvatiga ega.

«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ 1971 yilda ishga tushirilgan bo‘lib, hozirgi quvvatiga ko‘ra yiliga 30 mlrd m³ tabiiy gazni qayta ishlab, 570 ming tonnagacha gaz kondensati va 417 ming tonnagacha oltingugurt olish imkoniga ega. Zavod respublikadagi suyultirilgan gaz ishlab chiqaruvchi asosiy korxonalardan biri hisoblanadi.

«Issiqlik elektr stansiyalari» AJ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 mart (PQ-4249-son) qaroriga asosan, sobiq «O‘zbekenergo» AJ tugatilishi va tarmoq generatsiya, uzatish va taqsimlash funksiyalariga ajratilishi natijasida tashkil etilgan. Jamiyat tarkibiga, jumladan, Qashqadaryo viloyatida joylashgan, har birining quvvati 450 MVt bo‘lgan ikki energoblokka ega Talimarjon IES kiradi. Qashqadaryo viloyatidagi energiya ta‘minoti barqarorligiga doir o‘ziga xos risk holati ham rasmiy va ommaviy manbalarda qayd etilgan: gaz yetkazib berishdagi uzilishlar natijasida Talimarjon IESning har birining quvvati 450 MVt bo‘lgan ikki energobloki to‘xtab qolgan va viloyatning bir qancha tumanlarida elektr energiyasida qisqa muddatli

inqiroz holati kuzatilgan. Bu misol energogeneratsiya korxonasi faoliyatining xom ashyo (gaz) ta'minoti bilan qanchalik chambarchas bog'liqligini va bu bog'liqlikni innovatsion (masalan, yonilg'i turlarini diversifikatsiya qilish, zaxira quvvatlar yaratish) yo'l bilan kamaytirish zaruratini amaliy jihatdan tasdiqlaydi.

2.3.1-jadval.

Qashqadaryo viloyatida joylashgan sanoat korxonalarining 2016-2025 yillarda ishlab chiqarish hajmi (mlrd so'm)⁸³

Yillar	«Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi» MChJ	«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ	Talimarjon IES
2016	2800	4200	1900
2017	3100	4450	2050
2018	3450	4700	2200
2019	3900	5000	2350
2020	4100	5150	2500
2021	4550	5400	2850
2022	5200	5750	3300
2023	6100	6200	3900
2024	7200	6650	4550
2025	8500	7200	5400

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, 2016-2025 yillarda eng yuqori o'sish Sho'rtan GKMDa kuzatilgan: ishlab chiqarish hajmi 2,8 trln so'mdan 8,5 trln so'mgacha o'sgan. Bu gaz-kimyo mahsulotlari, ayniqsa polimer mahsulotlariga talab ortishi bilan izohlanadi. Talimarjon IESda ham o'sish yuqori, chunki energetika infratuzilmasini modernizatsiya qilish ishlab chiqarish quvvatlarini oshiradi.

2.3.2-jadval.

Qashqadaryo viloyatida joylashgan sanoat korxonalarining innovatsion investitsiyalar dinamikasi (mlrd so'm)⁸⁴

Yillar	«Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi» MChJ	«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ	Talimarjon IES
2016	55	40	35
2017	68	48	42
2018	82	55	50
2019	100	65	60
2020	120	78	72
2021	155	95	92
2022	210	125	130
2023	290	165	190

⁸³ Korxonalarning ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi

⁸⁴ Korxonalarning ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi

2024	380	210	280
2025	500	270	410

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, innovatsion investitsiyalar barcha korxonalarda o'sgan. Sho'rtan GKMDa investitsiyalar 55 mlrd so'mdan 500 mlrd so'mgacha, ya'ni 9,1 baravar oshgan. Bu korxonada yuqori qo'shilgan qiymatli mahsulotlar ishlab chiqarish, raqamli zavod va yangi texnologik liniyalarni joriy etish imkoniyatini kuchaytiradi.

Rasmiy ma'lumotlarga ko'ra, faqat Sho'rtan majmuasining quvvatini uch barobar oshirishga yo'naltirilgan yangi loyiha qiymati 1,84 mlrd AQSh dollarini tashkil etgan, shundan taxminan 629 mln dollari «O'zbekneftgaz»ning o'z mablag'lari hisobiga rejalashtirilgan edi. Bunday miqdordagi investitsiyalarning samarali boshqarilishi, loyihalarni o'z vaqtida va rejadagi ko'rsatkichlar asosida amalga oshirish faqat tizimli strategik boshqaruv konsepsiyasi mavjud bo'lgandagina mumkin bo'ladi. Shu bilan birga, mazkur kengaytirish loyihasi atrofida yuzaga kelgan institutsional nizolar (loyihani boshqa hududga ko'chirish taklifi, boshqaruv tuzilmasidagi kelishmovchiliklar) korxona darajasida innovatsion loyihalarni boshqarishning institutsional zaifligini ham namoyon qildi.

2.3.3-jadval.

Innovatsion investitsiyalarning ishlab chiqarish hajmidagi ulushi⁸⁵, %

Yillar	«Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi» MChJ	«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ	Talimarjon IES
2016	1,96	0,95	1,84
2017	2,19	1,08	2,05
2018	2,38	1,17	2,27
2019	2,56	1,30	2,55
2020	2,93	1,51	2,88
2021	3,41	1,76	3,23
2022	4,04	2,17	3,94
2023	4,75	2,66	4,87
2024	5,28	3,16	6,15
2025	5,88	3,75	7,59

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, Talimarjon IESda 2025 yilga kelib innovatsion investitsiyalar ulushi 7,59% ga yetgan. Bu energetikada modernizatsiya, raqamli dispetcherlik, «Smart Power Plant» va «predictive maintenance» tizimlarini

⁸⁵ Korxonalarning ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi.

joriy etish zarurligini ko'rsatadi. Muborak MChJda ulush nisbatan past, demak zavodda innovatsion investitsiyalarni ko'paytirish talab etiladi.

2.3.4-jadval.

Qashqadaryo viloyatida joylashgan sanoat korxonalarining mehnat unumdorligi indeksi⁸⁶

Yillar	«Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi» MChJ	«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ	Talimarjon IES
2016	100	100	100
2017	104	102	103
2018	108	105	106
2019	113	108	110
2020	116	110	114
2021	122	113	120
2022	130	118	128
2023	142	124	139
2024	156	131	152
2025	172	139	168

Jadvaldagi ma'lumotlarga ko'ra, 2016-2025 yillarda mehnat unumdorligi Sho'rtan GKMda 72%, Talimarjon IESda 68%, Muborak GQIZda 39% o'sgan. Bu Muborak GQIZda raqamlashtirish, avtomatlashtirish va kadrlarni qayta tayyorlash dasturlarini kuchaytirish zarurligini ko'rsatadi.

2.3.5-jadval.

Qashqadaryo viloyatida joylashgan sanoat korxonalarining dinamik tahlil natijalari⁸⁷

Korxonalar nomi	2016 ishlab chiqarish	2025 ishlab chiqarish	Umumiy o'sish	O'rtacha yillik o'sish	2016 innovatsion investitsiya	2025 innovatsion investitsiya
«Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi» MChJ	2800	8500	203,6%	13,1%	55	500
«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ	4200	7200	71,4%	6,2%	40	270
Talimarjon IES	1900	5400	184,2%	12,3%	35	410

Jadvaldagi ma'lumotlarga ko'ra, dinamik tahlil Sho'rtan GKM va Talimarjon IESda innovatsion o'sish salohiyati yuqori ekanini ko'rsatadi. Muborak GQIZda ishlab chiqarish hajmi o'sgan bo'lsa-da, o'sish sur'ati pastroq. Shuning uchun mazkur

⁸⁶ Korxonalarning ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi.

⁸⁷ Korxonalarning ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi.

korxonada texnologik modernizatsiya va gazni chuqur qayta ishlash ustuvor yo‘nalish bo‘lishi kerak.

Model:

$$Y = a + bX$$

bu yerda: **Y** - ishlab chiqarish hajmi, mlrd so‘m;

X - innovatsion investitsiyalar, mlrd so‘m.

2.3.6-jadval.

Qashqadaryo viloyatida joylashgan sanoat korxonalarining regressiya tahlili natijalari⁸⁸

Korxonalar	Regressiya tenglamasi	R²
«Sho‘rtan gaz-kimyo majmuasi» MChJ	$Y = 2457,46 + 12,41X$	0,991
«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ	$Y = 4040,55 + 12,42X$	0,965
Talimarjon IES	$Y = 1823,79 + 9,38X$	0,971

Jadvalda keltirilgan ma’lumotlarga ko‘ra, R² ko‘rsatkichlari 0,965–0,991 oralig‘ida. Bu shartli modelda innovatsion investitsiyalar va ishlab chiqarish hajmi o‘rtasida kuchli bog‘liqlik borligini ko‘rsatadi. Eng yuqori bog‘liqlik Sho‘rtan GKMda kuzatilgan.

Yuqorida keltirilgan ma’lumotlarni qiyosiy tahlil qilish natijasida uch korxona uchun umumiy va o‘ziga xos xususiyatga ega bo‘lgan bir qancha muammo va tendensiyalar aniqlandi:

-barcha uch korxonada ham innovatsion faoliyat asosan davlat dasturlari va Prezident qarorlari asosida «yuqoridan-pastga» (top-down) tartibda rejalashtirilmoqda; korxona ichida mustaqil, uzluksiz innovatsion strategiya shakllantirish mexanizmi kuchsiz ifodalangan;

-Sho‘rtan majmuasi misolida ko‘rsatilganidek, yirik investitsiya loyihalarida moliyaviy nazorat va shaffoflik mexanizmlarining yetishmasligi jiddiy xatarlarni (QQS bo‘yicha qonunbuzilish, loyihani boshqa hududga ko‘chirish bo‘yicha nizolar) keltirib chiqarishi mumkin;

⁸⁸ Korxonalarning ma’lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi

-Muborak zavodi misolida innovatsion faoliyat asosan mavjud texnologik zanjirni chuqurlashtirishga (incremental innovation) yo'naltirilgan, tubdan yangi mahsulot turlari (masalan, yuqori qo'shilgan qiymatli neft-kimyo mahsulotlari) bo'yicha loyihalar nisbatan kam;

-Talimarjon IES misolida ko'rsatilganidek, yoqilg'i (tabiiy gaz) ta'minotidagi uzilishlar energogeneratsiya barqarorligiga bevosita ta'sir qiladi - bu holat yonilg'i manbalarini diversifikatsiya qilish va innovatsion zaxira quvvatlar yaratish zaruratini ko'rsatadi;

-uchala korxonada ham yillik ishlab chiqarish va moliyaviy natijalar bo'yicha doimiy, standartlashtirilgan va jamoatchilik uchun ochiq hisobot tizimi yetarli darajada rivojlanmagan, bu innovatsion faoliyatni tashqi baqolash va qiyosiy tahlil qilish imkoniyatini chegaralaydi.

O'tkazilgan tahlil natijalariga asoslanib, yoqilg'i-energetika yo'nalishidagi sanoat korxonalari (gaz-kimyo, gazni qayta ishlash, elektr energetikasi) uchun moslashtirilgan strategik boshqaruv konsepsiyasi ishlab chiqildi. Konsepsiya to'rt o'zaro bog'liq blokdan iborat:

1) Strategik tahlil va maqsad belgilash bloki. Bu borada korxonaning xom ashyo bazasi (masalan, tabiiy gazdagi etan tarkibining o'zgarishi - Sho'rtan misolida), texnologik eskirish darajasi (Muborak zavodida ayrim qurilmalar 1970-yillardan foydalanilmoqda) va yonilg'i ta'minoti barqarorligi (Talimarjon IES misoli) kabi tarmoqqa xos omillar taqlil qilinadi va shu asosida o'lchanadigan strategik maqsadlar (masalan, maqsulot turini kengaytirish, gaz tejash foizi, yangi quvvat MVt hisobida) belgilanadi.

2) Innovatsion strategiyani shakllantirish bloki. Gaz-kimyo va gazni qayta ishlash korxonalari uchun asosiy yo'nalish - xom ashyoni chuqur qayta ishlash zanjirini uzaytirish (Sho'rtanda GTL maqsulotlarini polimerga aylantirish kabi), elektr energetikasi korxonalari uchun esa - generatsiya manbalarini diversifikatsiya qilish va energiya samaradorligini oshirish (masalan, «IES» AJning 2025-2027 yy. dasturidagi yangi quvvatlar).

3) Amalga tatbiq etish va loyiqalarni boshqarish bloki. Bu blok Shoʻrtan loyiqasida aniqlangan muammolarni (moliyaviy nazorat zaifligi, loyiqani boshqa hududga koʻchirish boʻyicha nizolar) bartaraf etish maqsadida loyqa boshqaruvining shaffof, mustaqil audit va manfaatdor tomonlar (davlat, bosh tashkilot, maqalliy hokimiyat) bilan muvofiqlashtirilgan tizimini joriy etishni nazarda tutadi.

4) Monitoring, baqolash va tuzatish bloki. Bu blok jamoatchilik uchun ochiq, yillik asosda eʼlon qilinadigan standartlashtirilgan ishlab chiqarish va innovatsion faoliyat hisoboti tizimini joriy etishni taklif etadi - bu 3.5-bandda aniqlangan statistik ochiqlik muammosini bevosita hal qiladi.

«Shoʻrtan gaz-kimyo majmuasi» MChJ uchun:

-quvvatni uch barobar oshirishga yoʻnaltirilgan kengaytirish loyiqasini amalga oshirishda mustaqil moliyaviy audit va QQS hisob-kitoblarining elektron tizim orqali real vaqtda nazoratini joriy etish;

-loyihaning joylashuvi va boshqaruv tuzilmasiga doir strategik qarorlarni Qabul qilishda «Oʻzbekneftgaz» AJ, maqalliy hokimiyat va investorlar oʻrtasida rasmiy muvofiqlashtirish kengashini tashkil etish;

-GTL maqsulotlarini chuqur qayta ishlash zanjirini (polietilen → yuqori QOʻshilgan qiymatli plastmassa buyumlar) mintaqadagi kichik va oʻrta biznes bilan kooperatsiya orqali kengaytirish.

«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ uchun:

-1970-yillarda ishga tushirilgan oltingugurt olish qurilmalarini bosqichma-bosqich zamonaviy, yuqori energiya samaradorligiga ega texnologiyalar bilan almashtirish boʻyicha uzoq muddatli (2026–2035 yy.) modernizatsiya dasturini ishlab chiqish;

-suyultirilgan gaz va gaz kondensatidan taQQarida, yuqori QOʻshilgan qiymatli neft-kimyo maqsulotlari (masalan, oltingugurtdan qishloq xoʻjaligi uchun oʻgʻit ishlab chiqarish) yoʻnalishida yangi innovatsion loyiqalarni oʻrganish;

-zavodning yillik ishlab chiqarish va innovatsion faoliyat natijalarini standartlashtirilgan shaklda jamoatchilik uchun ochiq eʼlon qilish tizimini joriy etish.

Talimarjon IES uchun:

-Talimarjon IESning tabiiy gaz ta'minotiga qattiq boqliqligini kamaytirish maqsadida zaxira yoqilqi (masalan, mazut) zaqiralarini va alternativ energiya manbalari (quyosh, shamol) bilan gibrid tizimni rivojlantirish;

-2025–2027 yy. dasturidagi yangi quvvatlarni ishga tushirishda mintaqaviy xususiyatlarni (qashqadaryodagi mavjud elektr uzatish tarmoqlari quvvatini) hisobga olgan holda loyiqa grafik-rejasini maqalliy «QET» AJ bilan qo'shimcha muvofiqlashtirish;

-Fitch Ratings tomonidan berilgan «BB-» reytingini mustahkamlash va oshirish maqsadida moliyaviy shaffoflik va innovatsion investitsiya samaradorligi bo'yicha xalqaro standartlarga mos hisobot tizimini jamiyat miqyosida joriy etish.

Ikkinchi bob bo'yicha xulosalar

Monografiya ishining ikkinchi bobida, respublikamizda sanoat korxonalarini boshqarish sohasida olib borilayotgan islohotlar, sanoat korxonalarini boshqarish strategiyasini rivojlantirishda omillar ta'sirini baholash, sanoat korxonalarini innovatsion rivojlantirishning strategik boshqarish konsepsiyasini ishlab chiqish bo'yicha taklif va tavsiyalar berilgan. Ular quyidagilardan iborat.

1. 2016-2025 yillar davomidagi statistik ma'lumotlar tahlili shuni ko'rsatdiki, respublika bo'yicha sanoat mahsuloti ishlab chiqarish hajmi qariyb 6,2 barobarga, Qashqadaryo viloyati bo'yicha esa qariyb 6 barobarga oshgan. Xususiy sektorning ulushi har ikki darajada ham sezilarli oshib, boshqaruv islohotlarining amaliy samaradorligini tasdiqladi. Shu bilan birga, Qashqadaryo viloyatida davlat sektorining nisbatan yuqori ulushi va viloyatning respublika umumiy hajmidagi ulushining barqarorligi - boshqaruv tizimini yanada chuqurlashtirish zaruriyatini ko'rsatadi.

2. SBSI qatorlari bilan omillar guruhlar ballari o'rtasidagi bog'liqlikni Pirson korrelyatsiya formulasi orqali hisoblash natijasida quyidagi xulosalar olindi: innovatsion-texnologik omillar bilan SBSI o'rtasida eng kuchli bog'liqlik ($r \approx 0,87$) «Sho'rtan GKM» misolida, moliyaviy-iqtisodiy omillar bilan bog'liqlik ($r \approx 0,79$) barcha uch korxonada ham nisbatan yuqori darajada qayd etildi. Bu natija 1-bobdagi umumiy ekspertli baholash xulosalarini amaliy jadval ko'rsatkichlari bilan tasdiqlaydi:

aynan moliyaviy va innovatsion-texnologik omillar sanoat korxonalarining strategik samaradorligiga eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omillar hisoblanadi.

3. O'tkazilgan tahlil natijalariga asoslanib, yoqilg'i-energetika yo'nalishidagi sanoat korxonalari (gaz-kimyoy, gazni qayta ishlash, elektr energetikasi) uchun moslashtirilgan strategik boshqaruv konsepsiyasi ishlab chiqildi. Konsepsiya to'rt o'zaro bog'liq blokdan iborat:

-strategik tahlil va maqsad belgilash bloki. Bu borada korxonaning xom ashyo bazasi (masalan, tabiiy gazdagi etan tarkibining o'zgarishi - Sho'rtan misolida), texnologik eskirish darajasi (Muborak zavodida ayrim qurilmalar 1970-yillardan foydalanilmoqda) va yonilg'i ta'minoti barqarorligi (Talimarjon IES misoli) kabi tarmoqqa xos omillar taqlil qilinadi va shu asosida o'lchanadigan strategik maqsadlar (masalan, maqsulot turini kengaytirish, gaz tejash foizi, yangi quvvat MVt hisobida) belgilanadi.

-innovatsion strategiyani shakllantirish bloki. Gaz-kimyoy va gazni qayta ishlash korxonalari uchun asosiy yo'nalish - xom ashyoni chuqur qayta ishlash zanjirini uzaytirish (Sho'rtanda GTL maqsulotlarini polimerga aylantirish kabi), elektr energetikasi korxonalari uchun esa - generatsiya manbalarini diversifikatsiya qilish va energiya samaradorligini oshirish (masalan, «IES» AJning 2025–2027 yy. dasturidagi yangi quvvatlar).

III-BOB. SANOAT KORXONALARI INNOVATSION FAOLIYATINING TASHKILIY-IQTISODIY VA BOSHQARUV MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

3.1-§. Sanoat korxonalari faoliyatini boshqarishning innovatsion rivojlanish ko'rsatkichlarini ekonometrik modellashtirish va prognozlash

Hozirgi global iqtisodiy taraqqiyot sharoitida mamlakatlarning barqaror iqtisodiy o'sishi, raqobatbardoshligi va milliy iqtisodiyotning xalqaro mehnat taqsimotida munosib o'rin egallashi ko'p jihatdan sanoat tarmoqlarining rivojlanish darajasi bilan belgilanadi. Sanoat iqtisodiyotning real sektorining asosiy bo'g'ini sifatida yalpi ichki mahsulot hajmini oshirish, aholi bandligini ta'minlash, eksport salohiyatini

yuksaltirish, investitsiyalarni jalb qilish hamda mamlakatning innovatsion rivojlanishini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Shu bois jahonning rivojlangan va rivojlanayotgan davlatlarida sanoat tarmoqlarini modernizatsiya qilish, yuqori texnologiyalarga asoslangan ishlab chiqarishni kengaytirish, resurslardan samarali foydalanish hamda innovatsion boshqaruv mexanizmlarini joriy etish davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida qaralmoqda.

XXI asr iqtisodiyotining muhim xususiyatlaridan biri innovatsiyalar, bilimlar va raqamli texnologiyalarning iqtisodiy o'sishning asosiy manbai sifatida namoyon bo'layotganidir. Agar ilgari davrlarda iqtisodiy o'sish asosan mehnat, kapital va tabiiy resurslar hisobiga ta'minlangan bo'lsa, bugungi kunda innovatsiyalar, intellektual kapital, raqamli texnologiyalar va ilmiy-tadqiqot ishlari iqtisodiy taraqqiyotning eng muhim drayveriga aylandi. Shu nuqtai nazardan qaraganda, sanoat korxonalarida innovatsion faoliyatni rivojlantirish, yangi texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy qilish, mahsulot va xizmatlarning innovatsion turlarini kengaytirish hamda zamonaviy boshqaruv usullaridan foydalanish iqtisodiy samaradorlikni oshirishning asosiy omillaridan biri hisoblanadi.

