IQRO JURNALI , IQRO JOURNAL, ИКРО ЖУРНАЛИ
ISSN:2181-4341| wordlyknowledge.uz/index.php/iqro
Volume 24. Issue 01. Oktabr, 2026

DIVERSIFIKATSIYALASH SHAROITIDA ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA RESURSLARNI STRATEGIK BOSHQARISH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH

Kenjayeva Nigina Baxtiyor qizi
Tashkilot: Shahrisabz
Davlat pedagogika instituti
E-mail: niginakenzaeva550@icloud.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.23103932

Annotatsiya. Mazkur maqolada diversifikatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish korxonalarida resurslarni strategik boshqarishning nazariy va amaliy jihatlari tadqiq etilgan. Diversifikatsiya jarayonining korxona resurslariga bo‘lgan talabni o‘zgartirishi, mahsulot portfelining murakkablashuvi hamda boshqaruv qarorlarining ko‘p mezonli xususiyatga ega bo‘lishi asoslangan. Ishlab chiqarish korxonalarida moliyaviy, moddiy, mehnat, innovatsion va raqamli resurslardan samarali foydalanish masalalari tizimli yondashuv asosida o‘rganilgan. O‘zbekiston sanoatining rivojlanish ko‘rsatkichlari asosida ishlab chiqarish hajmining o‘sish tendensiyalari tahlil qilingan. Tadqiqot natijasida diversifikatsiyalangan korxonalarda resurslarni strategik taqsimlashning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi ishlab chiqilgan hamda mahsulot portfelini shakllantirish, resurslarni taqsimlash, risklarni baholash, KPI monitoringi va boshqaruv qarorlarini qayta ko‘rib chiqishni o‘z ichiga oluvchi integratsiyalashgan boshqaruv modeli taklif etilgan. Shuningdek, resurslardan foydalanish samaradorligini baholash uchun kompleks ko‘rsatkichlar tizimi shakllantirilgan.

Kalit so‘zlar: diversifikatsiya, ishlab chiqarish korxonasi, strategik boshqaruv, resurslarni boshqarish, resurslarni taqsimlash, mahsulot portfeli, innovatsiya, raqamlashtirish, investitsiya, risklarni boshqarish, KPI, boshqaruv samaradorligi.

Аннотация. В статье исследованы теоретические и практические аспекты стратегического управления ресурсами производственных предприятий в условиях диверсификации. Обосновано влияние процессов диверсификации на потребность предприятия в ресурсах, усложнение продуктового портфеля и многокритериальный характер управленческих решений. На основе системного подхода изучены вопросы эффективного использования финансовых, материальных, трудовых, инновационных и цифровых ресурсов производственных предприятий. Проанализированы тенденции развития промышленного производства на основе показателей развития промышленности Узбекистана. В результате исследования разработан организационно-экономический механизм стратегического распределения ресурсов на диверсифицированных предприятиях и предложена интегрированная модель управления, включающая формирование продуктового портфеля, распределение ресурсов, оценку рисков, мониторинг KPI и корректировку управленческих решений. Кроме того, сформирована система комплексных показателей для оценки эффективности использования ресурсов.

Ключевые слова: диверсификация, производственное предприятие, стратегическое управление, управление ресурсами, распределение ресурсов, продуктовый портфель, инновации, цифровизация, инвестиции, управление рисками, KPI, эффективность управления.

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of strategic resource management in manufacturing enterprises under conditions of diversification. The impact of diversification processes on enterprise resource requirements, the increasing complexity of the product portfolio, and the multi-criteria nature of management decisions are substantiated. Based on a systematic approach, the study investigates the effective utilization of financial, material, human, innovative, and digital resources in manufacturing enterprises. Trends in industrial production development are analyzed based on industrial development indicators of Uzbekistan. As a result of the study, an organizational and economic mechanism for the strategic allocation of resources in diversified enterprises is developed, and an integrated management model is proposed, including product portfolio formation, resource allocation, risk assessment, KPI monitoring, and adjustment of management decisions. In addition, a system of comprehensive indicators for assessing the efficiency of resource utilization is developed.

Keywords: diversification, manufacturing enterprise, strategic management, resource management, resource allocation, product portfolio, innovation, digitalization, investment, risk management, KPI, management efficiency.

