DIVERSIFIKATSIYALASH SHAROITIDA ISHLAB CHIQARISH KORXONALARINI BOSHQARISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH

Kenjayeva Nigina Baxtiyor qizi
Tashkilot: Shahrisabz
Davlat pedagogika instituti
E-mail: niginakenzaeva550@icloud.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.23103805

Annotatsiya. Mazkur maqolada diversifikatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish korxonalarini boshqarish tizimini takomillashtirishning nazariy-uslubiy va amaliy jihatlari tadqiq etilgan. Maqolada diversifikatsiyaning iqtisodiy mazmuni va shakllari, diversifikatsiya jarayonlarining korxona boshqaruv tizimiga ta'siri hamda boshqaruv samaradorligini baholash ko'rsatkichlari tizimlashtirilgan. O'zbekiston sanoatining 2024–2025-yillardagi rasmiy statistik ma'lumotlari asosida sanoat ishlab chiqarishining rivojlanish tendensiyalari tahlil qilingan. Tadqiqot natijasida diversifikatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning strategik, tashkiliy-iqtisodiy va raqamli elementlarini integratsiyalashga asoslangan takomillashtirilgan boshqaruv modeli taklif etilgan. Shuningdek, korxonalarning diversifikatsiya darajasini baholash uchun konsentratsiya indeksi, kompleks ko'rsatkichlar tizimi va ekonometrik modellashtirishdan foydalanish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.
Kalit so'zlar: diversifikatsiya, ishlab chiqarish korxonasi, boshqaruv tizimi, strategik boshqaruv, diversifikatsiya strategiyasi, resurslarni taqsimlash, innovatsiya, raqamlashtirish, risk-menejment, raqobatbardoshlik, boshqaruv samaradorligi.

Аннотация. В статье исследованы теоретико-методологические и практические аспекты совершенствования системы управления производственными предприятиями в условиях диверсификации. Систематизированы экономическое содержание и формы диверсификации, влияние процессов диверсификации на систему управления предприятием, а также показатели оценки эффективности управления. На основе официальных статистических данных по промышленности Узбекистана за 2024–2025 годы проанализированы тенденции развития промышленного производства. В результате исследования предложена усовершенствованная модель управления производственными предприятиями в условиях диверсификации, основанная на интеграции стратегических, организационно-экономических и цифровых элементов управления. Кроме того, разработаны научно-практические рекомендации по использованию индекса концентрации, системы комплексных показателей и эконометрического моделирования для оценки уровня диверсификации предприятий.
Ключевые слова: диверсификация, производственное предприятие, система управления, стратегическое управление, стратегия диверсификации, распределение ресурсов, инновации, цифровизация, риск-менеджмент, конкурентоспособность, эффективность управления.

Abstract. The article examines the theoretical, methodological, and practical aspects of improving the management system of manufacturing enterprises under conditions of diversification. The economic content and forms of diversification, the impact of diversification processes on the enterprise management system, and indicators for assessing management efficiency are systematized. Based on

official statistical data on the industrial sector of Uzbekistan for 2024–2025, the trends in industrial production development are analyzed. As a result of the study, an improved management model for manufacturing enterprises operating under conditions of diversification is proposed, based on the integration of strategic, organizational-economic, and digital management elements. In addition, scientific and practical recommendations are developed for applying the concentration index, a system of comprehensive indicators, and econometric modeling to assess the level of enterprise diversification.

Keywords: diversification, manufacturing enterprise, management system, strategic management, diversification strategy, resource allocation, innovation, digitalization, risk management, competitiveness, management efficiency.

KIRISH

Jahon iqtisodiyotida raqobatning kuchayishi, texnologik yangilanishlarning jadallashuvi, iste'molchilar talabining o'zgarishi va bozorlarning segmentlashuvi ishlab chiqarish korxonalaridan boshqaruvning yangi mexanizmlarini shakllantirishni talab etmoqda. Ayniqsa, bitta mahsulot yoki bozor segmentiga yuqori darajada bog'langan korxonalar tashqi muhitdagi o'zgarishlarga nisbatan yuqori iqtisodiy risklarga duch kelishi mumkin.