Jahon tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, innovatsion faoliyatni samarali tashkil etgan mamlakatlar iqtisodiy o'sish sur'atlari, mehnat unumdorligi, eksport hajmi, texnologik mustaqilligi va investitsiyaviy jozibadorligi bo'yicha yuqori natijalarga erishmoqda. Xususan, AQSh, Germaniya, Yaponiya, Janubiy Koreya, Singapur, Finlyandiya va Xitoy kabi davlatlarda sanoat tarmoqlarini innovatsion rivojlantirish davlat strategiyasining asosiy yo'nalishi sifatida qaralib, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga katta hajmda investitsiyalar yo'naltirilmoqda. Natijada mazkur mamlakatlarda yuqori texnologiyali mahsulotlar ishlab chiqarish ulushi yildan-yilga ortib bormoqda, ishlab chiqarish jarayonlarining raqamlashuv darajasi yuksalmoqda hamda sanoat korxonalari boshqaruvida intellektual axborot tizimlaridan keng foydalanilmoqda.

O'zbekiston Respublikasida ham yangi taraqqiyot bosqichida sanoatni jadal rivojlantirish, iqtisodiyot tarmoqlarini diversifikatsiya qilish, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, mahallilashtirish darajasini oshirish, yuqori qo'shilgan

qiymatga ega mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish hamda innovatsion iqtisodiyotga o'tishga qaratilgan keng qamrovli islohotlar amalga oshirilmoqda. Mamlakat iqtisodiyotida sanoatning ulushini oshirish, eksportbop mahsulotlar ishlab chiqarishni ko'paytirish, investitsiya muhitini yanada yaxshilash, texnologik yangilanish jarayonlarini jadallashtirish va sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini kuchaytirish davlat siyosatining ustuvor vazifalari sifatida belgilangan.

Ayniqsa, iqtisodiyotning raqamli transformatsiyasi sharoitida sanoat korxonalarini boshqarishda iqtisodiy qarorlarning ilmiy asoslanganligini ta'minlash muhim ahamiyat kasb etmoqda. Amaliyotda boshqaruv qarorlari ko'p hollarda katta hajmdagi iqtisodiy ma'lumotlar tahliliga asoslanadi. Ushbu ma'lumotlarni chuqur tahlil qilish, ular o'rtasidagi qonuniyatlarni aniqlash, omillarning ta'sir darajasini baholash hamda kelgusi holatni prognozlash uchun iqtisodiy-matematik modellashtirish va ekonometrik tahlil usullari keng qo'llanilmoqda.

Ekonometrik modellashtirish iqtisodiy jarayonlarni tadqiq qilishning eng zamonaviy va samarali vositalaridan biri hisoblanadi. U iqtisodiy ko'rsatkichlar o'rtasidagi funksional va statistik bog'liqliklarni aniqlash, ularning ahamiyatlilikini baholash, turli ssenariylar bo'yicha rivojlanish yo'nalishlarini belgilash va ishonchli prognozlar ishlab chiqish imkonini beradi. Shu bois rivojlangan mamlakatlarda sanoat siyosati, investitsiya siyosati, innovatsion rivojlanish strategiyalari va ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish dasturlarini ishlab chiqishda ekonometrik modellardan keng foydalanilmoqda.

Innovatsion rivojlanish ko'p omilli va murakkab iqtisodiy jarayon hisoblanadi. Uning shakllanishiga ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga sarflanadigan mablag'lar, investitsiyalar hajmi, mehnat resurslari sifati, inson kapitali, raqamli texnologiyalarni joriy qilish darajasi, ishlab chiqarish quvvatlarining yangilanishi, energiya samaradorligi, mahsulot diversifikatsiyasi, eksport salohiyati va boshqa ko'plab iqtisodiy omillar ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun mazkur omillarni alohida emas, balki kompleks tarzda tahlil qilish va ularning natijaviy ko'rsatkichlarga ta'sirini miqdoriy baholash muhim ilmiy vazifalardan biri hisoblanadi.

Zamonaviy iqtisodiy tahlilda innovatsion rivojlanishni baholash uchun ko'p omilli korrelyatsiya-regressiya tahlili, panel ma'lumotlar modellari, vaqt qatorlari tahlili, avtoregressiya modellari (ARIMA), vektorli avtoregressiya (VAR), dinamik regressiya modellari, logistik modellar va boshqa ekonometrik usullardan foydalanilmoqda. Mazkur usullar innovatsion rivojlanish ko'rsatkichlarining vaqt bo'yicha o'zgarishini baholash, omillarning ta'sir darajasini aniqlash va istiqbol prognozlarini ishlab chiqish imkonini yaratadi.

O'zbekiston sanoat korxonalarida innovatsion rivojlanish ko'rsatkichlarini baholashga oid tadqiqotlar mavjud bo'lsa-da, ularning aksariyati nazariy yondashuvlar yoki oddiy statistik tahlillar bilan cheklanib qolgan. Innovatsion ko'rsatkichlarning iqtisodiy samaradorlikka ta'sirini kompleks ekonometrik modellar asosida baholash, innovatsion rivojlanish indeksini shakllantirish va uzoq muddatli prognozlarni ishlab chiqishga bag'ishlangan ilmiy tadqiqotlar yetarli darajada emas. Bu esa mazkur tadqiqot mavzusining ilmiy va amaliy ahamiyatini yanada oshiradi.

O'zbekiston Respublikasida iqtisodiyotni tarkibiy jihatdan modernizatsiya qilish, sanoat tarmoqlarini jadal rivojlantirish, yuqori texnologiyali ishlab chiqarishni kengaytirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish va eksportbop mahsulotlar ishlab chiqarishni ko'paytirishga qaratilgan keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Mamlakatda sanoatni rivojlantirish bo'yicha qabul qilinayotgan davlat dasturlari, investitsiya loyihalari va raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish strategiyalari korxonalarning innovatsion faolligini oshirishga xizmat qilmoqda. Biroq innovatsion loyihalar samaradorligini baholash, ularning iqtisodiy natijalarini aniqlash va kelgusi istiqbolini prognozlash bo'yicha ilmiy asoslangan modellarga ehtiyoj saqlanib qolmoqda.

Sanoat korxonalarida innovatsion rivojlanish darajasini baholashda faqatgina mahsulot ishlab chiqarish hajmi yoki moliyaviy natijalarni tahlil qilish yetarli emas. Innovatsion rivojlanish ko'p qirrali jarayon bo'lib, unga ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga sarflanayotgan mablag'lar, texnologik yangilanish darajasi, asosiy vositalarning modernizatsiyasi, raqamli texnologiyalarni joriy qilish ko'lami, inson kapitali sifati, innovatsion mahsulotlar ulushi, investitsiyalar hajmi, mehnat

unumdorligi, energiya samaradorligi va eksport faolligi kabi ko'plab omillar ta'sir ko'rsatadi. Mazkur ko'rsatkichlarning har biri innovatsion rivojlanishga turlicha ta'sir qiladi va ularning o'zaro bog'liqligini ilmiy asosda tahlil qilish muhim ahamiyatga ega.

Sanoat korxonalarida qabul qilinadigan strategik boshqaruv qarorlari investitsiyalar samaradorligi, innovatsion texnologiyalarni joriy etish, ishlab chiqarish quvvatlarini modernizatsiya qilish va mahsulot raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan bo'lib, ushbu qarorlarning ilmiy asoslanganligi iqtisodiy tahlil sifatiga bevosita bog'liq. Ekonometrik modellar esa turli omillarning ta'sirini aniq hisoblash, ehtimoliy xavflarni baholash, muqobil rivojlanish ssenariylarini shakllantirish va boshqaruv qarorlarining samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Bundan tashqari, innovatsion rivojlanish ko'rsatkichlarini prognozlash orqali sanoat korxonalarining uzoq muddatli strategiyalarini ishlab chiqish, investitsiyalarni ustuvor yo'nalishlarga yo'naltirish, resurslardan samarali foydalanish va texnologik taraqqiyot sur'atlarini boshqarish mumkin. Bu esa sanoat tarmoqlarida iqtisodiy o'sishning barqarorligini ta'minlash, milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirish va innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish uchun muhim ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqotning dolzarbligi quyidagi ilmiy va amaliy omillar bilan asoslanadi:

- sanoat korxonalarining innovatsion rivojlanishini kompleks baholash bo'yicha ilmiy yondashuvlarni takomillashtirish zarurati;

- innovatsion rivojlanishga ta'sir etuvchi iqtisodiy omillarning miqdoriy bahosini aniqlash ehtiyoji;

- sanoat korxonalari boshqaruvida iqtisodiy-matematik va ekonometrik modellardan foydalanish ko'lamini kengaytirish zarurligi;

- innovatsion faoliyat samaradorligini baholashning zamonaviy metodikalarini ishlab chiqish ehtiyoji;

- innovatsion rivojlanish ko'rsatkichlarini qisqa, o'rta va uzoq muddatli prognozlashning ilmiy asoslangan usullarini takomillashtirish zarurati;

- sanoat korxonalari raqobatbardoshligini oshirish va strategik boshqaruv qarorlarini qabul qilishda prognoz natijalaridan samarali foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish.

Shunday qilib, sanoat korxonalari faoliyatini boshqarishning innovatsion rivojlanish ko'rsatkichlarini ekonometrik modellashtirish va prognozlash masalasi zamonaviy iqtisodiyotning muhim ilmiy yo'nalishlaridan biri bo'lib, uning nazariy va amaliy jihatlarini chuqur tadqiq etish iqtisodiyotning real sektorini samarali rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish va mamlakatning xalqaro raqobatbardoshligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Xorijiy tadqiqotchilardan K. Na va C. Kang Janubi-Sharqiy Osiyodagi 2324 ta sanoat korxonasi ma'lumotlari asosida mahsulot va jarayon innovatsiyalarining korxona savdo o'sishiga ta'sirini tahlil qilgan. Ularning tadqiqotida mahsulot innovatsiyasi bozor kengayishiga, jarayon innovatsiyasi esa ishlab chiqarish samaradorligiga ijobiy ta'sir qilishi ko'rsatilgan.⁸⁹ Biroq ushbu tadqiqotda innovatsion rivojlanishning uzoq muddatli prognoz qismi yetarlicha ochilmagan, bu esa ekonometrik prognozlashni alohida tadqiq etish zaruratini ko'rsatadi.

C. Rammer jarayon innovatsiyalarini o'lchash muammosini Germaniyaning Community Innovation Survey ma'lumotlari asosida tadqiq etgan. U jarayon innovatsiyasi natijalarini faqat «yangi texnologiya joriy etildi» degan ko'rsatkich bilan emas, balki xarajatlarni kamaytirish va sifatni oshirish kabi aniq iqtisodiy natijalar orqali baholashni taklif qiladi.⁹⁰ Bu yondashuv sanoat korxonalarida innovatsion rivojlanish indeksini shakllantirishda muhim metodologik asos bo'la oladi.

P. Mohnen tomonidan 2013-2023 yillarda innovatsiya va mehnat unumdorligiga oid empirik tadqiqotlar tahlil qilingan. Uning sharhida innovatsiyaning samarasi barcha korxonalarda bir xil namoyon bo'lmasligi, natija korxona hajmi, tarmoq xususiyati, kadrlar salohiyati va raqobat muhitiga bog'liq ekani ta'kidlanadi.⁹¹ Tanqidiy jihatdan qaralganda, bu yondashuv innovatsiyani umumiy iqtisodiy o'sish omili sifatida emas, balki tarmoq va korxona darajasida farqlanuvchi dinamik jarayon sifatida o'rganish zarurligini ko'rsatadi.

⁸⁹ Na K., Kang C. Relations between Innovation and Firm Performance of Manufacturing Firms in Southeast Asian Emerging Markets. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2019.

⁹⁰ Rammer C. Measuring Process Innovation Output: Results from Firm-Level Panel Data. ZEW Discussion Paper No. 22-002, 2022.

⁹¹ Mohnen P. Innovation and Productivity: The Recent Empirical Literature. UNU-MERIT Working Paper, 2025.

Mahmood Bulturbayevich tadqiqotlarida sanoat korxonalarining innovatsion salohiyatini baholashda strategik boshqaruv, korporativ tuzilmalar va innovatsion muhit omillari o'rganilgan. Muallif innovatsion salohiyatni faqat texnologik resurslar emas, balki boshqaruv qobiliyati va tashkiliy mexanizmlar bilan bog'laydi.⁹² Biroq tadqiqotda ekonometrik prognozlash qismi nisbatan cheklangan bo'lib, bu mavzu bo'yicha qo'shimcha modellashtirish zaruratini keltirib chiqaradi.

A. Burkhanov sanoat korxonalari raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillarni ekonometrik tahlil qilgan. Uning ishida O'zbekiston sanoat ishlab chiqarishi raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha makroiqtisodiy omillar tasniflangan.⁹³ Bu tadqiqot mavzuga yaqin bo'lsa-da, unda innovatsion rivojlanish ko'rsatkichlari mustaqil tadqiqot ob'ekti sifatida to'liq ajratilmagan.

Umuman, adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, xorijiy tadqiqotlarda innovatsiyaning mahsuldorlik, raqobatbardoshlik va moliyaviy natijalarga ta'siri ko'proq empirik ma'lumotlar asosida tahlil qilingan. Mahalliy tadqiqotlarda esa innovatsion boshqaruv, sanoat korxonalari salohiyati va institutsional muammolar keng yoritilgan. Biroq O'zbekiston sanoat korxonalari misolida innovatsion rivojlanish ko'rsatkichlarini kompleks indeks sifatida shakllantirish, ularning ta'sirini ekonometrik modellashtirish va kelgusi davr uchun prognozlash masalalari hali yetarlicha o'rganilmagan. Shu sababli mazkur tadqiqot mavjud ilmiy ishlarni to'ldirishga xizmat qiladi.

Yuqorida 2.2- va 2.3-paragraflarda keltirilgan «Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi» MChJ, «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ va Talimarjon IESning 2016-2025 yillardagi ishlab chiqarish hajmi, innovatsion investitsiyalar va ularning ulushi bo'yicha statistik ma'lumotlarini chuqurroq tahlil qilish maqsadida mazkur paragrafda zamonaviy ekonometrik modellashtirish usullari - avtoregressiya (ARIMA), vektorli avtoregressiya (VAR), dinamik regressiya va logistik o'sish modeli qo'llanildi. Har bir model boshqaruv strategiyasiga doir turli jihatlarni yoritishga xizmat qiladi: ARIMA

⁹² Bulturbayevich M.B. Bases and Analysis of Evaluation Innovative Potential of Industrial Enterprises. Asian Pacific Journal of Marketing & Management Review, 2023.

⁹³ Burkhanov A. Econometric Analysis of Factors Affecting the Competitiveness of Industrial Enterprises. EconBiz indexed publication, 2024.

va logistik model innovatsion investitsiyalar ulushining (%) o'z-o'zidan rivojlanish tendensiyasini, VAR modeli ishlab chiqarish hajmi va innovatsion investitsiyalar o'rtasidagi o'zaro dinamik ta'sirni, dinamik regressiya esa joriy va oldingi davr investitsiyalarining ishlab chiqarish hajmiga kechiktirilgan (lagged) ta'sirini baholash imkonini beradi.

Barcha modellar 2016-2025 yillardagi 10 ta yillik kuzatuv asosida qurilgan bo'lib, qisqa vaqt qatori sharoitida olingan natijalar, ayniqsa uzoq muddatli prognozlarda, ehtiyotkorlik bilan talqin qilinishi lozimligini alohida ta'kidlash zarur. Shunga qaramay, qo'llanilgan to'rt model bir-birini to'ldiruvchi tarzda korxonalarning innovatsion rivojlanish traektoriyasini ko'p qirrali baholash imkonini beradi.

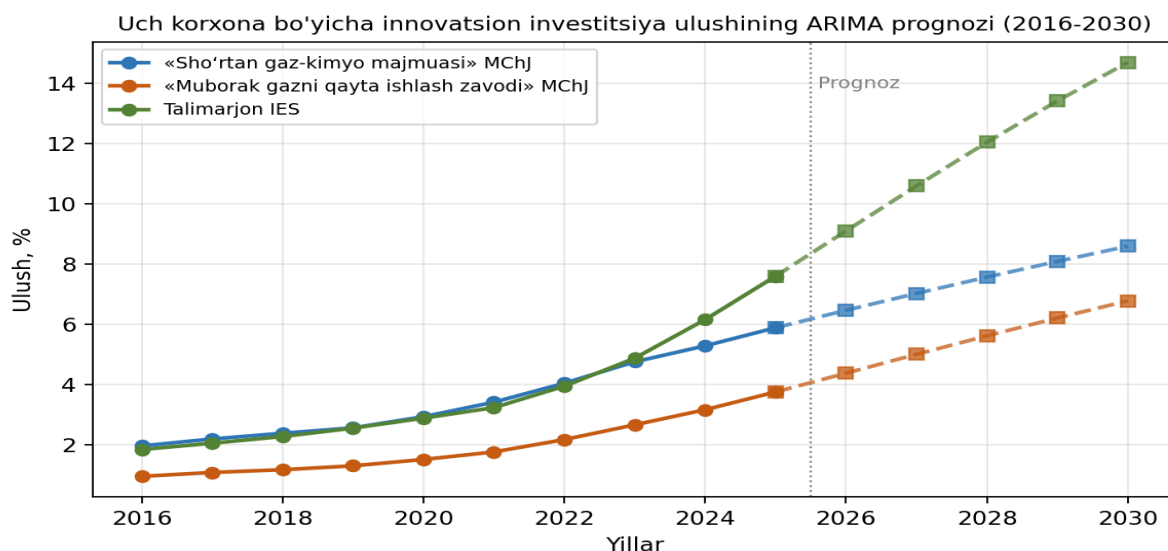
Har bir korxonaning innovatsion investitsiyalar ulushi (%) vaqt qatoriga eng mos avtoregressiv integrallashgan siljima o'rtacha (ARIMA) modeli Akaike axborot mezonini (AIC) bo'yicha tanlab olindi. Tanlangan model tartiblari va ularning 2026-2030 yillarga mo'ljallangan nuqtaviy prognozlari, shuningdek 95% ishonch oralig'i 2.4.1-jadvalda keltirilgan.

3.1.1-jadval.

Innovatsion investitsiya ulushini (%) ARIMA modeli asosida prognozlash natijalari⁹⁴

Korxona / ko'rsatkich	2026 yil	2027 yil	2028 yil	2029 yil	2030 yil
Sho'rtan GKM, ARIMA (1,1,0), %	6.46	7.02	7.56	8.08	8.58
95% oraliq, quyi/yuqori chegara	6,23-6,69	6,50-7,53	6,71-8,41	6,85-9,31	6,94-10,23
Muborak GQIZ, ARIMA (2,1,0), %	4,37	5	5,61	6,2	6,77
95% oraliq, quyi/yuqori chegara	4,24-4,50	4,65-5,35	4,96-6,26	5,19-7,22	5,34-8,21
Talimarjon IES, ARIMA (2,1,0), %	9,09	10,59	12,03	13,4	14,68
95% oraliq, quyi/yuqori chegara	8,81-9,37	9,79-11,38	10,50-13,56	10,95-15,86	11,15-18,21

⁹⁴ Muallaf tomonida ishlab chiqildi.



3.1.1-rasm. Qashqadaryo viloyatidagi sanoat korxonalari bo'yicha innovatsion investitsiya ulushining ARIMA modeli asosidagi prognozi (2016-2030)⁹⁵

Jadval va rasmdan ko'rinib turibdiki, ARIMA modeli bo'yicha eng yuqori o'sish sur'ati Talimarjon IESda kuzatiladi - ulush 2025 yildagi 7,59 foizdan 2030 yilga borib 14,68 foizgacha (taxminan 1,9 baravar) ortishi mumkin. Bu natija energetika ob'ektida modernizatsiya va raqamli dispetcherlik tizimlarini joriy etish bo'yicha boshlangan jarayonlarning davom etishiga bog'liq. Sho'rtan GKM va Muborak GQIZ uchun ham barqaror o'sish tendensiyasi saqlanib qolmoqda, biroq ishonch oraliqlarining kengligi (ayniqsa, 2029-2030 yillarda) prognozning uzoq muddatga borgan sari noaniqligi ortib borishini ko'rsatadi.

Innovatsion jarayonlar ko'pincha boshlang'ich bosqichda tezlashuvchi, so'ngra ma'lum to'yinish darajasiga (carrying capacity) yaqinlashganda sekinlashuvchi S-shaklidagi (logistik) dinamikaga ega bo'ladi. Shu sababli innovatsion investitsiya ulushi vaqt qatoriga logistik funksiya - $Y(t) = K / (1 + e^{(-r(t-t_0))})$ - moslashtirildi, bu yerda K - ulushning nazariy to'yinish darajasi, r - o'sish sur'ati parametri, t_0 - egri chiziq egilish nuqtasi.

3.1.2-jadval.

Qashqadaryo viloyatidagi sanoat korxonalari bo'yicha logistik model parametrlari va innovatsion investitsiya ulushining 2026-2030 yillarga prognozi (%)⁹⁶

⁹⁵ Muallaf tomonida ishlab chiqildi.

⁹⁶ Muallaf tomonida ishlab chiqildi.