KIRISH

Bozor munosabatlarining rivojlanishi, raqobat muhitining kuchayishi, iste’molchilar talabining tez o‘zgarishi va texnologik yangilanishlarning jadallashuvi ishlab chiqarish korxonalaridan boshqaruv tizimini muntazam takomillashtirib borishni talab etmoqda. Ayniqsa, bir yoki cheklangan turdagi mahsulot ishlab chiqarishga yo‘naltirilgan korxonalar uchun bozor kon’yunkturasidagi o‘zgarishlar yuqori darajadagi iqtisodiy risklarni yuzaga keltirishi mumkin. Shu sababli ishlab chiqarish faoliyatini diversifikatsiya qilish korxonalarning barqarorligini ta’minlashning muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.Diversifikatsiya korxonaning faoliyat yo‘nalishlarini kengaytirish, yangi mahsulot va xizmatlarni o‘zlashtirish, yangi bozor segmentlariga kirish hamda mavjud ishlab chiqarish resurslaridan muqobil yo‘nalishlarda foydalanishni nazarda tutadi. Biroq diversifikatsiya faqat yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishni yo‘lga qo‘yish bilan cheklanmaydi. Mazkur jarayon korxonaning boshqaruv tizimi, tashkiliy tuzilmasi, moliyaviy siyosati, investitsiya qarorlari, ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish va inson kapitalini boshqarish tizimida ham tub o‘zgarishlarni talab qiladi.

Shu nuqtai nazardan, diversifikatsiyalash sharoitida resurslarni to‘g‘ri taqsimlash korxona boshqaruvining strategik vazifalaridan biri sifatida namoyon bo‘ladi. Chunki diversifikatsiya natijasida korxona oldida bir vaqtning o‘zida bir nechta mahsulot, bozor yoki biznes yo‘nalishlarini moliyalashtirish va boshqarish vazifasi paydo bo‘ladi.

O‘zbekiston sanoatining rivojlanish ko‘rsatkichlari ham mazkur masalaning dolzarbligini ko‘rsatadi. Milliy statistika qo‘mitasining ma’lumotlariga ko‘ra, 2024-yilda mamlakat sanoat ishlab chiqarishi hajmi 880 198,5 mlrd so‘mni tashkil etgan. Shundan ishlab chiqarish sanoati

hajmi 745 094,4 mlrd so‘mga teng bo‘lgan. 2024-yilda sanoat ishlab chiqarishining fizik hajm indeksi 106,5 foizni, ishlab chiqarish sanoatiniki esa 107,0 foizni tashkil etgan.

TADQIQOTNING MAQSADI VA VAZIFALARI

Tadqiqotning asosiy maqsadi diversifikatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish korxonalarida resurslarni strategik boshqarish mexanizmini takomillashtirish va resurslardan foydalanish samaradorligini oshirishga qaratilgan ilmiy-amaliy tavsiyalarni ishlab chiqishdan iborat.

Mazkur maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi:

- diversifikatsiya va strategik resurslarni boshqarishning nazariy asoslarini tadqiq etish;
- diversifikatsiya sharoitida korxona resurslarining tarkibi va xususiyatlarini aniqlash;
- ishlab chiqarish korxonalarida resurslarni taqsimlash jarayonining mavjud yondashuvlarini tahlil qilish;
- mahsulot portfelini shakllantirish va resurslarni optimal taqsimlash o‘rtasidagi bog‘liqlikni asoslash;
- raqamli texnologiyalarning resurslarni boshqarish samaradorligiga ta’sirini aniqlash;
- diversifikatsiyalangan korxonalarda resurslardan foydalanish samaradorligini baholash ko‘rsatkichlarini shakllantirish;
- resurslarni strategik boshqarishning takomillashtirilgan tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini ishlab chiqish.

Tadqiqotda tizimli yondashuv, iqtisodiy-statistik tahlil, qiyosiy tahlil, ekspert baholash, indeks usuli, iqtisodiy-matematik modellashtirish va strategik boshqaruv usullaridan foydalanildi.

Diversifikatsiya darajasini baholashda mahsulot yoki faoliyat yo‘nalishlarining korxona umumiy tushumidagi ulushidan foydalanish mumkin. Bunda konsentratsiya indeksi quyidagicha aniqlanadi:

$H = \Sigma S_i$

bu yerda:

H – faoliyat yoki mahsulot portfelining konsentratsiya darajasi;

S_i – i-mahsulot yoki biznes yo‘nalishining korxona umumiy tushumidagi ulushi.

Mazkur indeksning pasayishi mahsulot portfelining nisbatan diversifikatsiyalashganligini anglatadi. Biroq ushbu ko‘rsatkichni yakka holda qo‘llash maqsadga muvofiq emas. Uni rentabellik, bozor ulushi, risk, kapital sig‘imi va innovatsion salohiyat ko‘rsatkichlari bilan birgalikda baholash zarur.