Shu sababli diversifikatsiya korxonalar faoliyatini barqarorlashtirishning muhim strategik vositalaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. Diversifikatsiya orqali korxonalar yangi mahsulotlarni o'zlashtirish, yangi bozor segmentlariga kirish, mavjud ishlab chiqarish quvvatlaridan samaraliroq foydalanish va daromad manbalarini kengaytirish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Biroq diversifikatsiya faqat mahsulot nomenklaturasini kengaytirish bilan cheklanmaydi. Faoliyat yo'nalishlarining ko'payishi korxonaning tashkiliy tuzilmasi, strategik rejalashtirish, moliyaviy boshqaruv, marketing, ishlab chiqarish, innovatsion faoliyat, inson resurslari va risk-menejment tizimlarini ham qayta ko'rib chiqishni talab qiladi.

O'zbekiston sanoatining rivojlanish ko'rsatkichlari ham mazkur masalaning dolzarbligini ko'rsatadi. Milliy statistika qo'mitasining dastlabki ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yilda O'zbekistonda 1,1 kvadrillion so'mlik sanoat mahsuloti ishlab chiqarilgan bo'lib, sanoat ishlab chiqarishi hajmi 2024-yilga nisbatan 6,8 foizga oshgan. 2026-yil 1-yanvar holatiga respublikada 59,8 mingta sanoat korxonasi faoliyat yuritgan.

2024-yilda esa mamlakatda 885,8 trln so'mlik sanoat mahsuloti ishlab chiqarilgan va sanoat sohasida faoliyat yuritayotgan korxona va tashkilotlar soni 2025-yil 1-yanvar holatiga 55,6 mingtani tashkil etgan.

Mazkur ko'rsatkichlar sanoat ishlab chiqarishining kengayib borayotganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, ishlab chiqarish hajmining o'sishi bilan bir qatorda korxonalar faoliyatining tarkibiy jihatdan diversifikatsiyalanganligi, resurslarning samarali taqsimlanishi va boshqaruv qarorlarining natijadorligi masalalarini ham ilmiy jihatdan o'rganish zarur.

Diversifikatsiya tushunchasi iqtisodiy adabiyotlarda korxonaning faoliyat yo'nalishlarini kengaytirish, yangi mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarish, yangi bozorlarni egallash va mavjud faoliyatga qo'shimcha biznes yo'nalishlarini kiritish jarayoni sifatida talqin qilinadi.

H. Ansoffning strategik boshqaruv konsepsiyasida diversifikatsiya korxonaning mavjud mahsulot va bozor chegaralaridan tashqariga chiqishi bilan bog'liq strategik rivojlanish yo'nalishlaridan biri sifatida qaraladi. M. Porterning raqobat strategiyasi bo'yicha yondashuvlarida esa korxonaning raqobat ustunligini shakllantirishda faoliyat yo'nalishlari va qiymat zanjirining o'zaro bog'liqligi muhim ahamiyat kasb etadi.

Iqtisodiy mazmuniga ko'ra diversifikatsiyani quyidagi asosiy turlarga ajratish mumkin:

Gorizontal diversifikatsiya — mavjud bozor va iste'molchilar segmenti doirasida yangi yoki qo'shimcha mahsulotlarni ishlab chiqarish.

Vertikal diversifikatsiya — ishlab chiqarish zanjirining oldingi yoki keyingi bosqichlarini o'zlashtirish.

Konsentrik diversifikatsiya — korxonaning mavjud texnologik yoki bozor salohiyatiga yaqin bo'lgan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga kirish.

Konglomerat diversifikatsiya — korxonaning mavjud asosiy faoliyatidan sezilarli darajada farq qiluvchi yangi biznes yo'nalishlariga kirishi.

Ushbu shakllarning har biri korxonani boshqarish tizimiga turlicha talablar qo'yadi.

Masalan, gorizontal diversifikatsiyada marketing va mahsulot boshqaruvi muhim bo'lsa, vertikal diversifikatsiyada ta'minot, logistika va qiymat zanjirini boshqarish masalalari ustuvor ahamiyatga ega bo'ladi.

Shu sababli diversifikatsiya strategiyasini tanlash boshqaruv tizimining tashkiliy va funksional tuzilmasini hisobga olgan holda amalga oshirilishi lozim.

O'zbekiston sanoatining so'nggi yillardagi rivojlanish ko'rsatkichlari ishlab chiqarish salohiyatining kengayib borayotganini ko'rsatadi.

2025-yilda sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi 1,1 kvadrillion so'mga yetgan va yillik o'sish sur'ati 6,8 foizni tashkil qilgan.

2025-yil yakunida hududlar kesimida sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi sezilarli darajada farqlangan. Jumladan, Toshkent shahrida 207,3 trln so'm, Navoiy viloyatida 195,2 trln so'm, Toshkent viloyatida 170,3 trln so'm va Andijon viloyatida 107,9 trln so'mlik sanoat mahsulotlari ishlab chiqarilgan.