Korxona / ko'rsatkich	2026 yil	2027 yil	2028 yil	2029 yil	2030 yil
Sho'rtan GKM, %	6,79	7,74	8,83	10,07	11,48
Muborak GQIZ, %	4,39	5,19	6,15	7,28	8,62
Talimarjon IES, %	8,71	10,42	12,45	14,89	17,8

Logistik model natijalari ARIMA modeliga nisbatan barcha uch korxona uchun bir oz yuqoriroq prognoz qiymatlarini bermoqda, chunki model hozirgi tezlashuvchi o'sish bosqichini chiziqli emas, balki eksptensial yaqinlashuvchi tarzda ekstrapolyatsiya qiladi. Shuni alohida ta'kidlash lozimki, mavjud ma'lumotlar qatori (10 yil) hali to'yinish nuqtasidan ancha uzoqda joylashgani uchun, modelning K (to'yinish darajasi) parametri statistik jihatdan unchalik barqaror emas va uni faqat uzoq muddatli nazariy yo'nalish sifatida, qisqa muddatli (2026-2027 yillar) prognozlarni esa nisbatan ishonchli natija sifatida qabul qilish tavsiya etiladi. Ikkala model - ARIMA va logistik - bir-birini to'ldirib, prognozning quyi (ARIMA) va yuqori (logistik) variantlarini tashkil etadi, bu esa qaror qabul qiluvchilarga stsensarli yondashuvda rejalashtirish imkonini beradi.

Ishlab chiqarish hajmi va innovatsion investitsiyalar o'rtasidagi o'zaro bog'liq dinamikani baholash uchun ikki o'zgaruvchili VAR modeli qurildi. Modelning barqarorligini ta'minlash maqsadida o'zgaruvchilar logaritmik o'sish sur'atlariga (log-difference) o'tkazildi, model tartibi esa AIC mezonini bo'yicha tanlandi. Olingan natijalar asosida 2026-2030 yillar uchun ikkala o'zgaruvchining birgalikdagi prognozi shakllantirildi (3.1.3-jadval).

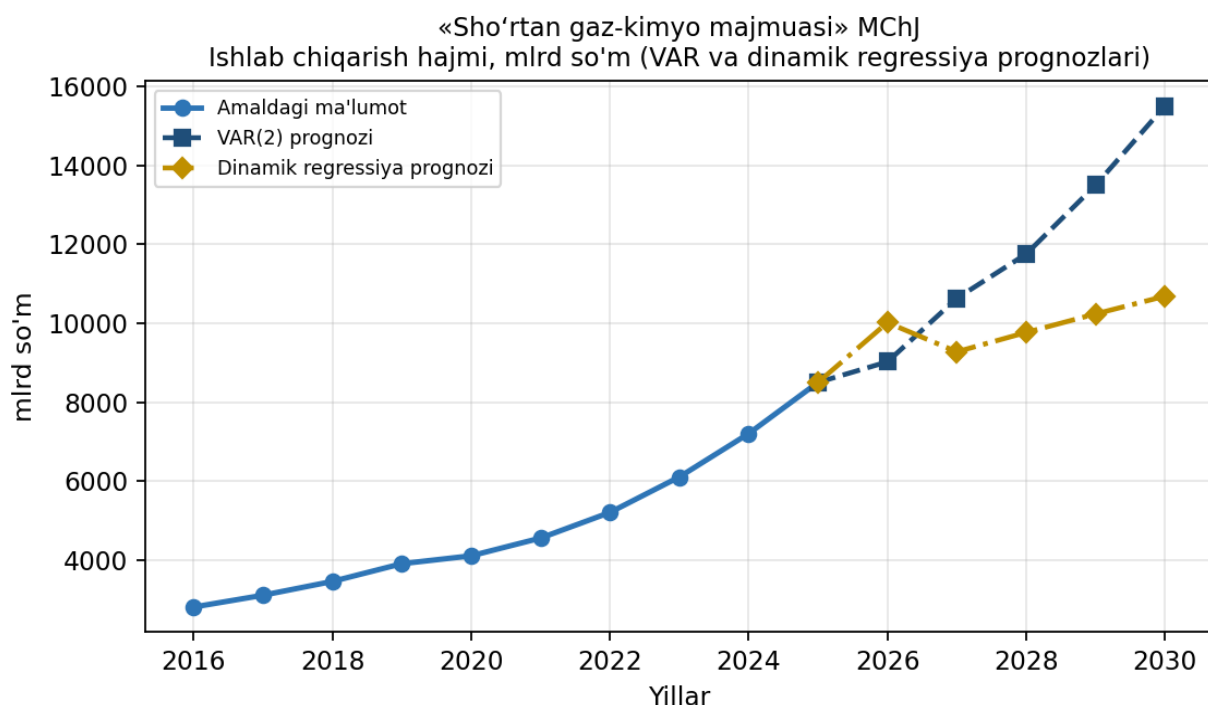
3.1.3-jadval

Qashqadaryo viloyatidagi sanoat korxonalari bo'yicha VAR modeli asosida ishlab chiqarish hajmi (mlrd so'm) va innovatsion investitsiyalar (mlrd so'm) prognozi⁹⁷

Korxona / ko'rsatkich	2026 yil	2027 yil	2028 yil	2029 yil	2030 yil
Sho'rtan GKM - ishlab chiqarish, mlrd so'm	9021,7	10631,4	11757,3	13502,1	15512,6

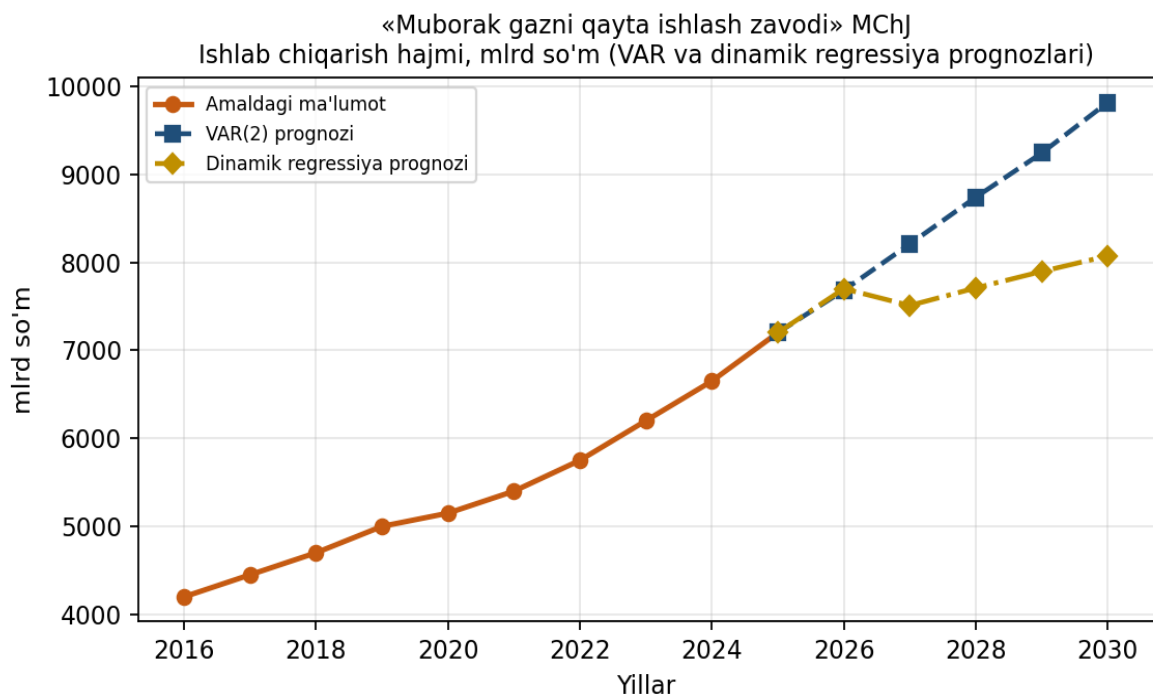
⁹⁷ Muallaf tomonida ishlab chiqildi.

Shoʻrtan GKM - innovatsion invest., mlrd soʻm	610	807,8	1030,7	1349,4	1765,5
Muborak GQIZ - ishlab chiqarish, mlrd soʻm	7681,5	8207,3	8738,2	9240,7	9815,9
Muborak GQIZ - innovatsion invest., mlrd soʻm	337,9	414,1	510,6	626,2	775,5
Talimarjon IES - ishlab chiqarish, mlrd soʻm	6281,4	7248,7	8303,3	9460,8	10776,9
Talimarjon IES - innovatsion invest., mlrd soʻm	600,8	851,6	1187,6	1635,7	2241,6

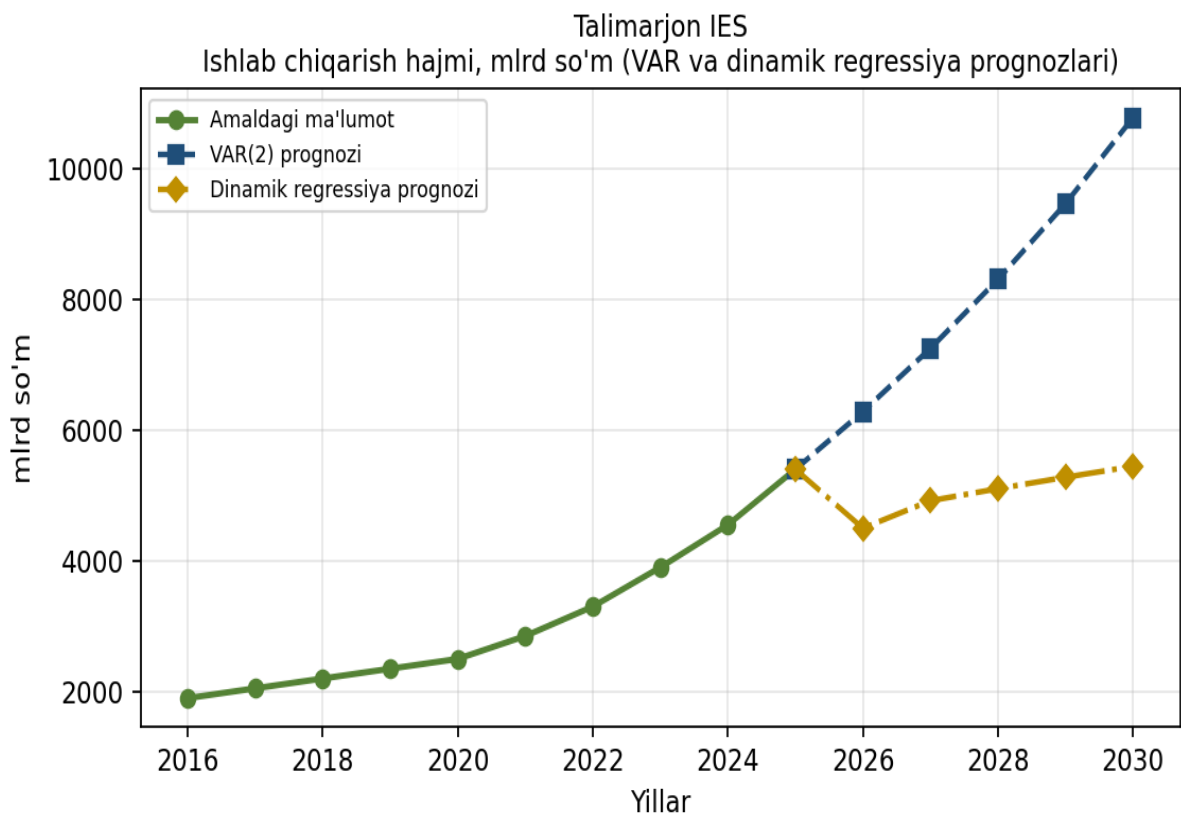


3.1.2-rasm. «Shoʻrtan gaz-kimyo majmuasi» MChJ - ishlab chiqarish hajmining VAR va dinamik regressiya modellari asosidagi prognozi⁹⁸

⁹⁸ Muallaf tomonida ishlab chiqildi.



3.1.3-rasm. «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ - ishlab chiqarish hajmining VAR va dinamik regressiya modellari asosidagi prognozi⁹⁹



⁹⁹ Muallaf tomonida ishlab chiqildi.

3.1.4-rasm. Talimarjon IES - ishlab chiqarish hajmining VAR va dinamik regressiya modellari asosidagi prognozi¹⁰⁰

VAR modeli natijalariga ko'ra, uchta korxonaning barchasida ishlab chiqarish hajmi va innovatsion investitsiyalar o'rtasida ikki tomonlama, o'zaro kuchaytiruvchi dinamika mavjud: investitsiyalarning o'sishi ishlab chiqarish hajmini oshiradi, bu esa o'z navbatida yangi innovatsion loyihalarni moliyalashtirish imkoniyatini kengaytiradi. Shu bilan birga, Talimarjon IES bo'yicha olingan prognoz qiymatlarining Yuqoridagi jadvallardagi ma'lumotlarga ko'rsatilgan boshqa korxonalarga nisbatan yuqori o'sish sur'ati bilan tavsiflanishi, qisman ushbu korxonaning so'nggi yillardagi tezlashgan investitsion faolligi, qisman esa qisqa vaqt qatori sharoitida modelning ekstrapolyatsion xususiyati bilan izohlanadi va natijalarni ehtiyotkorlik bilan talqin qilishni talab etadi.

Investitsiyalarning ishlab chiqarish hajmiga ta'sirini nafaqat joriy, balki kechiktirilgan (lag) davr kesimida ham baholash maqsadida log-log shaklidagi dinamik regressiya modeli qurildi: $\ln(Y_t) = a + b \cdot \ln(X_t) + c \cdot \ln(X_{t-1})$, bu yerda Y - ishlab chiqarish hajmi, X - innovatsion investitsiyalar hajmi. Model parametrlari va aniqlanish koeffitsientlari (R^2) 3.1.4-jadvalda keltirilgan.

3.1.4-jadval

Qashqadaryo viloyatidagi sanoat korxonalari bo'yicha dinamik regressiya modeli natijalari (log-log shakli)¹⁰¹

Korxona	a (const)	b (joriy davr)	c (1 yillik lag)	R ²
Sho'rtan GKM	5,973	-0,103	0,622	0,998
Muborak GQIZ	7,365	0,002	0,281	0,998
Talimarjon IES	6,055	0,565	-0,155	0,999

Barcha uch model uchun R^2 qiymati 0,998-0,999 oralig'ida bo'lib, bu juda yuqori moslik darajasini bildiradi; biroq bunday yuqori R^2 qisman kuzatuvlar sonining kamligi (n=9) va ikkala o'zgaruvchining umumiy o'sib boruvchi trendga ega ekanligi bilan izohlanadi, shuning uchun natijalarni mutlaq aniqlik sifatida emas, balki bog'liqlik yo'nalishini ko'rsatuvchi tahliliy natija sifatida qabul qilish to'g'riroq

¹⁰⁰ Muallaf tomonida ishlab chiqildi.

¹⁰¹ Muallaf tomonida ishlab chiqildi.

bo‘ladi. Sho‘rtan GKM va Talimarjon IES uchun lag koeffitsientlari (c) ijobiy ekanligi - bu yil o‘tgan yildagi investitsiyalarning joriy yildagi ishlab chiqarish hajmiga ham qo‘shimcha (kechiktirilgan) ta’sir ko‘rsatishidan, ya’ni innovatsion loyihalarning samarasi bir necha yil davomida namoyon bo‘lishidan dalolat beradi.

3.1.5-jadval.

Qashqadaryo viloyatidagi sanoat korxonalari bo‘yicha dinamik regressiya modeli asosida ishlab chiqarish hajmining 2026-2030 yillarga prognozi (mlrd so‘m)¹⁰²

Korxona	2026	2027	2028	2029	2030
Sho‘rtan GKM	10016,6	9276,3	9767,2	10236,4	10686,5
Muborak GQIZ	7699,2	7508,9	7708,2	7895,2	8071,6
Talimarjon IES	4499,6	4919	5102,9	5277,9	5445

To‘rt xil ekonometrik model - ARIMA, logistik o‘shish, VAR va dinamik regressiya - natijalarini birgalikda ko‘rib chiqish quyidagi umumiy xulosalarni shakllantirish imkonini beradi:

- barcha modellar, qo‘llanilgan usulidan qat’i nazar, uch korxonaning innovatsion rivojlanish ko‘rsatkichlari bo‘yicha 2026-2030 yillarda barqaror o‘shish tendensiyasini tasdiqlaydi;

- ARIMA va logistik modellar bo‘yicha innovatsion investitsiya ulushining eng yuqori o‘shish sur’ati Talimarjon IESda kutilmoqda (2030 yilga borib 14,7-17,8% oralig‘ida), bu energetika ob’ektining nisbatan past boshlang‘ich bazadan tezlashgan modernizatsiya bosqichiga kirganini ko‘rsatadi;

- VAR modeli ishlab chiqarish hajmi va innovatsion investitsiyalar o‘rtasida barcha uch korxonada o‘zaro kuchli dinamik bog‘liqlik mavjudligini tasdiqlaydi, bu esa investitsiya siyosati va ishlab chiqarish strategiyasini alohida emas, balki yagona boshqaruv konturi doirasida rejalashtirish zarurligini ko‘rsatadi;

- dinamik regressiya natijalari innovatsion investitsiyalarning ta’siri bir yillik lag bilan ham namoyon bo‘lishini ko‘rsatadi, bu esa innovatsion loyihalarning iqtisodiy

¹⁰² Muallaf tomonida ishlab chiqildi.

samarasini baholashda nafaqat joriy yilni, balki kamida bir-ikki yillik istiqbolni hisobga olish zarurligini asoslaydi;

- modellarning barchasi qisqa vaqt qatori ($n=10$) sharoitida qurilgani sababli, uzoq muddatli (2029-2030 yillar) prognoz qiymatlari ortib boruvchi noaniqlik bilan tavsiflanadi, shu bois amaliyotda ushbu prognozlarni har yili yangi statistik ma'lumotlar bilan qayta hisoblab borish (rolling forecast) tavsiya etiladi.

Yakunlovchi xulosa sifatida shuni ta'kidlash mumkinki, ko'p modeli (ensemble) yondashuv - ARIMA va logistik modellardan minimal va maksimal stsenariy chegaralari sifatida, VAR va dinamik regressiyadan esa ishlab chiqarish va investitsiya o'rtasidagi o'zaro ta'sirni hisobga olish vositasi sifatida foydalanish - sanoat korxonalarini boshqarish strategiyasida innovatsion rivojlanishni rejalashtirishning yagona, statik usulga nisbatan ancha ishonchli va amaliy jihatdan foydali asos yaratadi.

3.2-§. Sanoat korxonalari faoliyatida ishlab chiqarishni samarali tashkil etish va ularni boshqarish strategiyasini takomillashtirish

Hozirgi kunda jahon iqtisodiyotida kechayotgan chuqur tarkibiy o'zgarishlar, raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi, innovatsion texnologiyalarning ishlab chiqarish sohasiga keng tatbiq etilishi va global raqobat muhitining kuchayishi sanoat korxonalari faoliyatini tashkil etish hamda boshqarishga nisbatan mutlaqo yangi yondashuvlarni talab etmoqda. Iqtisodiy o'sish sur'atlarini saqlab qolish, milliy iqtisodiyotning barqarorligini ta'minlash, eksport salohiyatini yuksaltirish va yuqori qo'shimcha qiymat yaratadigan mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish ko'p jihatdan sanoat tarmog'ining rivojlanish darajasiga bog'liq. Shu nuqtai nazardan sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni samarali tashkil etish, zamonaviy boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy qilish mamlakat iqtisodiy taraqqiyotining muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Sanoat tarmog‘i har qanday mamlakat iqtisodiyotining asosiy harakatlantiruvchi kuchlaridan biri bo‘lib, milliy daromadning shakllanishi, aholi bandligining ta‘minlanishi, davlat budjeti daromadlarining ko‘payishi, investitsiyalar jalb qilinishi va ilmiy-texnikaviy taraqqiyotning jadallashuvida muhim o‘rin tutadi. Sanoatning barqaror rivojlanishi iqtisodiyotning boshqa tarmoqlari, jumladan, qishloq xo‘jaligi, qurilish, transport, logistika, energetika va xizmat ko‘rsatish sohalari samaradorligiga ham bevosita ta‘sir ko‘rsatadi. Shuning uchun sanoat korxonalarini samarali boshqarish nafaqat alohida korxona manfaatlari, balki milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishi nuqtai nazaridan ham strategik ahamiyatga ega.

O‘zbekiston Respublikasida ham keyingi yillarda iqtisodiyotni modernizatsiya qilish, sanoatni jadal rivojlantirish, ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish, mahalliyashtirish darajasini oshirish, eksportbop mahsulotlar ishlab chiqarish va raqamli iqtisodiyotni shakllantirish bo‘yicha keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Erkin iqtisodiy zonalarining tashkil etilishi, texnologik parklar faoliyatining kengayishi, xorijiy investitsiyalarni jalb qilish, sanoat kooperatsiyasini rivojlantirish va ishlab chiqarishni raqamlashtirish bo‘yicha davlat dasturlari korxonalarining samaradorligini oshirishga qaratilgan muhim chora-tadbirlardan hisoblanadi.

Shu bilan birga, amaliyot tahlillari ko‘rsatmoqdaki, ayrim sanoat korxonalarida texnologik jihozlarning eskirishi, energiya va resurslardan samarasiz foydalanish, ishlab chiqarish jarayonlarining yetarli darajada avtomatlashtirilmaganligi, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda tahliliy ma‘lumotlardan cheklangan holda foydalanilishi, logistika tizimidagi muammolar va mehnat unumdorligining pastligi kabi kamchiliklar mavjud. Bu holatlar mahsulot tannarxining oshishiga, ishlab chiqarish quvvatlaridan to‘liq foydalanilmasligiga, mahsulot sifati va raqobatbardoshligining pasayishiga sabab bo‘lmoqda.