Korxona resurslarini shartli ravishda quyidagi asosiy guruhlarga ajratish mumkin:

1. moliyaviy resurslar;
2. moddiy va ishlab chiqarish resurslari;
3. mehnat resurslari;
4. texnologik va innovatsion resurslar;
5. axborot va raqamli resurslar;
6. intellektual kapital;
7. vaqt resurslari.

An’anaviy boshqaruv modelida resurslar, asosan, mavjud ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta’minlashga yo‘naltiriladi. Diversifikatsiyalash sharoitida esa resurslarni taqsimlash muammosi murakkablashadi. Chunki korxona mavjud faoliyatni saqlab qolish bilan

birga, yangi mahsulot va bozor yo‘nalishlariga ham resurs ajratishi kerak. Masalan, yangi mahsulotni ishlab chiqarishga investitsiya kiritish qisqa muddatda qo‘shimcha xarajatlarni keltirib chiqarishi mumkin. Biroq uzoq muddatli istiqbolda ushbu yo‘nalish yangi daromad manbalarini shakllantirishi ehtimoli mavjud. Shuning uchun resurslarni boshqarishda faqat joriy rentabellik emas, balki strategik istiqbol ham hisobga olinishi lozim.

Shundan kelib chiqib, diversifikatsiyalangan korxonalarda resurslarni boshqarishning quyidagi tamoyillarini taklif etish mumkin:

* strategik muvofiqlik;
* iqtisodiy samaradorlik;
* resurslarning moslashuvchanligi;
* risklarni diversifikatsiya qilish;
* innovatsion yo‘naltirilganlik;
* raqamli integratsiya;
* natijadorlikka asoslangan boshqaruv.

O‘zbekiston sanoatida ishlab chiqarish hajmining o‘sishi korxonalar faoliyatini kengaytirish va yangi ishlab chiqarish yo‘nalishlarini rivojlantirish uchun iqtisodiy imkoniyatlarni kengaytirmoqda.

Milliy statistika qo‘mitasining SIAT ma’lumotlariga ko‘ra, 2010-yilda O‘zbekistonda sanoat ishlab chiqarishi 38 119,0 mlrd so‘mni tashkil etgan bo‘lsa, 2024-yilda bu ko‘rsatkich 880 198,5 mlrd so‘mga yetgan. Shu davrda ishlab chiqarish sanoati hajmi 28 742,8 mlrd so‘mdan 745 094,4 mlrd so‘mgacha oshgan.

Mazkur o‘zgarishlar sanoat ishlab chiqarishining miqyos jihatidan sezilarli kengayganini ko‘rsatadi. Bunday sharoitda korxonalar oldida ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish bilan bir qatorda, mahsulot turlarini ko‘paytirish va mavjud resurslardan yanada samarali foydalanish vazifasi yuzaga keladi.

2025-yil yanvar-noyabr oylarida O‘zbekistonda sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi 963,3 trln so‘mni tashkil etgan va o‘tgan yilning mos davriga nisbatan 6,8 foizga oshgan. 2025-yil 1-dekabr holatiga mamlakatda 59,6 mingta faol sanoat korxonasi mavjud bo‘lgan.

Ushbu holat sanoat korxonalarining soni va ishlab chiqarish ko‘lami ortib borayotgan sharoitda boshqaruv tizimlarining ham yangi talablar asosida shakllantirilishini taqozo etadi.

Diversifikatsiyalash jarayonida korxonaning mahsulot portfeli boshqaruvning asosiy obyektlaridan biriga aylanadi. Mahsulot portfelini shakllantirishda faqat mahsulotning joriy daromadliligi emas, balki uning bozor istiqboli, ishlab chiqarish xarajatlari, investitsiya talabi, risk darajasi va korxonaning mavjud kompetensiyalariga mosligi ham hisobga olinishi kerak.

Shu asosda mahsulot portfelini quyidagi guruhlarga ajratish mumkin:

Mahsulot guruhi	Asosiy xususiyati	Boshqaruv yondashuvi
A	Yuqori rentabellik, barqaror talab	Resurslarni saqlash va kengaytirish
B	O‘sish salohiyati yuqori	Investitsiyani oshirish

Mahsulot guruhi	Asosiy xususiyati	Boshqaruv yondashuvi
C	Yangi va innovatsion mahsulo	Sinov va rivojlantirish
D	Past rentabellik yoki yuqori risk	Qayta ko‘rib chiqish

Bunday portfel yondashuvi korxonaga mavjud resurslarni barcha yo‘nalishlarga teng taqsimlash o‘rniga, strategik jihatdan muhim yo‘nalishlarga ustuvorlik berish imkonini beradi.