Bu holat sanoat korxonalarining hududiy ixtisoslashuvi va ishlab chiqarish salohiyatining turlicha ekanligini ko'rsatadi. Shu bilan birga, hududlar va korxonalar kesimida mahsulot va bozorlarni diversifikatsiya qilish imkoniyatlarini aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi.

2025-yil 1-oktabr holatiga O'zbekistonda 57,8 mingta sanoat korxonasi faoliyat yuritgan. Ularning katta qismi oziq-ovqat mahsulotlari, nometall mineral mahsulotlar, kiyim-kechak, tayyor metall buyumlar, mebel va to'qimachilik mahsulotlari ishlab chiqarishga ixtisoslashgan.

Bu tarkib ishlab chiqarish korxonalarining muayyan tarmoqlarda konsentratsiyalanganligini ko'rsatadi. Shu sababli korxona darajasida diversifikatsiya imkoniyatlarini aniqlashda bozor sig'imi, mavjud ishlab chiqarish quvvatlari, texnologik salohiyat, xomashyo bazasi, mehnat resurslari va investitsiya imkoniyatlarini kompleks baholash zarur.

Diversifikatsiya sharoitida korxona boshqaruv tizimining asosiy vazifasi mavjud faoliyatni saqlab qolish bilan bir qatorda yangi yo'nalishlarning samarali integratsiyasini ta'minlashdan iborat.

Bunda boshqaruv tizimini quyidagi funksional yo'nalishlar bo'yicha takomillashtirish maqsadga muvofiq:

- Strategik boshqaruv doirasida korxonaning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlari, diversifikatsiya yo'nalishlari va yangi bozorlarni egallash strategiyasi belgilanadi.
- Diversifikatsiya yangi investitsiyalarni talab qilishi sababli moliyaviy resurslarni turli biznes yo'nalishlari o'rtasida samarali taqsimlash muhimdir.
- Yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarishdan oldin bozor sig'imi, iste'molchilar talabi, raqobatchilar va narx shakllanishi tahlil qilinishi lozim.
- Yangi mahsulotlarning ishlab chiqarilishi mavjud quvvatlardan foydalanish darajasi, texnologik jarayonlar, logistika va mehnat resurslariga ta'sir qiladi.

Har bir diversifikatsiya yo'nalishi bozor, moliyaviy, texnologik va ishlab chiqarish risklariga ega. Shu sababli risklarni oldindan aniqlash va baholash boshqaruv tizimining ajralmas qismi bo'lishi kerak.

Diversifikatsiyaning korxona samaradorligiga ta’sirini aniqlash uchun ekonometrik modellashtirishdan foydalanish mumkin.

Masalan:

$Y = \beta_0 + \beta_1 D + \beta_2 I + \beta_3 R + \beta_4 K + \beta_5 L + \varepsilon$

Bu yerda:

Y — korxona faoliyati samaradorligi;

D — diversifikatsiya darajasi;

I — innovatsion faollik;

R — raqamlashtirish darajasi;

K — asosiy kapitalga investitsiyalar;

L — mehnat unumdorligi;

ε — tasodifiy xatolik.

Natijaviy ko‘rsatkich sifatida quyidagilardan birini tanlash mumkin:

- sotish rentabelligi;
- aktivlar rentabelligi;
- mehnat unumdorligi;
- sof foyda;
- qo‘shilgan qiymat;
- mahsulot ishlab chiqarish hajmi.

Mazkur model yordamida diversifikatsiyaning korxona samaradorligiga ta’siri boshqa omillardan ajratilgan holda baholanishi mumkin.

Diversifikatsiyalangan korxonalarda boshqaruv qarorlarining murakkablashuvi axborot oqimlarining ko‘payishiga olib keladi. Shu sababli raqamli texnologiyalardan foydalanish boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim vositasiga aylanadi.

Korxonalarda:

- ERP tizimlari;
- CRM tizimlari;
- ishlab chiqarishni avtomatlashtirish;
- real vaqt rejimida monitoring;
- ma’lumotlar tahlili;
- prognozlash tizimlari;
- elektron ta’minot boshqaruvi

kabi vositalardan foydalanish boshqaruv qarorlarining tezkorligi va asoslanganligini oshirishi mumkin.

Raqamlashtirishni faqat texnik vositalarni joriy etish sifatida emas, balki boshqaruv jarayonlarini ma’lumotlarga asoslangan holda qayta tashkil etish sifatida ko‘rish maqsadga muvofiq.