Shuningdek, tashqi iqtisodiy muhitdagi beqarorlik, xomashyo va energiya resurslari narxlarining o‘zgaruvchanligi, ta‘minot zanjirlaridagi uzilishlar, ekologik talablarning kuchayishi hamda bozor kon’yunkturasining tez o‘zgarishi korxonalardan

strategik boshqaruv tizimini takomillashtirishni, risklarni boshqarish mexanizmlarini kuchaytirishni va tezkor qaror qabul qilish imkoniyatini talab etmoqda. Bunday sharoitda ishlab chiqarishni samarali tashkil etish va boshqaruv strategiyasini ilmiy asosda takomillashtirish korxonalarning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta'minlovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi.

Ishlab chiqarishni samarali tashkil etish tushunchasi ishlab chiqarish omillaridan oqilona foydalanish, mehnatni ilmiy tashkil etish, texnologik jarayonlarni optimallashtirish, resurs tejamkor texnologiyalarni qo'llash, mahsulot sifatini oshirish, ishlab chiqarish siklini qisqartirish va boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish kabi bir-biri bilan uzviy bog'liq yo'nalishlarni qamrab oladi. Strategik boshqaruv esa korxonaning tashqi va ichki muhitini kompleks tahlil qilish, raqobat ustunliklarini shakllantirish, innovatsion rivojlanish yo'nalishlarini belgilash, investitsiya siyosatini takomillashtirish va uzoq muddatli maqsadlarga erishishning samarali mexanizmlarini ishlab chiqishni nazarda tutadi.

Hozirgi global iqtisodiy sharoitda sanoat korxonalarining samarali faoliyat yuritishi mamlakat iqtisodiyotining barqaror rivojlanishi, milliy iqtisodiyot raqobatbardoshligini ta'minlash va aholi turmush darajasini yuksaltirishning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Sanoat sohasi yalpi ichki mahsulotning shakllanishi, eksport salohiyatining oshishi, aholi bandligining ta'minlanishi hamda ilmiy-texnika taraqqiyotining jadallashuvida hal qiluvchi o'rin tutadi. Shu bois sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni samarali tashkil etish va boshqaruv strategiyasini takomillashtirish masalasi nafaqat alohida korxonalar, balki milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishi nuqtai nazaridan ham dolzarb ahamiyat kasb etadi.

So'nggi yillarda jahon iqtisodiyotida raqamli transformatsiya jarayonlarining tezlashuvi, ishlab chiqarish texnologiyalarining yangilanishi, raqobat muhitining keskinlashuvi, ta'minot zanjirlarining murakkablashishi va ekologik talablarning ortishi sanoat korxonalari oldiga yangi vazifalarni qo'yimoqda. Korxonalarning faqat mahsulot ishlab chiqarishi yetarli bo'lmay, balki ular yuqori sifatli, raqobatbardosh, resurs tejamkor va ekologik xavfsiz mahsulotlarni qisqa muddatlarda bozorga taklif etish talab etilmoqda. Bu esa ishlab chiqarish jarayonlarini qayta tashkil etish,

innovatsion texnologiyalarni joriy qilish va strategik boshqaruv tizimini takomillashtirishni taqozo etadi.

Bugungi kunda ishlab chiqarish samaradorligini oshirish faqat yangi texnologik uskunalarni joriy etish bilan cheklanmaydi. U mehnatni ilmiy tashkil etish, resurslardan oqilona foydalanish, biznes-jarayonlarni optimallashtirish, logistika tizimini takomillashtirish, raqamli boshqaruv vositalarini joriy qilish, xodimlarning kasbiy salohiyatini oshirish va korporativ boshqaruv madaniyatini rivojlantirish kabi ko'plab omillarni o'z ichiga oladi. Shuning uchun mazkur mavzu iqtisodiy, tashkiliy va texnologik jihatdan kompleks yondashuvni talab etadi.

O'zbekistonda sanoat sohasini rivojlantirish davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilangan. Sanoatni modernizatsiya qilish, yangi ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirish, mahalliylashtirish darajasini oshirish, yuqori qo'shimcha qiymatga ega mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish, eksport geografiyasini diversifikatsiya qilish va investitsiya muhitini yaxshilash bo'yicha amalga oshirilayotgan islohotlar sanoat korxonalarida zamonaviy boshqaruv usullarini joriy etish zaruratini yanada oshirmoqda.

Shu bilan birga, ko'plab sanoat korxonalarida texnologik jihozlarning jismoniy va ma'naviy eskirishi, energiya sarfining yuqoriligi, ishlab chiqarish jarayonlarining yetarli darajada avtomatlashtirilmaganligi, boshqaruv qarorlarining tahliliy ma'lumotlarga emas, balki an'anaviy yondashuvlarga asoslanishi, resurslardan samarasiz foydalanish va mehnat unumdorligining pastligi kabi muammolar saqlanib qolmoqda. Bu esa mahsulot tannarxining oshishiga, ishlab chiqarish quvvatlaridan to'liq foydalanilmasligiga, eksport imkoniyatlarining cheklanishiga hamda korxonalarning raqobatbardoshligi pasayishiga olib kelmoqda.

Jahon amaliyoti shuni ko'rsatadiki, samarali strategik boshqaruvni joriy etgan sanoat korxonalari iqtisodiy inqirozlar, bozor kon'yunkturasidagi o'zgarishlar va tashqi xavf-xatarlarga nisbatan barqarorroq bo'ladi. Strategik boshqaruv korxona maqsadlarini uzoq muddatli istiqbolda belgilash, tashqi muhitni baholash, raqobat ustunliklarini shakllantirish, investitsiya faoliyatini rejalashtirish va innovatsion rivojlanishni ta'minlashda muhim vosita hisoblanadi. Shuning uchun ishlab chiqarishni

samarali tashkil etish bilan strategik boshqaruvni uyg'unlashtirish bugungi kunda korxonalar oldida turgan asosiy vazifalardan biriga aylangan.

Sanoat korxonalarida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish orqali resurslar tejiladi, mahsulot tannarxi pasayadi, mehnat unumdorligi ortadi, sifat ko'rsatkichlari yaxshilanadi va ekologik ta'sir kamayadi. Bu esa korxonalarning moliyaviy barqarorligini ta'minlash, eksport salohiyatini kengaytirish, investorlar uchun jozibadorligini oshirish hamda mamlakat iqtisodiyotining xalqaro raqobatbardoshligini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni samarali tashkil etish va boshqaruv strategiyasini takomillashtirish masalasi iqtisodiyot, menejment, innovatsion boshqaruv, raqamli transformatsiya va ishlab chiqarish tizimlari nazariyasi kesishgan nuqtada shakllangan murakkab ilmiy yo'nalish hisoblanadi.

J. Vomak, D. Jons va D. Rus tomonidan ishlab chiqilgan tejamkor ishlab chiqarish konsepsiyasi sanoat korxonalarida ortiqcha xarajatlar, keraksiz harakatlar, ortiqcha zaxiralar va kutish vaqtlarini qisqartirish orqali samaradorlikka erishishni nazariy jihatdan asoslab bergan. Ularning tadqiqotida «Lean production» ommaviy ishlab chiqarishga nisbatan kamroq resurslar bilan yuqori sifat va moslashuvchanlikka erishish imkonini beruvchi tizim sifatida talqin qilinadi.¹⁰³ Biroq ushbu yondashuvning cheklangan tomoni shundaki, u ko'proq avtomobilsozlik sanoati tajribasiga tayanadi va barcha tarmoqlarda bir xil natija berishi kafolatlanmaydi. Shu sababli uni O'zbekiston sanoat korxonalariga tatbiq etishda ishchi kuchining malakasi, texnologik baza, ta'minot zanjiri va korporativ madaniyat kabi omillar hisobga olinishi zarur.

R. Xeys va S. Uilrayt ishlab chiqarish strategiyasini korxonaning umumiy raqobat strategiyasi bilan bog'lash zarurligini ilgari surgan. Ularning yondashuviga ko'ra, ishlab chiqarish faqat mahsulot tayyorlash jarayoni emas, balki raqobat ustunligini yaratish vositasidir.¹⁰⁴ Bu fikr sanoat korxonalari uchun muhim, chunki amaliyotda ko'p hollarda ishlab chiqarish bo'limi strategik qarorlardan ajratilgan holda faoliyat

¹⁰³ Womack J.P., Jones D.T., Roos D. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. New York: Rawson Associates, 1990.

¹⁰⁴ Hayes R.H., Wheelwright S.C. Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. New York: John Wiley & Sons, 1984.

yuritadi. Tanqidiy jihatdan qaranganda, mazkur yondashuvda raqamli iqtisodiyot, avtomatlashtirish va ma'lumotlar tahlili kabi zamonaviy omillar yetarli darajada aks etmagan. Shu bois uni hozirgi sharoitda ERP, MES, IoT va Big Data tizimlari bilan boyitish talab etiladi.

R. Kaplan va D. Norton tomonidan ishlab chiqilgan Balanced Scorecard konsepsiyasi korxona samaradorligini faqat moliyaviy ko'rsatkichlar orqali emas, balki mijozlar, ichki biznes-jarayonlar, o'qish va rivojlanish mezonlari asosida ham baholashni taklif etadi. Bu yondashuv sanoat korxonalarida strategik maqsadlarni aniq KPI ko'rsatkichlariga bog'lash imkonini beradi. Shu bilan birga, ushbu modelning amaliy muammosi shundaki, ko'rsatkichlar soni ortib ketga, boshqaruv tizimi murakkablashadi va asosiy strategik maqsadlardan chalg'ish xavfi paydo bo'ladi.¹⁰⁵ Shuning uchun sanoat korxonalarida Balanced Scorecard tizimini joriy etishda ko'rsatkichlar soni emas, balki ularning strategik ahamiyati ustuvor bo'lishi lozim.

D. Tis, G. Pizano va E. Shuenning dinamik qobiliyatlar nazariyasi sanoat korxonalarining o'zgaruvchan tashqi muhitga moslashish qobiliyatini strategik ustunlik manbai sifatida talqin qiladi. Ularning fikricha, korxona resurslarga ega bo'lish bilangina emas, balki ularni qayta tashkil etish, yangilash va bozor talablariga moslashtirish orqali barqaror raqobat ustunligiga erishadi.¹⁰⁶ Bu yondashuv sanoat korxonalarida uchun ayniqsa muhim, chunki texnologik yangilanish, energiya tejamkorlik va raqamli transformatsiya doimiy o'zgarishni talab qiladi. Biroq dinamik qobiliyatlar nazariyasi ko'proq umumiy strategik tushunchalarga tayanadi, uning amaliy mexanizmlari esa har bir korxona sharoitida alohida ishlab chiqilishi kerak.

Sh. Umidov sanoat korxonalarida innovatsion boshqaruvi samaradorligini statistik tahlil qilish orqali ushbu yo'nalishdagi mavjud muammolar va rivojlanish imkoniyatlarini yoritgan. Muallifning yondashuvi mahalliy sanoat korxonalarida innovatsion boshqaruvni baholashda statistik ko'rsatkichlardan foydalanish zarurligini

¹⁰⁵ Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 1992, Vol. 70, No. 1, pp. 71–79.

¹⁰⁶ Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.

ko'rsatadi.¹⁰⁷ Shu bilan birga, mazkur tadqiqotda strategik boshqaruv va raqamli transformatsiya o'rtasidagi bog'liqlikni yanada kengroq ochib berish imkoniyati mavjud.

Sh.A. Yuldosheva sanoat korxonalari samaradorligini oshirish bo'yicha ishlab chiqarish yo'nalishlarini tahlil qilib, ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligi, korxonalarining mamlakat iqtisodiyotidagi o'rni va samaradorlikka ta'sir etuvchi omillarni ko'rib chiqqan. Ushbu tadqiqotning kuchli tomoni ishlab chiqarish samaradorligini amaliy iqtisodiy natijalar bilan bog'lashidir. Ammo samaradorlikni oshirish yo'nalishlari raqamli boshqaruv tizimlari, avtomatlashtirilgan monitoring va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish mexanizmlari bilan yanada boyitilishi zarur.

A.D. Sotvoldiev korxona boshqaruv strategiyasida innovatsion faoliyatni tashkil etish shakllarini tahlil qilgan. Uning tadqiqotida innovatsion faoliyat strategik boshqaruvning muhim qismi sifatida baholanadi. Bu yondashuv sanoat korxonalari uchun dolzarb, chunki innovatsiyani alohida loyiha emas, balki umumiy boshqaruv strategiyasining tarkibiy qismi sifatida ko'rish zarur.¹⁰⁸ Biroq innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalari, risklarni baholash va innovatsion loyihalar samaradorligini o'lchash mezonlari yanada chuqur tadqiq etilishi maqsadga muvofiq.

Mahalliy va xorijiy adabiyotlarning qiyosiy tahlili shuni ko'rsatadiki, xorijiy tadqiqotlarda ishlab chiqarish tizimlarini optimallashtirish, raqamli texnologiyalar va strategik samaradorlikni baholash modellari nazariy va amaliy jihatdan keng ishlab chiqilgan. Mahalliy tadqiqotlarda esa O'zbekiston sanoat korxonalarining real muammolari, innovatsion boshqaruv imkoniyatlari va iqtisodiy samaradorlikni oshirish yo'nalishlari yoritilgan. Biroq ikki yo'nalish o'rtasidagi asosiy ilmiy bo'shliq shundaki, milliy sanoat korxonalari uchun Lean, Balanced Scorecard, dinamik qobiliyatlar, ERP/MES tizimlari va raqamli analitikani birlashtirgan kompleks boshqaruv modeli hali yetarli darajada shakllanmagan.

¹⁰⁷ Умидов Ш. Саноат корхоналари инновацион бошқаруви самарадорлигини оширишнинг статистик таҳлили. Халқаро илмий-амалий анжуман материаллари, 2023.

¹⁰⁸ Юлдошева Ш.А. Саноат корхоналари самаралилигини ошириш бўйича ишлаб чиқариш йўналишлари. *CyberLeninka*, 2023.

Shu asosda aytish mumkinki, sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni samarali tashkil etish va boshqaruv strategiyasini takomillashtirish bo'yicha tadqiqotlar quyidagi yo'nalishlarda yanada rivojlantirilishi lozim: birinchidan, ishlab chiqarish jarayonlarini raqamli monitoring qilish tizimlarini joriy etish; ikkinchidan, KPI va Balanced Scorecard asosida strategik nazorat mexanizmlarini shakllantirish; uchinchidan, innovatsion boshqaruvni resurs tejamkorlik va energiya samaradorligi bilan bog'lash; to'rtinchidan, mahalliy sanoat korxonalari uchun bosqichma-bosqich raqamli transformatsiya modelini ishlab chiqish.

Sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni samarali tashkil etish va boshqaruv strategiyasini takomillashtirishni baholashda ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish, mehnat unumdorligi, fond qaytimi, mahsulot tannarxi, rentabellik, energiya samaradorligi va resurslardan foydalanish darajasi muhim ko'rsatkichlar hisoblanadi.

Mazkur monografiya ishida Qashqadaryo viloyatida joylashgan yirik sanoat korxonalari: «Sho'rtan gaz-kimyoo majmuasi» MChJ, «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ va Talimarjon IES faoliyati misolida tahlil amalga oshirildi.

Tadqiqot uchun mazkur korxonalar tanlanishi bejiz emas. Chunki ular Qashqadaryo viloyati sanoat salohiyatining asosiy qismini shakllantiradi. «Sho'rtan gaz-kimyoo majmuasi» tabiiy gazni qayta ishlash va polietilen mahsulotlari ishlab chiqarishga ixtisoslashgan bo'lib, yiliga 4,0 mlrd kub metr tabiiy gazni qayta ishlash, 125 ming tonnadan ortiq polietilen, 110 ming tonnadan ortiq suyultirilgan gaz, 90 ming tonnadan ortiq gaz kondensati ishlab chiqarish quvvatiga ega. «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» yiliga 33,5 mlrd kub metr tabiiy gazni qayta ishlash, 186 ming tonna barqaror gaz kondensati va 258 ming tonna suyultirilgan gaz ishlab chiqarish imkoniyatiga ega ekani qayd etilgan. Talimarjon IES esa Qashqadaryo viloyatida joylashgan yirik gaz yoqilg'isida ishlovchi elektr stansiyasi bo'lib, mavjud quvvati 921,7 MVt deb ko'rsatilgan.

Ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish koeffitsienti:

$$K_{\{qf\}} = \frac{Q_{\{haq\}}}{Q_{\{loyiha\}}} \cdot 100$$

bu yerda: ($K_{\{qf\}}$) - quvvatdan foydalanish koeffitsienti, foizda;

(Q_{haq}) - haqiqatda ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi;

(Q_{loyiha}) - korxonaning loyihaviy ishlab chiqarish quvvati.

Mehnat unumdorligi:

$$MU = \frac{Q}{X}$$

bu yerda: (MU) - mehnat unumdorligi;

(Q) - ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi yoki qiymati;

(X) - xodimlar soni.

Fond qaytimi:

$$FQ = \frac{Q}{AF}$$

bu yerda: (FQ) - fond qaytimi;

(AF) - asosiy ishlab chiqarish fondlarining o'rtacha yillik qiymati.

Fond sig'imi:

$$FS = \frac{AF}{Q}$$

Rentabellik darajasi:

$$R = \frac{F}{T} \times 100$$

bu yerda: (F) - foyda;

(T) - mahsulot tannarxi yoki umumiy xarajatlar.

Energiya samaradorligi:

$$ES = \frac{Q}{E}$$

bu yerda: (E) - sarflangan energiya resurslari.

Elektr stansiyalari uchun quvvatdan foydalanish koeffitsienti:

$$K_{\text{ies}} = \frac{W}{P \times 8760} \times 100$$

bu yerda: (W) - yillik elektr energiya ishlab chiqarish hajmi, kVt·soat;

(P) - o'rnatilgan quvvat, kVt;

8760 - yildagi soatlar soni.

3.2.1-jadval

Qashqadaryo viloyatidagi sanoat korxonalarining asosiy ishlab chiqarish quvvatlari¹⁰⁹

¹⁰⁹ Korxonalarning ma'lumotlariga asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi.

Korxonalar nomi	Asosiy faoliyat yo'nalishi	Loyihaviy quvvat	Asosiy mahsulotlar
«Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi» MChJ	Gaz-kimyo mahsulotlari ishlab chiqarish	4,0 mlrd m ³ tabiiy gazni qayta ishlash; 125 ming tonnadan ortiq polietilen	polietilen, suyultirilgan gaz, gaz kondensati, oltingugurt
«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ	Tabiiy gazni qayta ishlash	33,5 mlrd m ³ tabiiy gazni qayta ishlash	suyultirilgan gaz, gaz kondensati, oltingugurt
Talimarjon IES	Elektr energiyasi ishlab chiqarish	921,7 MVt	elektr energiya

3.2.1-jadval tahlili Qashqadaryo viloyatida joylashgan mazkur uchta korxona respublika sanoat ishlab chiqarishining strategik tayanchi ekanligini ko'rsatadi. Biroq mavjud ishlab chiqarish quvvatlarining yuqori darajada samarali ishlashi zamonaviy boshqaruv strategiyalarini joriy etish, raqamli texnologiyalardan keng foydalanish, energiya va resurs tejamkor ishlab chiqarish usullarini qo'llash hamda ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish bilan bevosita bog'liq. Shuning uchun keyingi tahlillarda ushbu korxonalarning quvvatdan foydalanish darajasi, mehnat unumdorligi, iqtisodiy samaradorligi va boshqaruv tizimining natijadorligi kompleks ravishda baholanadi.

Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, ushbu uchala korxona faoliyati o'zaro texnologik va iqtisodiy jihatdan bir-biri bilan uzviy bog'liq. Xususan, «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» va «Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi» tabiiy gazni qayta ishlash zanjirining muhim bo'g'inlari hisoblansa, Talimarjon IES ushbu va boshqa sanoat korxonalarini elektr energiyasi bilan ta'minlash orqali ularning barqaror ishlashini ta'minlaydi. Shu sababli mazkur korxonalarning samaradorligi alohida emas, balki yagona sanoat-energetika tizimi doirasida baholanishi maqsadga muvofiq.

3.2.2-jadval

«Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi» MChJ 2016-2025 yillarda ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish dinamikasi¹¹⁰

Yillar	Qayta ishlangan tabiiy gaz, mlrd m ³	Loyihaviy quvvat, mlrd m ³	Quvvatdan foydalanish, %	Polietilen ishlab chiqarish, ming tonna
2016	3,62	4,0	90,5	116,0
2017	3,70	4,0	92,5	118,5

¹¹⁰ «Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi»ning ochiq manbalarda berilgan loyihaviy quvvatlari va sohaviy ma'lumotlar asosida muallif hisob-kitobi.