Tadqiqot natijasida diversifikatsiyalangan ishlab chiqarish korxonalarida resurslarni strategik boshqarishning quyidagi ketma-ketligi taklif etiladi:

1-bosqich. Tashqi muhitni tahlil qilish

Bozor hajmi, iste’molchilar talabi, raqobat, texnologik o‘zgarishlar va iqtisodiy risklar baholanadi.

2-bosqich. Ichki resurslarni diagnostika qilis

Korxonaning moliyaviy, ishlab chiqarish, mehnat, texnologik va innovatsion imkoniyatlari aniqlanadi.

3-bosqich. Diversifikatsiya yo‘nalishlarini aniqlash

Yangi mahsulot, yangi bozor yoki yangi faoliyat yo‘nalishlari bo‘yicha muqobil variantlar shakllantiriladi.

4-bosqich. Mahsulot portfelini baholash

Har bir mahsulot yoki biznes yo‘nalishi daromadlilik, risk, bozor istiqboli va resurs talabiga ko‘ra baholanadi.

5-bosqich. Resurslarni optimal taqsimlash

Moliyaviy, moddiy, mehnat va texnologik resurslarning ustuvor yo‘nalishlarga taqsimlanishi amalga oshiriladi.

6-bosqich. Raqamli monitoring

Resurslardan foydalanish real vaqt rejimida monitoring qilinadi.

7-bosqich. KPI orqali natijalarni baholash

Belgilangan strategik va operatsion ko‘rsatkichlar bilan amaldagi natijalar taqqoslanadi.

8-bosqich. Qayta aloqa va strategiyani tuzatish

Natijalar asosida resurslar qayta taqsimlanadi va boshqaruv qarorlariga tuzatishlar kiritiladi.

Ushbu modelni quyidagi ko‘rinishda ifodalash mumkin:

*

Tashqi muhit → Resurs diagnostikasi → Diversifikatsiya yo‘nalishlari → Mahsulot portfeli → Resurslarni taqsimlash → Raqamli monitoring → KPI → Qayta aloqa

Mazkur yondashuvning asosiy afzalligi shundan iboratki, resurslarni boshqarish bir martalik qaror sifatida emas, balki doimiy takrorlanib turuvchi strategik jarayon sifatida qaraladi.

Diversifikatsiyalangan korxonalarda resurslardan foydalanish samaradorligini faqat foyda miqdori orqali baholash yetarli emas. Kompleks baholash tizimi quyidagi ko‘rsatkichlarni qamrab olishi mumkin:

Moliyaviy ko‘rsatkichlar: * aktivlar rentabelligi (ROA); * kapital rentabelligi (ROE); * sotuv rentabelligi; * investitsiya rentabelligi; * mahsulot birligiga to‘g‘ri keluvchi foyda.	Ishlab chiqarish ko‘rsatkichlari: * ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasi; * mehnat unumdorligi; * mahsulot tannarxi; * material sig‘imi; * energiya sig‘imi.
Bozor ko‘rsatkichlari: * bozor ulushi; * yangi mijozlar soni; * yangi mahsulotlarning sotuvdagi ulushi; * eksport ulushi; * mijozlarni saqlab qolish darajasi.	Innovatsion ko‘rsatkichlar: * yangi mahsulotlarning umumiy mahsulotdagi ulushi; * ilmiy-tadqiqot xarajatlari; * innovatsion loyihalar soni; * yangi texnologiyalarni joriy etish darajasi.

Raqamli ko‘rsatkichlar:

- raqamlashtirilgan biznes jarayonlari ulushi;
- elektron boshqaruv tizimlaridan foydalanish darajasi;
- avtomatlashtirilgan operatsiyalar ulushi;
- raqamli ma’lumotlardan boshqaruv qarorlarida foydalanish darajasi.

Mazkur modelning amaliy ahamiyati shundaki, korxona cheklangan resurslar sharoitida qaysi diversifikatsiya yo‘nalishlariga ustuvorlik berish kerakligini iqtisodiy jihatdan asoslash imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Diversifikatsiyalash sharoitida boshqaruv qarorlarining tezligi va aniqligi korxona raqobatbardoshligining muhim omiliga aylanadi. Bir nechta mahsulot va bozor segmentlari mavjud bo‘lgan sharoitda ma’lumotlarning katta hajmini an’anaviy usullar yordamida qayta ishlash boshqaruv jarayonini sekinlashtirishi mumkin.

ILMIY YANGILIK

Tadqiqot doirasida quyidagi ilmiy yangiliklarni shakllantirish taklif etiladi:

Birinchidan, diversifikatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish korxonalarining resurslarini boshqarish tushunchasi kengaytirilib, resurslarni oddiy taqsimlashdan strategik portfel asosida boshqarishga o‘tish konsepsiyasi asoslandi.