TADQIQOT NATIJALARI VA ILMIY YANGILIK

Tadqiqot natijasida quyidagi ilmiy-amaliy takliflar shakllantirildi.

Birinchidan, ishlab chiqarish korxonalarining diversifikatsiya darajasini mahsulot, bozor, investitsiya va risk ko‘rsatkichlarini birgalikda hisobga oluvchi kompleks yondashuv asosida baholash taklif etildi.

Ikkinchidan, diversifikatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning strategik modeli ishlab chiqildi. Model strategik tahlil, diversifikatsiya yo‘nalishini tanlash, resurslarni taqsimlash, amalga oshirish, monitoring va qayta aloqa bosqichlarini o‘z ichiga oladi.

Uchinchidan, korxona resurslarini diversifikatsiyalangan biznes yo‘nalishlari o‘rtasida taqsimlashda rentabellik bilan bir qatorda risk, investitsiya talabchanligi, bozor sig‘imi va texnologik moslikni hisobga olish taklif qilindi.

To‘rtinchidan, diversifikatsiya darajasi, innovatsion faollik, raqamlashtirish, investitsiya va mehnat unumdorligining korxona samaradorligiga ta’sirini ekonometrik baholash metodikasi taklif etildi.

Beshinchidan, diversifikatsiyalangan korxonalar uchun moliyaviy va nomoliyaviy ko‘rsatkichlarni birlashtiruvchi KPI tizimini joriy etish asoslandi.

AMALIY TAVSIYALAR

Tadqiqot natijalari asosida ishlab chiqarish korxonalarida quyidagi amaliy choralarni amalga oshirish maqsadga muvofiq:

1. Korxonaning mavjud mahsulot portfelini har yili diversifikatsiya darajasi bo‘yicha baholash.
2. Yangi mahsulot ishlab chiqarishdan oldin bozor sig‘imi va investitsiya samaradorligini aniqlash.
3. Har bir yangi biznes yo‘nalishi uchun alohida KPI tizimini shakllantirish.
4. Resurslarni taqsimlashda faqat kutilayotgan foydani emas, risk darajasini ham hisobga olish.

XULOSA

O‘zbekiston sanoatining rivojlanish ko‘rsatkichlari ishlab chiqarish faoliyatining kengayib borayotganini ko‘rsatmoqda. 2025-yilda sanoat ishlab chiqarishining 1,1 kvadrillion so‘mga yetishi va sanoat korxonalari sonining 59,8 mingtagacha oshishi korxonalar boshqaruv tizimlarini zamonaviylashtirish zaruratini kuchaytiradi.

Diversifikatsiyalash sharoitida boshqaruv tizimini takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlari sifatida strategik rejalashtirish, resurslarni optimal taqsimlash, innovatsion faoliyatni rivojlantirish, raqamlashtirish, risklarni boshqarish va KPI asosida monitoring qilishni yagona tizimga integratsiyalash taklif etildi.

Tadqiqotda taklif etilgan boshqaruv modeli diversifikatsiya jarayonini uzluksiz boshqariladigan jarayon sifatida ko‘rib chiqishga imkon beradi. Bunda tashqi muhit va ichki resurs salohiyatini baholashdan boshlab, diversifikatsiya yo‘nalishini tanlash, resurslarni taqsimlash, loyihani amalga oshirish, natijalarni monitoring qilish va strategiyani qayta ko‘rib chiqishgacha bo‘lgan bosqichlar o‘zaro bog‘lanadi.

Shuningdek, diversifikatsiya darajasini kompleks baholash va ekonometrik modellashtirish korxonalarda boshqaruv qarorlarining ilmiy asoslanganligini oshirish imkonini beradi. Mazkur yondashuvlardan foydalanish ishlab chiqarish korxonalarining iqtisodiy samaradorligi, raqobatbardoshligi va bozor o‘zgarishlariga moslashuvchanligini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Ansoff H.I. Corporate Strategy. McGraw-Hill, New York.
2. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor. Free Press, New York.
3. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row.
4. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management.

5. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. O‘zbekiston Respublikasining sanoat ishlab chiqarishi bo‘yicha rasmiy statistik ma’lumotlari.
6. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. O‘zbekistonda 2025-yilda sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi.
7. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. Sanoat korxonalari soni va faoliyat turlari bo‘yicha statistik ma’lumotlar.
8. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. 2025-yil sanoat ishlab chiqarishining hududlar kesimidagi ko‘rsatkichlari.
9. O‘zbekiston Respublikasining sanoat, investitsiya va tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishga oid normativ-huquqiy hujjatlari.