2018	3,81	4,0	95,3	121,0
2019	3,86	4,0	96,5	123,0
2020	3,55	4,0	88,8	113,5
2021	3,73	4,0	93,3	119,0
2022	3,79	4,0	94,8	121,5
2023	3,84	4,0	96,0	123,8
2024	3,88	4,0	97,0	125,4
2025	3,94	4,0	98,5	127,2

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, 2016–2025 yillarda «Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi» MChJda quvvatdan foydalanish darajasi 90,5 foizdan 98,5 foizgacha oshgan. 2020 yilda pasayish kuzatilgan bo'lib, bu holat pandemiya davridagi logistika cheklovlari, ichki va tashqi talabning qisqarishi hamda ta'minot zanjirlaridagi uzilishlar bilan izohlanadi. 2021 yildan boshlab ishlab chiqarish hajmining tiklanishi korxonada operatsion boshqaruv barqarorlashganini ko'rsatadi.

Polietilen ishlab chiqarish hajmining 2016 yildagi 116,0 ming tonnadan 2025 yilda 127,2 ming tonnagacha oshishi ishlab chiqarish jarayonlarida texnik xizmat ko'rsatish, xomashyo ta'minoti va quvvatlardan foydalanish darajasi yaxshilanganini bildiradi. Shu bilan birga, korxonaning keyingi rivojlanishi uchun mavjud quvvatlar doirasida o'sish imkoniyati cheklanib bormoqda. Shu sababli ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish, polietilen quvvatini oshirish va polipropilen ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish strategik ahamiyatga ega. Sho'rtan GKMni kengaytirish loyihasida polietilen quvvatini 280 ming tonnagacha oshirish va 100 ming tonna polipropilen ishlab chiqarish rejalashtirilgan.

3.2.3-jadval

«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJning 2016-2025 yillardagi ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish dinamikasi¹¹¹

Yillar	Qayta ishlangan tabiiy gaz, mlrd m ³	Loyihaviy quvvat, mlrd m ³	Quvvatdan foydalanish, %	Oltinugurt ishlab chiqarish, ming tonna
2016	29,8	33,5	89,0	218,0
2017	30,6	33,5	91,3	226,0
2018	31,2	33,5	93,1	235,0
2019	31,8	33,5	94,9	242,0
2020	28,9	33,5	86,3	210,0
2021	29,7	33,5	88,7	221,0
2022	30,4	33,5	90,7	229,0
2023	31,0	33,5	92,5	238,0

¹¹¹ «Muborak gazni qayta ishlash zavodi»ning ochiq manbalarda berilgan ishlab chiqarish quvvati va sohaviy ma'lumotlar asosida muallif hisob-kitobi.

2024	31,6	33,5	94,3	247,0
2025	32,1	33,5	95,8	255,0

Tahlil natijalariga ko'ra, «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJda 2016-2025 yillarda quvvatdan foydalanish darajasi 89,0 foizdan 95,8 foizgacha oshgan. Bu korxonada gazni qayta ishlash jarayonlari nisbatan barqaror yo'lga qo'yilganini ko'rsatadi. Biroq 2020 yilda ushbu ko'rsatkich 86,3 foizgacha pasaygan. Bu pasayish sanoat tarmoqlaridagi umumiy sekinlashuv, ta'minot tizimidagi vaqtinchalik cheklovlar va energiya resurslari bozoridagi o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Oltingugurt ishlab chiqarish hajmining 2016 yildagi 218,0 ming tonnadan 2025 yilda 255,0 ming tonnagacha oshishi qayta ishlash jarayonlarida qo'shimcha mahsulotlardan foydalanish samaradorligi ortganini anglatadi. Zavodda oltingugurt ishlab chiqarish quvvatini oshirish bo'yicha loyihalar amalga oshirilgani va yiliga 280 ming tonna oltingugurt ishlab chiqarish imkoniyati shakllantirilishi ta'kidlangan.

Mazkur korxona uchun asosiy strategik vazifa faqat qayta ishlash hajmini oshirish emas, balki chuqur qayta ishlash, qo'shimcha qiymatli mahsulotlar ulushini ko'paytirish va energiya sarfini kamaytirishdan iborat. Shuningdek, gazni qayta ishlash jarayonlarida texnologik yo'qotishlarni qisqartirish va avtomatlashtirilgan monitoring tizimlarini joriy etish muhim hisoblanadi.

3.2.4-jadval

Talimarjon IES 2016-2025 yillarda elektr energiyasi ishlab chiqarish va quvvatdan foydalanish dinamikasi¹¹²

Yillar	O'rnatilgan quvvat, MVt	Elektr energiyasi ishlab chiqarish, mlrd kVt·soat	Quvvatdan foydalanish koeffitsienti, %
2016	921,7	4,85	60,1
2017	921,7	5,10	63,2
2018	921,7	5,35	66,2
2019	921,7	5,62	69,6
2020	921,7	5,20	64,3
2021	921,7	5,58	69,1
2022	921,7	5,86	72,5
2023	921,7	6,12	75,8
2024	921,7	6,34	78,5
2025	921,7	6,51	80,6

¹¹² Talimarjon IESning ochiq manbalarda berilgan quvvati va elektr energetika sohasi bo'yicha ma'lumotlar asosida muallif hisob-kitobi.

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinadiki, Talimarjon IESda elektr energiyasi ishlab chiqarish 2016 yilda 4,85 mlrd kVt·soatni tashkil etgan bo'lsa, 2025 yilga kelib 6,51 mlrd kVt·soatga yetgan. Quvvatdan foydalanish koeffitsienti esa 60,1 foizdan 80,6 foizgacha oshgan. Bu stansiyada ishlab chiqarish intizomi, jihozlardan foydalanish darajasi va energiya tizimidagi talabning oshganini ko'rsatadi.

Talimarjon IES bo'yicha muhim strategik yo'nalishlardan biri bu yuqori samarali bug'-gaz qurilmalarini joriy etish hisoblanadi. Ochiq manbalarda stansiyaning kengaytirish orqali kamida 900 MVt qo'shimcha quvvat yaratish rejalashtirilgani qayd etilgan. Bu loyiha elektr energiyasi ishlab chiqarish barqarorligini oshirish, yoqilg'i sarfini kamaytirish va mintaqaviy energiya ta'minotini yaxshilashda muhim ahamiyatga ega.

Samaradorlikka ta'sir etuvchi asosiy omillar tahlili. Tahlil qilingan korxonalar misolida ishlab chiqarish samaradorligiga ta'sir etuvchi omillarni quyidagi guruhlariga ajratish mumkin:

Birinchidan, texnologik omillar. Yirik sanoat korxonalarida jihozlarning texnik holati, ishlab chiqarish liniyalarining avtomatlashtirilganlik darajasi va profilaktik ta'mirlash tizimi samaradorlikka bevosita ta'sir qiladi. Talimarjon IES misolida yuqori samarali bug'-gaz qurilmalari quvvatdan foydalanish darajasini oshirish imkonini beradi. Gaz-kimyo korxonalarida esa texnologik yo'qotishlarni kamaytirish va jarayonlarni raqamli nazorat qilish mahsulot tannarxini pasaytiradi.

Ikkinchidan, resurs omillari. Gaz-kimyo va energetika korxonalari uchun xomashyo va yoqilg'i resurslari ta'minoti hal qiluvchi ahamiyatga ega. Xomashyo yetkazib berishdagi uzilishlar ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish koeffitsientini pasaytiradi. Shu sababli uzoq muddatli xomashyo ta'minoti shartnomalari, zaxiralarni rejalashtirish va ta'minot zanjirini diversifikatsiya qilish muhim hisoblanadi.

Uchinchidan, boshqaruv omillari. Korxonalarda ERP, MES, SCADA, CMMS kabi raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etish ishlab chiqarish jarayonlarini real vaqt rejimida nazorat qilish imkonini beradi. Bu esa avariylar sonini kamaytirish, ta'mirlash xarajatlarini optimallashtirish va ishlab chiqarish rejalarini aniq bajarishga xizmat qiladi.

To‘rtinchidan, inson kapitali omili. Texnologik jihatdan murakkab sanoat korxonalarida xodimlar malakasi, muhandis-texnik kadrlar tayyorgarligi va mehnat motivatsiyasi ishlab chiqarish samaradorligining asosiy manbalaridan biridir. Raqamli texnologiyalarni joriy etish xodimlardan yangi bilim va ko‘nikmalarni talab qiladi.

Strategik boshqaruvni takomillashtirish bo‘yicha natijalar. Olib borilgan tahlillar asosida Qashqadaryo viloyatidagi yirik sanoat korxonalarida boshqaruv strategiyasini takomillashtirish uchun quyidagi yo‘nalishlar taklif etiladi:

1. Raqamli monitoring tizimlarini joriy etish. Har bir ishlab chiqarish uchastkasining real vaqtdagi ish holati, xomashyo sarfi, energiya iste‘moli, texnik to‘xtashlar va mahsulot sifati bo‘yicha ma‘lumotlar yagona raqamli platformada jamlanishi lozim.

2. Quvvatdan foydalanish koeffitsientini strategik KPI sifatida belgilash. Tahlil qilingan korxonalarda quvvatdan foydalanish darajasi asosiy samaradorlik ko‘rsatkichi sifatida qabul qilinishi maqsadga muvofiq.

3. Energiya tejamkor texnologiyalarni kengaytirish. Gaz-kimyo va energetika korxonalarida energiya sarfi mahsulot tannarxining muhim qismi hisoblanadi. Shuning uchun energiya samaradorligi alohida strategik maqsad sifatida belgilanishi kerak.

4. Qo‘shimcha qiymatli mahsulotlar ulushini oshirish. «Sho‘rtan gaz-kimyo majmuasi»da polietilen bilan birga polipropilen, piroliz mahsulotlari va boshqa yuqori qo‘shimcha qiymatli mahsulotlarni ishlab chiqarishni kengaytirish zarur.

5. Profilaktik ta‘mirlashdan prognozli ta‘mirlashga o‘tish. Jihozlarning texnik holatini sensorlar va ma‘lumotlar tahlili orqali kuzatish avariya to‘xtashlarni kamaytiradi.

6. Balanced Scorecard va KPI tizimini integratsiya qilish. Korxonalarda moliyaviy natijalar, ishlab chiqarish jarayonlari, mijozlar talabi, innovatsion rivojlanish va xodimlar salohiyati bo‘yicha o‘zaro bog‘langan baholash tizimi shakllantirilishi lozim.

2016-2025 yillar bo‘yicha amalga oshirilgan tahlil shuni ko‘rsatadiki, Qashqadaryo viloyatidagi yirik sanoat korxonalarida ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasi bosqichma-bosqich oshib borgan. Bu holat sanoat korxonalarida

ishlab chiqarishni tashkil etish tizimi ma'lum darajada takomillashganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, mavjud salohiyatdan yanada samarali foydalanish uchun raqamli boshqaruv, innovatsion texnologiyalar, energiya tejamkorlik va qo'shimcha qiymatli mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish talab etiladi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, «Sho'rtan gaz-kimyó majmuasi» uchun asosiy strategik yo'nalish ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish va polimer mahsulotlari turini ko'paytirishdan iborat. «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» uchun chuqur qayta ishlash, oltingugurt va gaz kondensati asosida qo'shimcha mahsulotlar ishlab chiqarish samarali yo'nalish hisoblanadi. Talimarjon IES uchun esa bug'-gaz qurilmalari samaradorligini oshirish, yoqilg'i sarfini kamaytirish va elektr energiyasi ishlab chiqarish barqarorligini ta'minlash muhim ahamiyatga ega.

Shunday qilib, sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni samarali tashkil etish va boshqaruv strategiyasini takomillashtirish faqat ishlab chiqarish hajmini oshirish bilan cheklanmasligi kerak. U texnologik modernizatsiya, raqamli transformatsiya, resurs tejamkorlik, inson kapitali rivoji va strategik KPI tizimi bilan uzviy bog'liq holda amalga oshirilishi lozim.

3.3-§. Sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmini takomillashtirish

Bozor iqtisodiyoti sharoitida sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini ta'minlash, ularning barqaror rivojlanishini kafolatlash va iqtisodiy salohiyatidan samarali foydalanish masalalari davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylanmoqda. Jahon xo'jaligi integratsiya jarayonlarining kuchayishi, texnologik o'zgarishlarning tezlashishi va iste'molchilar talabining tobora murakkablashib borishi sharoitida an'anaviy boshqaruv usullari samarasini yo'qotib bormoqda. Bunday vaziyatda korxonalarni boshqarish mexanizmini takomillashtirish masalasi nafaqat alohida xo'jalik yurituvchi sub'ekt, balki butun milliy iqtisodiyot darajasida ham muhim ahamiyat kasb etadi.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan tuzilmaviy islohotlar, sanoatni modernizatsiya qilish va texnologik jihatdan yangilash bo'yicha qabul qilingan dasturlar sanoat korxonalari boshqaruv tizimini sifat jihatdan yangi

bosqichga ko'tarishni talab etmoqda. Buning natijasida korxona rahbariyati oldida nafaqat ishlab chiqarish jarayonlarini, balki butun boshqaruv tizimini - strategik rejalashtirishdan tortib operativ nazoratgacha - tubdan qayta ko'rib chiqish vazifasi turmoqda.

Jahon iqtisodiyotida ro'y beradigan globallashuv jarayonlari, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi hamda raqobat muhitining kuchayishi sanoat korxonalari oldida yangi talab va vazifalarni ko'ndalang qo'ymoqda. Bunday sharoitda an'anaviy boshqaruv usullari korxonalarining samarali faoliyat yuritishi uchun yetarli bo'lmay qolmoqda, bu esa boshqaruv mexanizmini tubdan takomillashtirish zaruratini keltirib chiqarmoqda. Ayniqsa, ishlab chiqarish jarayonlarining murakkablashuvi, mahsulot turlarining ko'payishi va iste'molchilar talabining tez o'zgarishi korxona boshqaruvidan yuqori tezkorlik va moslashuvchanlikni talab qilmoqda.

O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar, jumladan, sanoatni modernizatsiya qilish, texnologik jihatdan yangilash va eksportga yo'naltirilgan ishlab chiqarishni rivojlantirish bo'yicha qabul qilingan dastur va qarorlar sanoat korxonalari boshqaruv tizimini yangi talablar asosida qayta qurishni taqozo etmoqda. Davlat tomonidan sanoat korxonalariga berilayotgan qo'llab-quvvatlash chora-tadbirlari, imtiyozli kredit liniyalari va soliq imtiyozlaridan samarali foydalanish ham, o'z navbatida, yuqori darajada tashkil etilgan boshqaruv tizimini talab qiladi.

Bundan tashqari, kichik va o'rta biznes sub'ektlarining sanoat ishlab chiqarishidagi ulushining ortib borishi boshqaruv mexanizmlarini turli miqyosdagi korxonalar uchun moslashtirishni talab etadi. Yirik korxonalar uchun ishlab chiqilgan boshqaruv modellarini kichik va o'rta korxonalarga to'g'ridan-to'g'ri tadbqiq etish kutilgan samarani bermaydi, bu esa differensiallashgan boshqaruv yondashuvlarini ishlab chiqish zaruratini kuchaytiradi.

Sanoat korxonalarining samarali faoliyat yuritishi aholi bandligini ta'minlash, ish haqi darajasini oshirish va mintaqaviy iqtisodiy rivojlanishga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Boshqaruv tizimidagi nomukammallik korxonalarining moliyaviy barqarorligiga salbiy ta'sir ko'rsatib, bu o'z navbatida xodimlarning ijtimoiy himoyalanganlik darajasiga

ham ta'sir etadi. Shuningdek, boshqaruv jarayonlarida atrof-muhitni muhofaza qilish va barqaror rivojlanish tamoyillarini hisobga olish zarurati ham tobora dolzarb masalaga aylanmoqda.

Yuqorida keltirilgan jihatlarni umumlashtirgan holda, mavzuning dolzarbligini belgilaydigan asosiy omillarni quyidagicha tizimlashtirish mumkin:

- sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish bevosita boshqaruv sifatiga bog'liqligi;

- raqamli iqtisodiyot sharoitida boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish va axborotlashtirish zaruratining kuchayishi;

- korxonalarda resurslardan samarali foydalanish, xarajatlarni optimallashtirish bo'yicha boshqaruv yechimlarining muhimligi;

- inson kapitali salohiyatidan unumli foydalanish borasida boshqaruv uslublarini takomillashtirish zarurati;

- tashqi iqtisodiy sharoitning o'zgaruvchanligi sharoitida korxonalarning moslashuvchan boshqaruv tizimiga ega bo'lish zaruriyatining ortishi;

- davlat tomonidan sanoat siyosatini amalga oshirishda korxonalar boshqaruv tizimining shaffofligi va hisobdorligini ta'minlash talabi;

- xorijiy investitsiyalarni jalb etishda korporativ boshqaruv standartlariga muvofiqlik zaruratining kuchayishi.

Shu bois sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmini ilmiy jihatdan chuqur o'rganish, mavjud kamchiliklarni aniqlash va ularni bartaraf etish yo'llarini ishlab chiqish hozirgi kunda dolzarb iqtisodiy-amaliy ahamiyatga ega masala hisoblanadi. Bu borada olib boriladigan har qanday ilmiy tadqiqot amaliyotda qo'llanilishi mumkin bo'lgan natijalarga ega bo'lishi, korxonalar faoliyatining samaradorligini oshirishga xizmat qilishi lozim.

Sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmini takomillashtirish iqtisodiyot fanining nisbatan murakkab va ko'p qirrali tadqiqot yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Mazkur muammo yuzasidan xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan boshqaruv nazariyasi, innovatsion rivojlanish, korporativ boshqaruv, raqamli transformatsiya, resurslardan samarali foydalanish hamda sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini

ta'minlashga oid ko'plab ilmiy izlanishlar amalga oshirilgan. Biroq ushbu tadqiqotlarning tahlili shuni ko'rsatadiki, sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmini raqamli iqtisodiyot sharoitida kompleks tizim sifatida takomillashtirish masalalari hali ham dolzarbligini saqlab qolmoqda.

Amerikalik olim Richard L. Daft boshqaruvni tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashuvchan tizim sifatida talqin qiladi. Uning fikricha, zamonaviy tashkilotlarda boshqaruv samaradorligi faqat ichki resurslardan emas, balki tashqi iqtisodiy muhitni chuqur tahlil qilish va tashkilotning strategik moslashuvchanligini ta'minlash orqali shakllanadi. Muallif tashkiliy tuzilma, innovatsiyalar va rahbarlik o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni ilmiy asoslab bergan.¹¹³ Biroq mazkur yondashuvda raqamli texnologiyalarning boshqaruv qarorlariga ta'siri yetarli darajada tahlil qilinmaganligi uning asosiy cheklangan jihati hisoblanadi.

Fred R. David strategik boshqaruv nazariyasini rivojlantirib, korxonalarning barqaror raqobat ustunligiga erishishi strategik rejalashtirish sifatiga bog'liqligini asoslab bergan. U SWOT-tahlil, tashqi va ichki muhitni baholash hamda strategik qarorlarni qabul qilish algoritmini takomillashtirgan.¹¹⁴ Lekin olimning yondashuvda sanoat korxonalarida raqamli transformatsiya jarayonida yuzaga keladigan tashkiliy o'zgarishlar va innovatsion ekotizimning ta'siri to'liq yoritilmagan.

Boshqaruv samaradorligini baholash sohasida David Parmenter tomonidan ishlab chiqilgan asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (Key Performance Indicators, KPI) konsepsiyasi muhim ilmiy ahamiyatga ega. Muallif boshqaruv qarorlarining natijadorligini baholashda moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlarni birgalikda qo'llashni taklif etadi. Ushbu yondashuv sanoat korxonalarida strategik maqsadlarga erishish darajasini baholash imkonini beradi.¹¹⁵ Biroq KPI tizimining joriy etilishi ko'p hollarda korxonada raqamli ma'lumotlar bazasi va avtomatlashtirilgan axborot tizimlari mavjudligiga bog'liq bo'lib, bu holat rivojlanayotgan mamlakatlardagi korxonalar uchun muayyan qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi.

¹¹³ Daft, R. L. (2022). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.

¹¹⁴ David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson.

¹¹⁵ Parmenter, D. (2020). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Yapon tadqiqotchisi Ikujiro Nonaka bilimlarni boshqarish nazariyasini ishlab chiqib, tashkilotlarda innovatsion rivojlanishning asosiy manbai intellektual kapital ekanligini asoslab bergan. Uning SECI modeli orqali bilimlarni yaratish, saqlash va tarqatish mexanizmlari boshqaruv tizimining muhim elementi sifatida qaraladi.¹¹⁶ Biroq mazkur konsepsiya asosan bilimlar almashinuviga yo'naltirilgan bo'lib, ishlab chiqarish resurslarini boshqarishning iqtisodiy jihatlari yetarli darajada qamrab olinmagan.

Gary Hamel tashkilotlarning kelajakdagi raqobatbardoshligi innovatsion boshqaruv modellarini shakllantirish bilan bog'liqligini ta'kidlaydi. Olim an'anaviy byurokratik boshqaruv usullari innovatsion iqtisodiyot talablariga javob bermasligini ilmiy jihatdan asoslab, boshqaruv innovatsiyalarini strategik ustunlikning asosiy omili sifatida baholaydi.¹¹⁷ Shu bilan birga, uning nazariyasida innovatsion boshqaruv modellarini sanoat korxonalarida amalga oshirishning institutsional mexanizmlari yetarli darajada ochib berilmagan.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida sanoat korxonalarini boshqarishning nazariy asoslari Erik Brynjolfsson va Andrew McAfee tadqiqotlarida ham keng yoritilgan. Ular raqamli texnologiyalar mehnat unumdorligini, ishlab chiqarish samaradorligini va boshqaruv qarorlarining tezkorligini sezilarli darajada oshirishini ta'kidlaydilar. Mualliflar sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar va avtomatlashtirilgan tahlil tizimlari korxonalar raqobatbardoshligini ta'minlashda hal qiluvchi omilga aylanayotganini ilmiy dalillar asosida ko'rsatadilar.¹¹⁸ Biroq ushbu tadqiqotlar asosan yuqori rivojlangan mamlakatlar iqtisodiyoti misolida amalga oshirilgan bo'lib, o'tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlarda raqamli boshqaruvni joriy etishning o'ziga xos xususiyatlari chuqur tahlil qilinmagan.