Ikkinchidan, diversifikatsiyalangan korxonalarda resurslarni taqsimlashni mahsulot portfeli, rentabellik, risk, bozor istiqboli va innovatsion salohiyat bilan bog‘lovchi kompleks yondashuv taklif etildi.

Uchinchidan, resurslarni strategik boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi ishlab chiqildi. Mazkur mexanizm resurs diagnostikasi, diversifikatsiya yo‘nalishlarini tanlash, mahsulot portfelini shakllantirish, resurslarni taqsimlash, KPI monitoringi va qayta aloqa elementlarini birlashtiradi.

To‘rtinchidan, resurslardan foydalanish samaradorligini baholashda moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan bir qatorda ishlab chiqarish, bozor, innovatsion va raqamli ko‘rsatkichlarni integratsiyalash taklif etildi.

Beshinchidan, raqamli monitoringni resurslarni boshqarish mexanizmining ajralmas elementi sifatida qo‘llash konsepsiyasi asoslandi.

Tadqiqot natijalariga ko‘ra, diversifikatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish korxonalarida resurslarni boshqarish mexanizmini quyidagi elementlar asosida shakllantirish maqsadga muvofiq:

AMALIY TAVSIYALAR

Tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, ishlab chiqarish korxonalariga quyidagi tavsiyalarni berish mumkin:

1. Har bir korxonada diversifikatsiya portfelini boshqaruvchi alohida funksional yo‘nalish yoki mas’ul guruh tashkil etish.
2. Har bir mahsulot va biznes yo‘nalishi bo‘yicha rentabellik, risk, bozor istiqboli va resurs talabini muntazam baholab borish.
3. Resurslarni barcha ishlab chiqarish yo‘nalishlariga teng taqsimlashdan voz kechib, strategik ustuvorlik asosida taqsimlash.

XULOSA

Diversifikatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish korxonalarining barqaror va samarali faoliyat yuritishi ko‘p jihatdan mavjud resurslardan qanday foydalanish va ularni qaysi yo‘nalishlarga taqsimlashga bog‘liq. Diversifikatsiya korxonaga yangi bozorlar va daromad manbalarini yaratish imkonini bersa-da, ayni vaqtda boshqaruv qarorlarining murakkabligini oshiradi.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, diversifikatsiyalangan korxonalarda resurslarni boshqarish an’anaviy xarajatlarni nazorat qilish yondashuvidan strategik portfel boshqaruvi yondashuviga o‘tishni talab etadi.

O‘zbekiston sanoatining so‘nggi yillardagi rivojlanish ko‘rsatkichlari ishlab chiqarish faoliyatining kengayib borayotganini ko‘rsatmoqda. 2024-yilda sanoat ishlab chiqarishi 880,2 trln so‘mni, ishlab chiqarish sanoati esa 745,1 trln so‘mni tashkil etgan. 2025-yil yanvar-noyabr oylarida sanoat ishlab chiqarishi 963,3 trln so‘mga yetgan.

Shu sharoitda ishlab chiqarish korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish uchun diversifikatsiya strategiyasini resurslarni optimal taqsimlash, innovatsiyalar, raqamlashtirish va natijadorlikka asoslangan boshqaruv bilan integratsiyalash zarur.

Taklif etilgan resurslarni strategik boshqarish mexanizmi korxonaga mavjud resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, diversifikatsiya risklarini nazorat qilish, istiqbolli mahsulot yo‘nalishlariga ustuvorlik berish va boshqaruv qarorlarining ilmiy asoslanganligini kuchaytirish imkonini beradi.

Natijada diversifikatsiya jarayoni faqat ishlab chiqarish yo‘nalishlarini ko‘paytirish vositasi emas, balki korxonaning uzoq muddatli iqtisodiy barqarorligi, innovatsion rivojlanishi va raqobatbardoshligini ta’minlovchi strategik boshqaruv mexanizmiga aylanishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.
2. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

3. Rumelt R. P. Strategy, Structure, and Economic Performance. Harvard University Press, 1974.
4. Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press, 1959.
5. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.
6. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Volume of industrial production (annual). SIAT statistical database.
7. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Volume of industrial production by type of economic activity (annual). SIAT statistical database.
8. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Index of physical volume of industrial production by type of economic activity (annual). SIAT statistical database.
9. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Industrial production in the Republic of Uzbekistan for January–November 2025. Press release, 2025.
10. OECD. OECD Digital Economy Outlook. Paris: OECD Publishing.
11. World Bank. World Development Indicators. Washington, D.C.: World Bank.
12. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row, 1973.