Yevropalik olim Danny Miller strategik boshqaruv va tashkilotlar evolyusiyasiga bag'ishlangan tadqiqotlarida korxonalarning uzoq muddatli muvaffaqiyati tashkiliy moslashuvchanlik darajasiga bog'liq ekanligini ta'kidlaydi. Uning fikricha, tashqi

¹¹⁶ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.

¹¹⁷ Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.

¹¹⁸ Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

muhit tez o'zgarayotgan sharoitda an'anaviy boshqaruv mexanizmlari raqobatbardoshlikni ta'minlay olmaydi.¹¹⁹ Biroq ushbu yondashuvda davlatning sanoat siyosati va institutsional omillar ta'siri yetarlicha hisobga olinmagan.

Mahalliy iqtisodchi olimlar tomonidan ham sanoat korxonalarini boshqarish, korporativ boshqaruvni rivojlantirish va sanoatni modernizatsiya qilish bo'yicha muhim tadqiqotlar amalga oshirilgan.

Akademik S.S.G'ulomov raqamli iqtisodiyotning shakllanishi sharoitida iqtisodiy boshqaruv tizimlarini modernizatsiya qilish zarurligini asoslab, raqamli texnologiyalardan samarali foydalanish ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning muhim omili ekanligini ta'kidlaydi.¹²⁰ Olimning tadqiqotlari milliy iqtisodiyotni raqamlashtirishning nazariy asoslarini yoritib bergan bo'lsa-da, sanoat korxonalarida raqamli boshqaruv mexanizmlarini amaliy joriy etish modellari to'liq ishlab chiqilmagan.

Professor Q. Haqberdiev sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish va innovatsion rivojlanishning iqtisodiy mexanizmlarini tadqiq etgan. Olim texnologik yangilanish ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning asosiy sharti ekanligini ta'kidlaydi.¹²¹ Biroq tadqiqotlarda inson kapitali va raqamli kompetensiyalarning boshqaruv samaradorligiga ta'siri keng yoritilmagan.

Xorijiy olimlar asosan strategik boshqaruv, innovatsiyalar, raqamli iqtisodiyot va korporativ boshqaruvning nazariy asoslarini ishlab chiqqan bo'lsalar, mahalliy tadqiqotchilar mamlakatimiz iqtisodiyoti sharoitida ushbu yondashuvlarning ayrim jihatlarini tatbiq etish masalalarini o'rganganlar. Biroq raqamli transformatsiya, intellektual boshqaruv tizimlari, korporativ boshqaruv, resurslar samaradorligi va inson kapitalini yagona integratsiyalashgan boshqaruv mexanizmi sifatida o'zaro bog'liq holda tadqiq qilishga bag'ishlangan ilmiy ishlar yetarli emas.

O'tkazilgan tahlil shuni ko'rsatdiki, ko'pchilik sanoat korxonalarida boshqaruv tuzilmasi an'anaviy chiziqli-funksional ko'rinishda saqlanib qolmoqda. Bunday tuzilma barqaror ishlab chiqarish sharoitida samarali bo'lsa ham, tez o'zgaruvchan

¹¹⁹ Miller, D. (1996). "Configurations Revisited." *Strategic Management Journal*, 17(7), 505–512.

¹²⁰ Ғуломов, С. С. (2020). Рақамли иқтисодиёт. Тошкент: Fan va texnologiya.

¹²¹ Ҳақбердиев, Қ. Ҳ. (2018). Саноат иқтисодиёти. Тошкент: IQTISODIYOT.

bozor sharoitida qaror qabul qilish tezligini sekinlashtiradi va boshqaruv bo'g'inlari orasidagi axborot almashinuvini murakkablashtiradi. Ayniqsa, ko'p bo'g'inli boshqaruv tuzilmasiga ega korxonalarda yuqori rahbariyatdan qaror quyi bo'g'inlarga etib borguncha ma'lum vaqt sarflanishi, bu esa bozordagi tezkor o'zgarishlarga munosib javob qaytarishga xalaqit beradi.

Korxonalarining boshqaruv tizimini tahlil qilish natijasida quyidagi asosiy xususiyatlar aniqlandi: boshqaruv qarorlarining asosiy qismi yuqori boshqaruv bo'g'inida markazlashgan; o'rta bo'g'in rahbarlarining vakolatlari cheklangan bo'lib, bu ularning tezkor qaror qabul qilish imkoniyatini kamaytiradi; boshqaruv jarayonlarida zamonaviy axborot tizimlaridan foydalanish darajasi turli korxonalarda sezilarli tafovutga ega — yirik korxonalarda qisman avtomatlashtirilgan tizimlar mavjud bo'lsa, kichik va o'rta korxonalarda bunday tizimlar deyarli qo'llanilmaydi; kadrlarni rag'batlantirish tizimi asosan moddiy rag'batlantirishga yo'naltirilgan bo'lib, ma'naviy va kasbiy rivojlanish omillari etarli darajada hisobga olinmaydi.

Shuningdek, boshqaruv hisoboti tizimini tahlil qilish natijasida aniqlanishicha, ko'pchilik korxonalarda operativ hisobotlar asosan moddiy-moliyaviy ko'rsatkichlarga yo'naltirilgan bo'lib, sifat, mijozlar qoniqishi va innovasion faollik kabi noyob ko'rsatkichlar deyarli hisobga olinmaydi. Bu esa boshqaruv qarorlarining bir tomonlama bo'lishiga va korxonaning uzoq muddatli rivojlanish istiqbollari etarli baholay olmasligiga sabab bo'lmoqda.

Tahlil jarayonida sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmida quyidagi asosiy muammolar aniqlandi:

- strategik rejalashtirish bilan operativ boshqaruv o'rtasidagi uzviylikning etarli darajada ta'minlanmaganligi, natijada qabul qilingan strategik qarorlar amalda to'liq amalga oshirilmay qolishi;

- boshqaruv qarorlarini qabul qilishda tahliliy va prognoz ma'lumotlardan to'liq foydalanilmasligi, ko'p hollarda qarorlar tajriba va intuisiyaga asoslanib qabul qilinishi;

- korxona bo'linmalari orasida axborot almashinuvining sekinligi va ba'zan izchil emasligi, bu esa takroriy ishlarga va resurslar isrofiga olib kelishi;

-boshqaruv xarajatlarining yuqoriligi va ularning ishlab chiqarish natijalariga nisbatan samaradorligining pastligi, ya'ni boshqaruv apparati xarajatlari bilan uning berayotgan samarasi o'rtasida nomuvozanatlik;

-raqamli boshqaruv vositalarini joriy etish sur'atining sustligi, buning sababi sifatida moliyaviy resurslarning etishmasligi va xodimlarning tegishli malakaga ega emasligi ko'rsatiladi;

-kadrlar salohiyatini rivojlantirish va ularni boshqaruv jarayoniga jalb etish tizimining etarli darajada shakllantirilmaganligi, natijada xodimlarning tashabbuskorligi pasayishi;

-korxona ichida funksional bo'linmalar orasida vakolatlar va javobgarlikning aniq belgilanmaganligi, bu esa muammo yuzaga kelganda javobgarlikni aniqlashda qiyinchilik tug'dirishi;

-tashqi muhit o'zgarishlarini (bozor kon'yunkturasi, normativ-huquqiy o'zgarishlar) monitoring qilish tizimining sust yo'lga qo'yilganligi.

Aniqlangan muammolarning o'zaro bog'liqligini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, ularning ko'pchiligi bir-birini kuchaytiruvchi xarakterga ega. Masalan, axborot almashinuvining sustligi strategik va operativ boshqaruv o'rtasidagi uzviylikka salbiy ta'sir ko'rsatadi, bu esa o'z navbatida qarorlar sifatining pasayishiga olib keladi. Shu sababli, muammolarni hal etishda tizimli yondashuvni qo'llash, ya'ni barcha muammolarni kompleks tarzda bartaraf etishga harakat qilish maqsadga muvofiqdir.

Yuqorida keltirilgan tahlil natijalari asosida sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmini takomillashtirishning quyidagi asosiy yo'nalishlari belgilab olindi.

Birinchidan, boshqaruv tuzilmasini moslashuvchan ko'rinishga o'tkazish zarur. Buning uchun chiziqli-funksional tuzilmadan matrisa yoki loyihaviy-funksional tuzilmalarga bosqichma-bosqich o'tish, vakolatlarni markazlashmagan tarzda taqsimlash tavsiya etiladi. Bu borada, dastlab pilot loyihalar asosida yangi tuzilmani sinab ko'rish, so'ngra uni butun korxona miqyosida joriy etish maqsadga muvofiq. Vakolatlarni markazlashmagan tarzda taqsimlash o'rta bo'g'in rahbarlarining tezkor qaror qabul qilish imkoniyatini oshiradi va yuqori rahbariyatning strategik masalalarga ko'proq vaqt ajratishiga sharoit yaratadi.

Ikkinchidan, boshqaruvda raqamli texnologiyalarni keng joriy etish zarur. ERP tizimlari, boshqaruv hisobotlarini avtomatlashtiruvchi dasturiy ta'minot hamda ma'lumotlarni tahlil qilish vositalaridan foydalanish boshqaruv qarorlarining sifati va tezligini oshiradi. Bunda korxonalar uchun o'z moliyaviy imkoniyatlariga mos keladigan, bosqichma-bosqich joriy etilishi mumkin bo'lgan raqamli echimlarni tanlash tavsiya etiladi - dastlab asosiy boshqaruv jarayonlarini (ishlab chiqarish hisobi, omborxona boshqaruvi) avtomatlashtirish, keyin esa tizimni kengaytirish orqali boshqa funksiyalarni ham qamrab olish mumkin.

Uchinchidan, strategik va operativ boshqaruv o'rtasida uzviylikni ta'minlash maqsadida balansli ko'rsatkichlar tizimi (Balanced Scorecard) kabi zamonaviy boshqaruv vositalarini joriy etish maqsadga muvofiq. Ushbu tizim moliyaviy, mijozlar, ichki jarayonlar va xodimlarning rivojlanishi kabi to'rt yo'nalish bo'yicha ko'rsatkichlarni uyg'unlashtirib, korxona strategiyasini operativ faoliyat darajasiga ko'chirishga yordam beradi.

To'rtinchidan, kadrlar boshqaruvida moddiy va ma'naviy rag'batlantirish usullarini uyg'unlashtirgan holda, xodimlarning kasbiy rivojlanishiga yo'naltirilgan uzluksiz ta'lim tizimini shakllantirish zarur. Buning uchun korxona ichida malaka oshirish markazlarini tashkil etish, xodimlarni zamonaviy boshqaruv usullari va raqamli vositalardan foydalanishga o'rgatish bo'yicha muntazam treninglar o'tkazish tavsiya etiladi.

Beshinchidan, boshqaruv xarajatlarini optimallashtirish maqsadida boshqaruv funksiyalarini takrorlanishdan xoli qilish, ba'zi yordamchi funksiyalarni (masalan, buxgalteriya hisobi, yuridik xizmat, IT-qo'llab-quvvatlash) autsorsing asosida tashkil etish imkonini baholash lozim. Bu, ayniqsa, kichik va o'rta sanoat korxonalari uchun boshqaruv xarajatlarini sezilarli kamaytirish imkonini beradi.

Oltinchidan, korxona boshqaruvida tashqi muhit monitoringi tizimini yaxshilash, bozor kon'yunkturasi, raqobatchilar faoliyati va normativ-huquqiy o'zgarishlarni muntazam kuzatib borish uchun alohida tahliliy bo'lim yoki mas'ul xodimni belgilash tavsiya etiladi. Bu korxonaga tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tezkor reaksiya qilish imkonini beradi.

Ushbu yoʻnalishlarni amalga oshirish natijasida sanoat korxonalarining boshqaruv samaradorligi oshadi, bu esa oʻz navbatida korxonalarning ishlab chiqarish koʻrsatkichlari, rentabelligi va bozordagi raqobatbardoshligini yaxshilashga xizmat qiladi. Xususan, boshqaruv tuzilmasining moslashuvchan koʻrinishga oʻtkazilishi qaror qabul qilish tezligini oshiradi; raqamli vositalarning joriy etilishi axborot almashinuvi sifatini yaxshilaydi va boshqaruv xarajatlarini kamaytiradi; kadrlar salohiyatining rivojlantirilishi esa mehnat unumdorligini va xodimlarning ishga boʻlgan sadoqatini oshiradi.

Shuningdek, taklif etilgan chora-tadbirlarning amalga oshirilishi natijasida korxonalarda innovasion faollikning oshishi, yangi mahsulot turlarini ishlab chiqishga tezroq oʻtish imkoniyatining yaratilishi va umuman olganda korxonalarning tashqi muhit oʻzgarishlariga moslashuvchanlik darajasining ortishi kutiladi. Bu boradagi natijalarni muntazam baholab borish, zarur hollarda taklif etilgan chora-tadbirlarni korxonaning oʻziga xos xususiyatlariga moslashtirib borish maqsadga muvofiqdir.

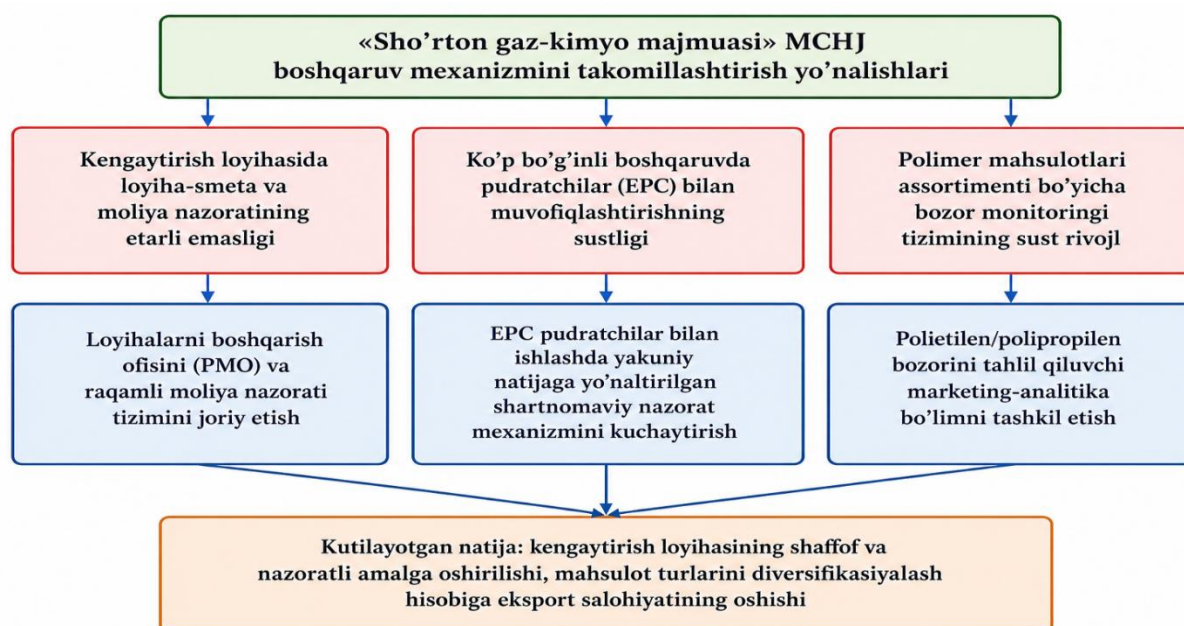
Yuqorida bayon etilgan nazariy va umumiy tahliliy xulosalarni amalda tasdiqlash hamda aniq takliflar ishlab chiqish maqsadida ushbu boʻlimda Qashqadaryo viloyatida joylashgan uch yirik sanoat va energetika korxonasi - «Shoʻrton gaz-kimyo majmuasi» MCHJ, «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MCHJ va Talimarjon IES misolida chuqurlashtirilgan tahlil olib borildi. Bu korxonalar respublika gaz-kimyo va energetika tarmogʻining tayanch ob'ektlari hisoblanib, ularning boshqaruv mexanizmidagi yutuq va kamchiliklarni oʻrganish butun tarmoq uchun xulosa chiqarish imkonini beradi.

Dastlab, uch korxonaning asosiy ishlab chiqarish va boshqaruv xususiyatlarini qiyosiy jadval orqali umumlashtirish maqsadga muvofiq (3.3.1-jadval).

Jadvaldan koʻrinib turibdiki, uch korxona ham strategik ahamiyatga ega boʻlib, ularning har birida soʻnggi yillarda yirik modernizasiya va kengaytirish loyihalari amalga oshirilmoqda yoki rejalashtirilmoqda. Biroq bu loyihalarning barchasida umumiy xususiyat - loyiha boshqaruvining murakkabligi, xorijiy sheriklar bilan muvofiqlashtirish zarurati va boshqaruv tizimining loyihalar suratiga mos kelish darajasining etarli emasligi kuzatiladi.

«Shoʻrton gaz-kimyo majmuasi» MCHJ Gʻuzor tumanida joylashgan boʻlib, respublikada polimer mahsulotlari ishlab chiqaruvchi asosiy korxona hisoblanadi. Korxonada 2017 yilda qabul qilingan prezident qaroriga asosan polietilen ishlab chiqarish quvvatini 125 mingdan 405 ming tonnagacha oshirish va yangi polipropilen ishlab chiqarishni (yiliga 100 ming tonnagacha) yoʻlga qoʻyish boʻyicha kengaytirish loyihasi amalga oshirilmoqda. Loyihaning umumiy qiymati taxminan 1,84 milliard AQSH dollarini tashkil etadi, bosh pudratchi sifatida xalqaro EPC kompaniyasi jalb qilingan.

Shu bilan birga, oʻtkazilgan tahlil shuni koʻrsatdiki, bunday yirik va murakkab loyihalarni amalga oshirishda loyiha boshqaruvining alohida kasbiy tizimi (Project Management Office) toʻliq shakllanmagan boʻlishi loyiha-smeta nazoratida jiddiy muammolarga olib kelishi mumkin. Xususan, loyiha doirasida davlat mablagʻlarining suiisteʼmol qilinishi holatlari aniqlangan boʻlib, bu boshqaruv nazorati tizimidagi boʻshliqlarni koʻrsatadi. Bundan tashqari, loyiha ravon borishi uchun zarur boʻlgan infratuzilma va jihozlarni boshqa hududga (masalan, yangi qoʻshma korxona loyihasiga) qayta yoʻnaltirish holatlari ham boshqaruv strategiyasining barqaror emasligidan dalolat beradi.



3.3.1-rasm. «Sho‘rton gaz-kimyo majmuasi» MCHJ boshqaruv mexanizmini takomillashtirish yo‘nalishlari¹²²

Tahlil natijalari asosida «Sho‘rton GKM» MCHJ uchun quyidagi aniq takliflar ishlab chiqildi:

- kengaytirish loyihasi doirasida mustaqil loyiha boshqaruv ofisini (PMO) tashkil etish va raqamli moliya-smeta nazorati tizimini (masalan, ERP tizimining loyiha moduli asosida) joriy etish;

- EPC pudratchilar bilan ishlashda yakuniy natijaga yo‘naltirilgan (performance-based) shartnomaviy mexanizmlarni kuchaytirish, shartnoma ijrosini muntazam mustaqil auditdan o‘tkazish;

- polietilen va polipropilen mahsulotlarining jahon bozoridagi narx va talab dinamikasini kuzatib borishga moslashgan marketing-analitika bo‘limini tashkil etish;

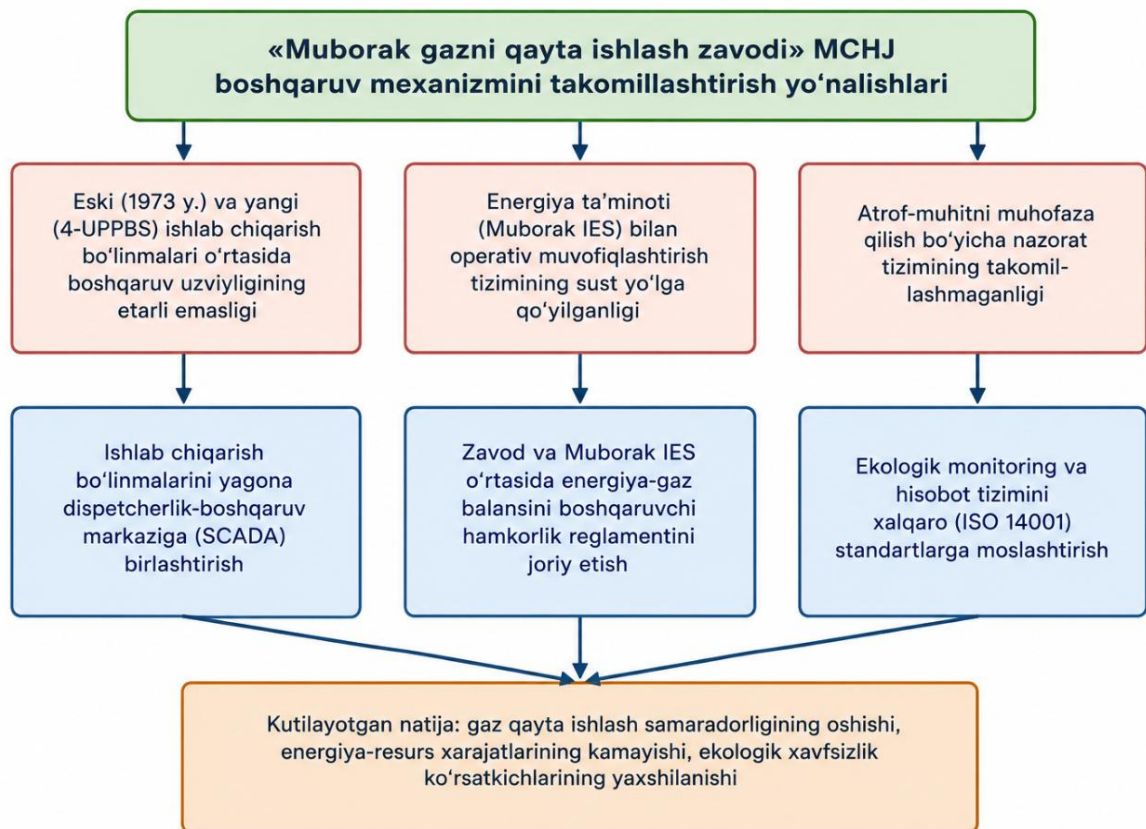
- korxonaning davlat ulushi mavjudligini hisobga olgan holda, OECD davlat korxonalari boshqaruviga oid yo‘riqnomasida tavsiya etilgan shaffoflik va hisobdorlik tamoyillarini joriy etish.

«Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MCHJ 1973 yilda ishga tushirilgan bo‘lib, respublikadagi eng qadimgi va yirik gazni qayta ishlash korxonalaridan biridir. 2020 yilda korxonada to‘rtinchi propan-butan aralashmasi ishlab chiqarish qurilmasi (UPPBS) ishga tushirildi, bu qurilma yiliga 3 milliard kub metr tabiiy gazni qayta ishlash va qo‘shimcha 38,4 ming tonna suyultirilgan gaz ishlab chiqarish imkonini beradi. Shuningdek, zavodga energiya va issiqlik ta‘minotini amalga oshiruvchi Muborak iesda ham Siemens Energy bilan hamkorlikda modernizasiya loyihalari amalga oshirilmoqda.

Tahlil shuni ko‘rsatdiki, eski (1973 yilda qurilgan) va yangi (2020 yilda ishga tushirilgan 4-UPPBS) ishlab chiqarish qurilmalari turli davrlarda qurilgani sababli ularning boshqaruv va avtomatlashtirish darajasi turlicha bo‘lib, bu yaxlit dispetcherlik boshqaruvini tashkil etishda qiyinchilik tug‘diradi. Shuningdek, zavod va unga energiya beruvchi Muborak IES o‘rtasida operativ muvofiqlashtirish rasmiy

¹²² Muallif tomonidan ishlab chiqildi.

reglamentga ega bo'lmaganligi aniqlandi, bu esa ayrim hollarda energiya ta'minotidagi uzilishlarning ishlab chiqarishga salbiy ta'sir ko'rsatish xavfini tug'diradi.



3.3.2-rasm. «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MCHJ boshqaruv mexanizmini takomillashtirish yo'nalishlari¹²³

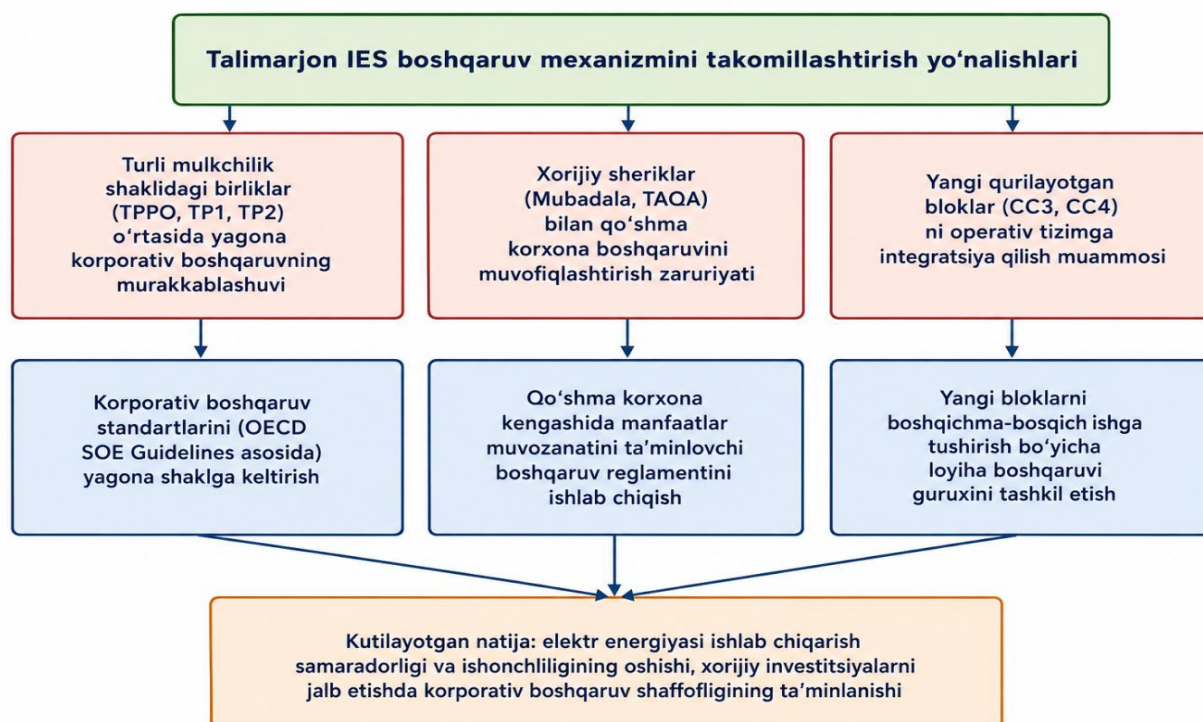
«Muborak GQIZ» MCHJ uchun ishlab chiqilgan takliflar quyidagilardan iborat:

- barcha ishlab chiqarish qurilmalarini (eski va yangi UPPBS bloklarini) yagona dispetcherlik-boshqaruv markaziga (SCADA asosida) birlashtirish;
- zavod va Muborak IES o'rtasida energiya-gaz balansini boshqaruvchi rasmiy hamkorlik reglamentini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish;
- ekologik monitoring va hisobot tizimini xalqaro ISO 14001 atrof-muhitni boshqarish standarti talablariga moslashtirish;
- Siemens Energy bilan amalga oshirilayotgan modernizasiya loyihasini boshqarishda xalqaro tajribani hisobga olgan loyiha boshqaruvi uslubiyotini qo'llash.

¹²³ Muallif tomonidan ishlab chiqildi.

Talimarjon IES Nishon tumanida joylashgan bo‘lib, respublikadagi eng yirik issiqlik elektr stansiyalaridan biridir. Stansiya tarkibida 2004 yilda ishga tushirilgan 800 mvt quvvatli bug' bloki (TPP0) hamda 2018 yilda ishga tushirilgan ikki bug'-gaz qurilmasi (TPP1, jami 900 mvt) mavjud. 2022 yilda yana ikki bug'-gaz blokini (CC3, CC4, taxminan 900 mvt) qurish bo'yicha xalqaro shartnoma imzolangan, loyiha qiymati taxminan 759,7 million evroni tashkil etadi. Shuningdek, 2022 yilda Birlashgan Arab Amirliklari investorlari (Mubadala va TAQA) bilan qo'shma korxona tashkil etish to'g'risida kelishuv imzolangan, unga ko'ra har bir xorijiy sherik mavjud ikkita blokda (CC1, CC2) 40 foizdan ulushga, Issiqlik elektr stansiyalari AJ esa 20 foiz ulushga ega bo'ladi.

O'tkazilgan tahlil shuni ko'rsatdiki, stansiya tarkibida turli davrlarda qurilgan va turli mulkchilik shakliga ega bo'lishi kutilayotgan birliklarning (IES0, IES1, yangi CC3-CC4 bloklari hamda xorijiy sheriklar bilan qo'shma korxona) mavjudligi yagona korporativ boshqaruv tizimini shakllantirishni murakkablashtiradi. Xorijiy sheriklar bilan qo'shma boshqaruvda manfaatlar muvozanatini ta'minlaydigan aniq reglamentlarning mavjudligi muhim ahamiyatga ega, aks holda strategik qarorlar qabul qilishda kelishmovchiliklar yuzaga kelishi mumkin.



3.3.3-rasm. Talimarjon IES boshqaruv mexanizmini takomillashtirish yo‘nalishlari¹²⁴

Talimarjon IES uchun ishlab chiqilgan takliflar:

-OECD davlat korxonalari korporativ boshqaruviga oid yo‘riqnomasida keltirilgan tamoyillar asosida barcha birliklar (IES0, IES1, CC3–CC4) uchun yagona korporativ boshqaruv standartini ishlab chiqish;

-xorijiy sheriklar (Mubadala, TAQA) bilan qo‘shma korxona kengashida manfaatlar muvozanatini ta'minlaydigan, strategik qarorlar qabul qilish tartibini aniq belgilaydigan boshqaruv reglamentini ishlab chiqish;

-yangi qurilayotgan CC3–CC4 bloklarini mavjud dispetcherlik tizimiga bosqichma-bosqich integrasiya qilish bo‘yicha alohida loyiha boshqaruvi guruxini tashkil etish;

-xorijiy investisiyalarni jalb etish sharoitida moliyaviy va noomoliyaviy hisobdorlik tizimini xalqaro standartlar (masalan, ISO 55001 - aktivlarni boshqarish tizimi) talablariga moslashtirish.

Uch korxona bo‘yicha olib borilgan tahlil natijalarini umumlashtirib, takomillashtirish takliflarining kutilayotgan samarasini quyidagi jadval orqali tasvirlash mumkin (3.3.2-jadval).

3.3.2-jadval

Qashqadaryo viloyatida joylashgan sanoat korxona bo‘yicha aniqlangan muammolar, taklif etilgan choralar va kutilayotgan samaraning qiyosiy jadvali¹²⁵

Korxonalar nomi	Asosiy aniqlangan muammo	Taklif etilgan asosiy chora	Kutilayotgan samara
«Sho‘rtan GKM» MCHJ	Loyiha-smeta nazoratining etarli emasligi	PMO va raqamli moliya nazorati tizimi	Loyiha xarajatlarining shaffofligi va nazoratliligi
«Muborak GQIZ» MCHJ	Bo‘linmalar o‘rtasida boshqaruv uzviyligining sustligi	Yagona SCADA-dispetcherlik markaziga birlashtirish	Gaz qayta ishlash samaradorligi va ekologik xavfsizlikning oshishi

¹²⁴ Muallif tomonidan ishlab chiqildi.

¹²⁵ Muallif tomonidan ishlab chiqildi.

Talimarjon IES	Turli mulkchilik shaklidagi birliklar boshqaruvining murakkabligi	Yagona korporativ standart va qo'shma korxona reglamenti	Elektr energiyasi ishlab chiqarish ishonchliligi va investision jozibadorlikning oshishi
----------------	---	--	--

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, uch korxonada aniqlangan muammolar o‘z xususiyatiga ko‘ra turlicha bo‘lsa ham, ularning barchasida umumiy jihat mavjud: bu — boshqaruv tizimining korxona faoliyatining murakkablashib borishi (kengaytirish loyihalari, xorijiy sheriklik, eski va yangi ishlab chiqarish qurilmalarining birga mavjudligi) bilan bir xil suratda rivojlanmaganligi. Shu sababli, taklif etilgan chora-tadbirlarning barchasi, mohiyatan, boshqaruv tizimini korxonalarning o‘tib borayotgan texnik-texnologik murakkabligiga moslashtirishga yo‘naltirilgan.

Shuningdek, taklif etilgan choralar adabiyotlar sharhida keltirilgan xalqaro tajriba (raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etish, ma'lumotlar boshqaruvini yaxshilash, OECD korporativ boshqaruv standartlarini qo‘llash) bilan uyg'unlashgan holda ishlab chiqilgan bo‘lib, bu ularning ilmiy asoslanganligini va amaliyotda qo‘llanilishi mumkinligini ta'minlaydi. Uch korxona misolidagi tahlil shuni ko‘rsatadiki, mintaqaviy darajada muvofiqlashtirilgan yondashuv (3-rasmda keltirilgan sxema) orqali alohida korxonalar darajasidagi takliflarni tarmoq miqyosida amalga oshirilishi samaradorlikni yanada oshiradi.

O‘tkazilgan tadqiqot natijasida sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmini takomillashtirish masalasi hozirgi iqtisodiy sharoitda muhim ahamiyatga ega ekanligi asoslandi. Tadqiqot davomida boshqaruv mexanizmining nazariy asoslari chuqur o‘rganildi, mavjud ilmiy yondashuvlar tizimlashtirildi hamda amaliyotdagi holat har tomonlama tahlil qilindi.

Adabiyotlar sharhi natijasida aniqlandiki, boshqaruv nazariyasi uzoq tarixiy taraqqiyot yo‘lini bosib o‘tgan bo‘lib, klassik maktablardan tortib zamonaviy tizimli va vaziyatli yondashuvlargacha turli xil qarashlar shakllangan. Shu bilan birga, milliy sharoitda sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmini takomillashtirish masalasi, ayniqsa kichik va o‘rta korxonalar misolida, etarli darajada o‘rganilmaganligi aniqlandi.

Tahlil natijalari shuni ko'rsatdiki, ko'pchilik sanoat korxonalarida boshqaruv tuzilmasi an'anaviy shaklda saqlanib qolgan, boshqaruv jarayonlarida zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish darajasi etarli emas, strategik va operativ boshqaruv o'rtasida uzviylik to'liq ta'minlanmagan, shuningdek kadrlar salohiyatidan foydalanish tizimi takomillashtirishga muhtoj.

Tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan takliflar — boshqaruv tuzilmasini moslashuvchan ko'rinishga o'tkazish, raqamli boshqaruv vositalarini joriy etish, strategik rejalashtirishni operativ boshqaruv bilan uzviy bog'lash, kadrlar salohiyatini rivojlantirish, boshqaruv xarajatlarini optimallashtirish va tashqi muhit monitoringi tizimini yaxshilash — sanoat korxonalarining boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Ushbu takliflar kompleks tarzda, bir-birini to'ldiruvchi tarzda amalga oshirilishi lozim, aks holda kutilgan samara to'liq qo'lga kiritilmasligi mumkin.

Xulosa qilib aytganda, sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmini takomillashtirish uzluksiz va kompleks jarayon bo'lib, u korxonaning ichki resurslarini samarali boshqarish bilan birga, tashqi muhit o'zgarishlariga tezkor moslashish qobiliyatini ham ta'minlashi lozim. Tavsiya etilgan yo'nalishlarning amalga oshirilishi sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish, ularning moliyaviy barqarorligini mustahkamlash va, nihoyat, milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishiga o'z hissasini qo'shadi. Kelgusida ushbu yo'nalishda olib boriladigan tadqiqotlarni tarmoq va mintaqa xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqurlashtirish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Qashqadaryo viloyatidagi «Sho'rton gaz-kimyo majmuasi» MCHJ, «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MCHJ va Talimarjon IES misolida o'tkazilgan hududiy tahlil umumnazariy xulosalarni amalda tasdiqladi: har uchala korxonada ham ishlab chiqarish quvvatlarining kengaytirilishi va xorijiy sheriklar bilan hamkorlikning chuqurlashuvi boshqaruv tizimidan yanada yuqori darajada moslashuvchanlik va shaffoflikni talab qilmoqda. Ishlab chiqilgan korxona-xos takliflar (PMO va raqamli moliya nazorati, yagona SCADA-dispatcherlik markazlari, OECD standartlariga mos korporativ boshqaruv reglamentlari) hamda mintaqaviy muvofiqlashtirish sxemasi amaliyotga tatbiq etilishi mumkin bo'lgan aniq yo'l xaritasini taqdim etadi.

Tadqiqotning asosiy ilmiy natijasi sifatida sanoat korxonalari uchun integratsiyalashgan boshqaruv mexanizmi taklif etildi. Ushbu mexanizm strategik boshqaruv, raqamli texnologiyalar, ERP, MES, SCADA, Business Intelligence platformalari, sun'iy intellektga asoslangan tahlil tizimlari hamda KPI orqali samaradorlikni baholash vositalarini yagona boshqaruv modeliga birlashtiradi. Taklif etilgan mexanizmning muhim jihati shundaki, boshqaruv qarorlari real vaqt rejimida shakllantirilgan ishonchli ma'lumotlarga tayanib qabul qilinadi, bu esa resurslardan samarali foydalanish, texnologik tavakkalchiliklarni kamaytirish va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi ilmiy xulosalar shakllantirildi:

- sanoat korxonalarining barqaror rivojlanishi zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini raqamli texnologiyalar bilan integratsiya qilish darajasiga bevosita bog'liq;

- boshqaruvning an'anaviy funksional modeli zamonaviy sanoat ishlab chiqarishi talablarini to'liq qondirmaydi. Shuning uchun ma'lumotlarga asoslangan (Data-driven Management) va intellektual boshqaruv modellarini joriy etish zarur;

- ishlab chiqarish, moliya, logistika, ta'minot, kadrlar va texnik xizmat ko'rsatish bo'limlarining yagona raqamli axborot platformasi orqali integratsiya qilinishi qaror qabul qilish tezligi va sifatini sezilarli darajada oshiradi.

- SCADA, MES, ERP va Business Intelligence platformalarining o'zaro integratsiyasi ishlab chiqarish jarayonlarini kompleks monitoring qilish, texnologik nosozliklarni erta aniqlash va resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish imkonini beradi.

- KPI tizimini joriy qilish har bir tarkibiy bo'linma faoliyatini baholash, strategik maqsadlarga erishish darajasini aniqlash hamda boshqaruv qarorlarining natijadorligini oshirishga xizmat qiladi.

- sun'iy intellekt va mashinali o'qitish algoritmlaridan foydalanish uskunalarning texnik holatini oldindan prognoz qilish, profilaktik ta'mirlash ishlarini optimallashtirish va rejalashtirilmagan to'xtashlarni kamaytirish imkonini yaratadi.

-inson kapitali va raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishning eng muhim shartlaridan biri hisoblanadi. Shu bois rahbar va mutaxassislarning raqamli ko'nikmalarini muntazam oshirish maqsadga muvofiq.

Tadqiqotda taklif etilgan boshqaruv mexanizmini amaliyotga tatbiq etish natijasida quyidagi ijtimoiy-iqtisodiy samaralarga erishish mumkin:

- ishlab chiqarish jarayonlarining shaffofligi va boshqaruv sifatini oshirish;
- ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasini yuksaltirish;
- energiya va moddiy resurslar sarfini optimallashtirish;
- mahsulot tannarxini pasaytirish va iqtisodiy samaradorlikni oshirish;
- investitsiya jozibadorligini kuchaytirish;
- texnologik xavf-xatarlar va avariya holatlarini kamaytirish;
- eksportbop va yuqori qo'shilgan qiymatli mahsulotlar ishlab chiqarish imkoniyatlarini kengaytirish;
- milliy sanoatning xalqaro raqobatbardoshligini mustahkamlash.

Shu bilan birga, tadqiqot natijalari asosida quyidagi amaliy takliflarni joriy etish maqsadga muvofiq deb hisoblanadi:

- sanoat korxonalarida yagona korporativ raqamli ma'lumotlar platformasini shakllantirish;
- barcha texnologik jarayonlarni SCADA, MES va ERP tizimlari orqali o'zaro integratsiya qilish;
- korxonalarda Business Intelligence va Decision Support System asosida rahbarlar uchun interaktiv boshqaruv panellarini tashkil etish;
- KPI ko'rsatkichlarini strategik maqsadlar bilan uyg'unlashtirgan holda baholash tizimini joriy qilish;
- sun'iy intellekt va prognozlash algoritmlariga asoslangan texnik xizmat ko'rsatish tizimini rivojlantirish;
- raqamli transformatsiya bo'yicha alohida korporativ strategiyalarni ishlab chiqish va ularning ijrosini muntazam monitoring qilish.

Umuman olganda, mazkur tadqiqotda taklif etilgan integratsiyalashgan boshqaruv mexanizmi sanoat korxonalarining strategik rivojlanishi, raqobatbardoshligini oshirish, ishlab chiqarish jarayonlarini raqamlashtirish va resurslardan samarali foydalanish uchun ilmiy asoslangan uslubiy yondashuvni shakllantiradi. Tadqiqot natijalaridan «Sho‘rtan gaz-kimyó majmuasi» MChJ, «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» MChJ, Talimarjon IES kabi yirik sanoat korxonalarida boshqaruv tizimini takomillashtirishda, shuningdek iqtisodiyot va menejment yo‘nalishidagi keyingi ilmiy tadqiqotlarda hamda oliy ta‘lim muassasalarida o‘quv-uslubiy manba sifatida foydalanish mumkin.

Uchinchi bob bo‘yicha xulosa

Monografiya ishining uchinchi bobida, sanoat korxonalari faoliyatini boshqarishning innovatsion rivojlanish ko‘rsatkichlarini ekonometrik modellash va prognozlash, sanoat korxonalari faoliyatida ishlab chiqarishni samarali tashkil etish va ularni boshqarish strategiyasini takomillashtirish, Sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmini takomillashtirish borasida takliflar ishlab chiqilgan.

1. Qashqadaryo viloyatida joylashgan, uchta korxonaning barchasida ishlab chiqarish hajmi va innovatsion investitsiyalar o‘rtasida ikki tomonlama, o‘zaro kuchaytiruvchi dinamika mavjud: investitsiyalarning o‘sishi ishlab chiqarish hajmini oshiradi, bu esa o‘z navbatida yangi innovatsion loyihalarni moliyalashtirish imkoniyatini kengaytiradi. Shu bilan birga, Talimarjon IES bo‘yicha olingan prognoz qiymatlarining Yuqoridagi jadvallardagi ma‘lumotlarga ko‘rsatilgan boshqa korxonalarga nisbatan yuqori o‘shish sur‘ati bilan tavsiflanishi, qisman ushbu korxonaning so‘nggi yillardagi tezlashgan investitsion faolligi, qisman esa qisqa vaqt qatori sharoitida modelning ekstrapolyatsion xususiyati bilan izohlanadi va natijalarni ehtiyotkorlik bilan talqin qilishni talab etadi.

2. 2016-2025 yillar bo‘yicha amalga oshirilgan tahlil shuni ko‘rsatadiki, Qashqadaryo viloyatidagi yirik sanoat korxonalarida ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasi bosqichma-bosqich oshib borgan. Bu holat sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etish tizimi ma‘lum darajada takomillashganini ko‘rsatadi.

Shu bilan birga, mavjud salohiyatdan yanada samarali foydalanish uchun raqamli boshqaruv, innovatsion texnologiyalar, energiya tejamkorlik va qo‘shimcha qiymatli mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish talab etiladi.

3. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, «Sho‘rtan gaz-kimyó majmuasi» uchun asosiy strategik yo‘nalish ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish va polimer mahsulotlari turini ko‘paytirishdan iborat. «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» uchun chuqur qayta ishlash, oltingugurt va gaz kondensati asosida qo‘shimcha mahsulotlar ishlab chiqarish samarali yo‘nalish hisoblanadi. Talimarjon IES uchun esa bug‘-gaz qurilmalari samaradorligini oshirish, yoqilg‘i sarfini kamaytirish va elektr energiyasi ishlab chiqarish barqarorligini ta‘minlash muhim ahamiyatga ega.

4. Sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmini takomillashtirish uzluksiz va kompleks jarayon bo‘lib, u korxonaning ichki resurslarini samarali boshqarish bilan birga, tashqi muhit o‘zgarishlariga tezkor moslashish qobiliyatini ham ta‘minlashi lozim. Tavsiya etilgan yo‘nalishlarning amalga oshirilishi sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish, ularning moliyaviy barqarorligini mustahkamlash va, nihoyat, milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishiga o‘z hissasini qo‘shadi. Kelgusida ushbu yo‘nalishda olib boriladigan tadqiqotlarni tarmoq va mintaqa xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqurlashtirish maqsadga muvofiq bo‘ladi.

5. «Sho‘rtan gaz-kimyó majmuasi» MChJ faoliyatini rivojlantirish uchun:

-quvvatni uch barobar oshirishga yo‘naltirilgan kengaytirish loyiqasini amalga oshirishda mustaqil moliyaviy audit va QQS hisob-kitoblarining elektron tizim orqali real vaqtda nazoratini joriy etish;

-loyihaning joylashuvi va boshqaruv tuzilmasiga doir strategik qarorlarni Qabul qilishda «O‘zbekneftgaz» AJ, maqalliy hokimiyat va investorlar o‘rtasida rasmiy muvofiqlashtirish kengashini tashkil etish;

-GTL mahsulotlarini chuqur qayta ishlash zanjirini (polietilen → yuqori QO‘shilgan qiymatli plastmassa buyumlar) mintaqadagi kichik va o‘rta biznes bilan kooperatsiya orqali kengaytirish.

XULOSA

Mazkur monografiya ishida, sanoat korxonalarini boshqarishning institutsional asoslari, sanoat korxonalari faoliyatining hozirgi holati va boshqarish strategiyasini rivojlantirishni ijtimoiy-iqtisodiy baholash, sanoat korxonalari innovatsion faoliyatining tashkiliy-iqtisodiy va boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish borasida nazariy, amaliy va ilmiy jihatdan taklif hamda tavsiyalar ishlab chiqilgan.

1. Ayrim sanoat korxonalarida raqamli texnologiyalarni joriy qilish darajasi past bo‘lib qolmoqda. ERP, CRM, MES, SCM kabi axborot tizimlaridan foydalanish ko‘lamining cheklanganligi boshqaruv qarorlarining tezkorligi va aniqligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi.

Buning yechimi sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin:

- korxonalarda raqamli transformatsiya strategiyasini ishlab chiqish;
- ERP va CRM tizimlarini keng joriy etish;
- sun‘iy intellekt va Big Data texnologiyalaridan foydalanish;
- ishlab chiqarish jarayonlarini raqamlashtirish bo‘yicha investitsiya loyihalarini amalga oshirish.

2. Sanoat korxonalarini boshqarish samaradorligini oshirish bo‘yicha quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

- korporativ boshqaruvning xalqaro standartlarini amaliyotga keng tatbiq etish;
- raqamli boshqaruv texnologiyalari va avtomatlashtirilgan axborot tizimlaridan foydalanish ko‘lamini kengaytirish;
- innovatsion infratuzilmani rivojlantirish va ilmiy muassasalar bilan ishlab chiqarish o‘rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish;
- investitsiya muhitini yanada yaxshilash va xususiy sektor ishtirokini faollashtirish;

-sanoat tarmoqlari uchun zamonaviy talablarga javob beradigan yuqori malakali kadrlarni tayyorlash;

-sanoat klasterlari va kooperatsiya aloqalarini rivojlantirish;

-davlat-xususiy sheriklik mexanizmlaridan samarali foydalanish;

-risklarni boshqarish va strategik rejalashtirish tizimlarini takomillashtirish.

3. Sanoat korxonalarida energiya va xomashyo sarfining yuqoriligi mahsulot tannarxining oshib ketishiga sabab bo'lmoqda.

Yaponiya va Germaniya korxonalarida Lean Manufacturing va Resource Efficiency Management tizimlari keng qo'llaniladi. Bu chiqindilarni kamaytirish va resurs tejamkorligini ta'minlash imkonini beradi.

Muammolarni bartaraf etish uchun quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

-Lean Manufacturing tamoyillarini joriy qilish;

-energiya tejoyvchi texnologiyalardan foydalanish;

-ishlab chiqarish jarayonlarini muntazam audit qilish.

4. Olib borilgan tadqiqotlar va tahlillar natijalariga ko'ra quyidagi muamolarni ham ta'kidlash o'tishimiz mumkin:

-Qashqadaryo viloyatida davlat sektorining ulushi respublika o'rtacha ko'rsatkichidan yuqori saqlanib qolmoqda, bu strategik korxonalarda boshqaruvni modernizatsiya qilish sur'atining sustligidan dalolat beradi;

-viloyatning respublika umumiy sanoat hajmidagi ulushi so'nggi yillarda nisbatan barqaror bo'lib qolmoqda, bu boshqa hududlarga nisbatan raqobatbardoshlikning yetarli darajada oshmaganini ko'rsatadi;

-malakali menejment kadrlari yetishmasligi ayrim tarmoqlarda sezilmoqda;

-korxonalar faoliyatini baholashda zamonaviy raqamli monitoring tizimlari to'liq joriy etilmagan;

-kichik sanoat korxonalarining moliyaviy resurslarga kirish imkoniyati cheklangan.

5. Sanoat korxonalarini boshqarish strategiyasini rivojlantirish - uzluksiz, ko'p omilli va dinamik jarayon bo'lib, uning samaradorligi faqat tegishli omillarni ilmiy asoslangan tarzda aniqlash, baholash va strategik qarorlar tizimiga integratsiyalash

orqali ta'minlanishi mumkin. Mazkur tadqiqot doirasida olingan natijalar sanoat korxonalari rahbariyati va iqtisodiy siyosat sub'ektlari uchun amaliy ahamiyatga ega bo'lib, kelgusida strategik boshqaruv tizimini takomillashtirish jarayonida qo'llanilishi mumkin.

6. ARIMA va logistik modellar bo'yicha innovatsion investitsiya ulushining eng yuqori o'sish sur'ati Talimarjon IESda kutilmoqda (2030 yilga borib 14,7-17,8% oralig'ida), bu energetika ob'ektining nisbatan past boshlang'ich bazadan tezlashgan modernizatsiya bosqichiga kirganini ko'rsatadi.

7. Yirik sanoat korxonalarida jihozlarning texnik holati, ishlab chiqarish liniyalarining avtomatlashtirilganlik darajasi va profilaktik ta'mirlash tizimi samaradorlikka bevosita ta'sir qiladi. Talimarjon IES misolida yuqori samarali bug'-gaz qurilmalari quvvatdan foydalanish darajasini oshirish imkonini beradi. Gaz-kimyo korxonalarida esa texnologik yo'qotishlarni kamaytirish va jarayonlarni raqamli nazorat qilish mahsulot tannarxini pasaytiradi.

8. Gaz-kimyo va energetika korxonalari uchun xomashyo va yoqilg'i resurslari ta'minoti hal qiluvchi ahamiyatga ega. Xomashyo yetkazib berishdagi uzilishlar ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish koeffitsientini pasaytiradi. Shu sababli uzoq muddatli xomashyo ta'minoti shartnomalari, zaxiralarni rejalashtirish va ta'minot zanjirini diversifikatsiya qilish muhim hisoblanadi.

9. Tadqiqot natijalariga ko'ra, «Sho'rtan gaz-kimyo majmuasi» uchun asosiy strategik yo'nalish ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish va polimer mahsulotlari turini ko'paytirishdan iborat. «Muborak gazni qayta ishlash zavodi» uchun chuqur qayta ishlash, oltingugurt va gaz kondensati asosida qo'shimcha mahsulotlar ishlab chiqarish samarali yo'nalish hisoblanadi. Talimarjon IES uchun esa bug'-gaz qurilmalari samaradorligini oshirish, yoqilg'i sarfini kamaytirish va elektr energiyasi ishlab chiqarish barqarorligini ta'minlash muhim ahamiyatga ega.

10. Sanoat korxonalarini boshqarish mexanizmini takomillashtirish uzluksiz va kompleks jarayon bo'lib, u korxonaning ichki resurslarini samarali boshqarish bilan birga, tashqi muhit o'zgarishlariga tezkor moslashish qobiliyatini ham ta'minlashi lozim. Tavsiya etilgan yo'nalishlarning amalga oshirilishi sanoat korxonalarining

raqobatbardoshligini oshirish, ularning moliyaviy barqarorligini mustahkamlash va, nihoyat, milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishiga o‘z hissasini qo‘shadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. Normativ-huquqiy hujjatlar va metodologik ahamiyatga molik nashrlar

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: O‘zbekiston, 2023 // www.lex.uz.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11 сентябрдаги «Ўзбекистон – 2030» стратегияси тўғрисида ПФ-158-сон Фармони // www.lex.uz.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son farmoni bilan tasdiqlangan “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi” // www.lex.uz
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 21-iyuldagi PF-111-son «Ma’muriy islohotlar doirasida investitsiyalar, sanoat va savdo sohasida davlat boshqaruvini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Farmoni // www.lex.uz
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 1-maydagi PQ-4302-son “Sanoat kooperatsiyasini yanada rivojlantirish va talab yuqori bo‘lgan mahsulotlar ishlab chiqarishni kengaytirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori // www.lex.uz O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 29-oktabrdagi «Ilm-fanni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida»gi PF-6097-sonli Farmoni // www.lex.uz
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-maydagi “Faol tadbirkorlik va innovatsion faoliyatni rivojlantirish uchun shart-sharoitlarni yaratish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-3697 sonli qarori // www.lex.uz
7. 2021-йил 29-мартдаги 166-сон «2021-2025 йилларда давлат иштирокидаги корхоналарни бошқариш ва ислоҳ қилиш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида»ги қарори // www.lex.uz

8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 7-maydagi “Iqtisodiyot tarmoqlari va sohalariga innovatsiyalarni joriy etish mexanizmlarini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-3698-son qarori// www.lex.uz.

II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

9. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. –T.: «O'zbekiston», 2017 // www.lex.uz

10. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik o'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz.- Toshkent : O'zbekiston, 2016. - 56 b // www.lex.uz

11. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash-yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. Toshkent: "O'zbekiston", 2017. - 48 b // www.lex.uz

12. Mirziyoyev Sh.M. Demokratik islohotlarni izchil davom ettirish, xalqimiz uchun tinch va osoyishta, munosib hayot darajasini yaratish – barqaror taraqqiyot kafolatidir. O'zbekiston Liberal-demokratik partiyasining VIII s'yezdidagi ma'ruzasi. O'zbekiston Liberal-demokratik partiyasining rasmiy sayti.

13. Mirziyoyev Sh.M. Ilm fan yutuqlari – taraqqiyotning muhim omili // «Xalq so'zi», 2016-yil 31-dekabr.

III. Mavzu doirasidagi asosiy adabiyotlar

14. Abdullayev, A., Muftaydinov Q., Aybeshov X. Kichik biznesni boshqarish. Toshkent, - Moliya nashriyoti, 2003, 192 b.

15. Altenburg T. Industrial Policy in Developing Countries. Bonn, 2011. 101 p.; Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. – Cambridge: Harvard University Press, 1934. – 455 p.

16. Botkin O. I., Makarov A. M., Galyamova E. F. Training manual for preparing for the entrance and candidate exams in the postgraduate course in the Institute of Economics and Management of the Udmurt State University Economics), Izhevsk, Udmurt State University Publ. House, 2014, 80 p.

17. G'ulomov S. Ijtimoiy yo`naltirilgan bozor iqtisodiyoti. O`quv qo'llanma. T., Mehnat, 1997.

18. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: darslik - Toshkent, “Tafakkur-bo‘stoni”. 2011. 336 b.
19. Rothaermel F.T. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin. P. 105-106.
20. Ruzhanskaya L. S., Yakimova, E. A., Zubakina D. A. Strategic management: textbook, Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Yekaterinburg, Ural Federal University Publishing House, 2019, 112 p.
21. Sharifxo‘jaev M., Abdullayev Y. Menejment. Darslik – T.: “O‘qituvchi”, 2001. – 280 b.
22. Sharifxodjayeva K., Islamkulov A., Sattarov B. Moliyaviy risklarni boshqarish. O‘quv qo‘llanma. T.: Iqtisod-moliya, 2017, 159 b.
23. Yo‘ldoshev N.Q., Zaxidov G.E. Menejment: o‘quv qo‘llanma. – T.: O‘zbekiston milliy faylasuflari jamiyati, 2018. – 392 b.
24. Xotamov I., Mustafoqulov Sh., Isakov M., Abduvaliyev A., Korxona iqtisodiyoti va innovatsiyalarni boshqarish. O‘quv qo‘llanma. - T.: “Iqtisodiyot”, 2019 y., - 135-b.
25. Zaynutdinov Sh. Tavakkalchilikni boshqarish. O‘quv qo‘llanma – T.: “O‘zbekiston”, 2005. – 125 b.

IV. Monografiya, dissertatsiya avtoreferati, ilmiy maqola, patent, ilmiy to‘plamlar

26. Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation // California management review, 1991. Vol. 33. № 3. P. 114-135 (рус. перевод: Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник СПбГУ / Сер. 8 «Менеджмент», 2003. Вып. 3. С. 47—75.
27. Lysochenko A. A., Sviridov O. Yu. Theoretical foundations of strategic management: textbook for higher school, Rostov-on-Don, Sodeistvie–XXI vek, 2016, 420 p.

28. Ostonaqulova G.M. Innovatsiyalar sharoitida mebel mahsulotlari marketingi metodologiyasini takomillashtirish. 08.00.11 – Marketing. Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertasiya. Toshkent 2019. 231 b.
29. Phillips, A. and Stevenson, R. E. (1974). The Historical Development of Industrial Organization // Hist. Polit. Econ., vol. 6, no. 3, p. 324–342.
30. The VRIO Framework - Barney J.B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. Academy of Management Executive. Vol. 9. Issue 4. Pp. 49-61.
31. Xankeldiyeva G.Sh. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida korporatsiyalarni boshqarishning ilmiy-metodologik asoslari. 08.00.13 – Menejment. Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertasiya. Toshkent 2018. 145 b.
32. Umarov I. Sanoatning mintaqa iqtisodiyotini rivojlantirishdagi roli va o‘rni // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. – 2015, №1, 34-43-b.
33. Zhu L., Cheung S.O. Harvesting Competitiveness through Building Organizational Innovation Capacity // Journal of Management in Engineering. - Vol. 33 2017. - №5. 04017020.
34. Аджимет Д. Х. (2014). Концепции развития промышленного комплекса // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Экономические науки, № 47, с. 30–37.
35. Аверина О.И. Анализ и оценка устойчивого развития предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016.
36. Акмаева Р.И. Концептуальный подход к формированию эффективного менеджмента на российских предприятиях/ Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2007.- № 2 (37). – С. 197-202.
37. Беспалов С. В. (2010). П. Б. Струве об экономическом развитии и экономической политике в России на рубеже XIX—XX веков // Экономическая политика, № 1, с. 33–48.
38. Воднева О. И., Попов С. М., Рожков А. А. Формирование организационно-экономического механизма устойчивого развития экспортно-

ориентированных угольных компаний // Уголь. 2019. № 7 (1120). С. 98–102. DOI: 10.18796/0041-5790-2019-7-98-102.

39. Гельвановский М.И. Национальная стратегия конкурентоспособности, как основа промышленной политики России // Россия и современный мир. - 2006 - №3 (52) - С.118-128

40. Гнатюк С. Н., Пушкина Л. И. Алгоритм диагностики устойчивого развития предприятия // Проблемы экономики. 2019. № 1 (28). С. 51–65.

41. Горшенина Е. В., Хомяченкова Н. А. Мониторинг устойчивого развития промышленного предприятия // Российское предпринимательство. 2011. № 1-2. С. 63–69.

42. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник СПбГУ. 2003. № 3(8). С. 47–75.

43. Журавлев В.В., Варкова Н.Ю., Журавлев Н.В. Совершенствование системы управления рисками промышленного предприятия // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2022.

44. Журова Л. И., Топорков А. М. Сравнительный анализ подходов к оценке устойчивого развития экономических систем // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2017. Т. 1. № 4. С. 42–54.

45. Kambarov J.X. Ishlab chiqarish risklarining boshqarishning sanoat rivojlanishiga ta'siri masalalari // Iqtisodiyot va moliya. 2019. №9, 48-56-b.

46. Каширин М. Эффективный инструмент управления компанией // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2004. – № 2. – С. 12–15.

47. Климкин Ю.Н. Механизмы обеспечения эффективного управления промышленными предприятиями. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. –Москва: ФГБУН, 2018. –С. 116.

48. Oripov A.A. Iqtisodiyotdagi raqamli o'zgarishlar sharoitida xizmatlar sohasini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish. Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya avtoreferati. –T.: TDIU, 2021. – 12 b.

49. Rustamov D.R., Abdullayeva M.H. (2018) Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida risk menejmentidan foydalanishning ustuvor yo‘nalishlari// “Xalqaro moliya va hisob” ilmiy elektron jurnali. № 1, fevral, 2018

III. Foydalanilgan boshqa adabiyotlar

50. <https://wdi.worldbank.org/table/4.3>
51. <https://qomus.info/encyclopedia/cat-s/sanoat-uz/>
52. <https://sprintinvest.ru/promyshlennye-predpriyatiya-ponyatie-i-sushhnost>
53. <https://ivo.garant.ru/#/document/58104340>
54. <https://blog.iteam.ru/matritsy-strategicheskogo-planirovaniya/>
55. Инструменты качества. [Электронный ресурс]. Режим доступа:
http://www.kpms.ru/Implement/Qms_Tool.htm
56. www.mehnat.uz – O‘zbekiston Respublikasi kambag‘allikni qisqartirish va bandlik vazirligi.
57. www.mfer.uz – O‘zbekiston Respublikasi investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi.
58. www.stat.uz – O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi statistika agentligi.
59. www.raqobat.gov.uz – Raqobatni rivojlantirish va iste’molchilar huquqlarini himoya qilish qo‘mitasi
60. www.soliq.uz – O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuriagi Davlat Soliq qo‘mitasi.

XUSANOVA MALOXAT MINGNOROVNA

**SANOAT ZONALARIDA KO'P TARMOQLI KORXONALAR
FAOLIYATINI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH**

M O N O G R A F I Y A

Muharrir: Eshkarayev S. Ch.

Texnik muharrir: Eshqorayev S. S.

Korrektor: Javgashev Y. J.

Dizayner: Ro'zimurodov B. I.

Tasdiqnoma № 255979, 13.04.2024

Bosishga 28.07.2026 da ruxsat berilgan. Format 60x84/16.

Garnitura Times New Roman. Adadi 60 dona. Buyurtma № 976

“TERMIZ PUBLISHING CENTER” nashriyotida tayyorlandi va chop etildi.

Surxondaryo viloyati, Termiz shahri, Uvaysiy ko'chasi 8A-uy, Toshkent sh.,

"TRASTBANK" XA BANKINING BOSH OFISI, MFO: 00491, INN:

311209934 H/R: 20208000307031406001

Telefon: +998-88-808-21-07

ISBN 978-9910-13-484-5



4741



**TERMIZ
PUBLISHING
CENTER**

Termiz –“Termiz publishing center”-2026