

NOANIQLIK SHAROITIDA KORXONANING STRATEGIK BARQARORLIGINI TA'MINLASHNING ADAPTIV BOSHQARUV MEXANIZMLARI

Yusupov Nurillo Ikromjon o'g'li

*Namangan davlat universiteti Iqtisodiyot fakulteti Moliyaviy munosabatlar kafedrası stajyor-
o'qituvchisi*

<https://orcid.org/0009-0007-7424-2298>

E-mail: +998937537077

yusupov.nurullo@inbox.ru

Annotatsiya - Maqolada yuqori noaniqlik, bozor tebranishlari, texnologik siljishlar va ta'minot zanjirlaridagi uzilishlar sharoitida korxonaning strategik barqarorligini ta'minlash masalasi tadqiq etilgan. Strategik barqarorlik korxonaning faqat inqirozdan omon qolishi emas, balki tashqi signallarni erta aniqlashi, muqobil ssenariylar asosida resurslarni qayta taqsimlashi, qarorlarni tezkor sinovdan o'tkazishi va tajribadan o'rganishi orqali uzoq muddatli maqsadlarini davom ettirish qobiliyati sifatida talqin qilingan. Tadqiqotda tizimli va qiyosiy tahlil, ssenariyli rejalashtirish, ekspert ballash, risklar xaritasi hamda mualliflik integral indeksi usullaridan foydalanilgan. Natijada signalni aniqlash, uni talqin qilish, muqobil qaror ishlab chiqish, tezkor tajriba o'tkazish, resurslarni qayta konfiguratsiya qilish va institutsional o'rganish bosqichlaridan iborat adaptiv boshqaruv konturi taklif etilgan. Mazkur kontur uchun strategik sezgirlik, qaror tezligi, resurslar moslashuvchanligi, jarayonlar uzluksizligi va tashkiliy o'rganish mezonlari ishlab chiqilgan. Boshqaruv reaksiyasining kechikishini o'lchash, erta ogohlantirish indikatorlari uchun sariq va qizil triggerlarni belgilash, vakolatlarni muammoga eng yaqin boshqaruv darajasiga delegatsiya qilish hamda kritik hodisalardan keyin bilimlarni standartlashtirish asoslangan. Tadqiqotning ilmiy yangiligi risk-menejment, dinamik qobiliyatlar va ssenariyli boshqaruvni yagona amaliy mexanizmga birlashtirishda namoyon bo'ladi. Taklif etilgan integral indeks korxonaning moslashuv salohiyatini komponentlar kesimida aniqlash, zaif yo'nalishlarni ustuvorlashtirish va strategik qarorlar ijrosini muntazam nazorat qilish imkonini beradi. Ishlab chiqilgan tavsiyalar sanoat va xizmat ko'rsatish korxonalarida strategik rejalarni muntazam yangilash, kritik risklar bo'yicha javob protokollarini shakllantirish, raqamli monitoringni tashkil etish va resurslardan samarali foydalanish orqali uzoq muddatli raqobatbardoshlikni mustahkamlashga xizmat qiladi. Natijalar rahbariyatga noaniqlikni faqat tahdid sifatida emas, boshqariladigan strategik imkoniyat sifatida baholash uchun metodik asos yaratadi. Model korxona ko'lami va tarmoq xususiyatlariga moslashtirilganda monitoring natijalarining taqqoslanuvchanligi, qarorlarning asoslanganligi hamda amaliy samaradorligini izchil oshirib barqaror rivojlanishni ta'minlaydi.

Kalit so'zlar: noaniqlik, strategik barqarorlik, adaptiv boshqaruv, dinamik qobiliyatlar, risk-menejment, ssenariyli rejalashtirish, erta ogohlantirish, tashkiliy o'rganish, resurslar moslashuvchanligi, boshqaruv reaksiyasi.

KIRISH

Zamonaviy korxona faoliyati talab tarkibining tez o'zgarishi, narx va valyuta kurslari tebranishi, logistika uzilishlari, texnologik yangilanishning jadallashuvi hamda institutsional talablarning murakkablashuvi bilan tavsiflanadi. Bunday vaziyatda uzoq

muddatli reja zarur bo'lib qoladi, biroq u qat'iy va o'zgarmas hujjat sifatida emas, tashqi muhit signallari asosida muntazam qayta ko'rib chiqiladigan qarorlar tizimi sifatida ishlashi lozim. ISO 31000 riskni maqsadlarga ta'sir etuvchi noaniqlik oqibati sifatida ko'radi va risk boshqaruvini strategiya, boshqaruv va kundalik jarayonlarga integratsiyalashni talab qiladi.³⁰

Strategik barqarorlik tushunchasi operatsion uzluksizlikdan kengroqdir. Operatsion uzluksizlik ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishni qisqa muddatda saqlashga qaratilsa, strategik barqarorlik korxonaning asosiy maqsadlari, biznes modeli va raqobat ustunligini o'zgaruvchan sharoitga mos holda yangilab borish imkoniyatini anglatadi. Shu sababli korxonada zaxira mablag'lari yoki xavfsizlik yo'riqnomalarining mavjudligi yetarli emas. Axborot oqimi, vakolatlar taqsimoti, muqobil yetkazib beruvchilar, raqamli kuzatuv, xodimlar kompetensiyasi va rahbariyatning tezkor qaror qabul qilish qobiliyati o'zaro muvofiqlashtirilishi kerak.

Muammoning asosiy ziddiyati shundaki, an'anaviy strategik boshqaruv barqaror prognozlar va yillik rejalarga tayansa, noaniqlik sharoiti qisqa siklli kuzatuv, ehtimolli ssenariylar va qayta aloqa orqali qarorlarni tuzatishni talab etadi. Bir tomondan, haddan tashqari tez-tez o'zgaradigan qarorlar tashkilotda izchillikni buzadi; ikkinchi tomondan, o'zgarmas reja yangi tahdid va imkoniyatlarga kech javob berishga olib keladi. Adaptiv boshqaruv ana shu ikki chekka holat o'rtasida maqsadlarning uzluksizligi va vositalarning moslashuvchanligini birlashtiradi.

Tadqiqotning maqsadi noaniqlik sharoitida korxona strategik barqarorligini ta'minlaydigan adaptiv boshqaruv mexanizmining tarkibi, ishlash algoritmi va baholash mezonlarini ishlab chiqishdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun strategik barqarorlikka oid nazariy qarashlar tizimlashtirildi; adaptiv boshqaruvning elementlari aniqlandi; risklar va boshqaruv reaksiyasi o'rtasidagi bog'liqlik asoslandi; indikatorlar tizimi, ssenariy matritsasi va joriy etish bosqichlari taklif qilindi. Tadqiqot obyekti sifatida noaniq tashqi muhitda faoliyat yurituvchi korxonaning boshqaruv tizimi, predmeti sifatida esa strategik barqarorlikni shakllantiruvchi tashkiliy-iqtisodiy munosabatlar olindi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Adaptiv boshqaruvning nazariy asoslari resurslarga asoslangan yondashuv, dinamik qobiliyatlar nazariyasi, tashkiliy o'rganish va risk-menejment konsepsiyalarining kesishgan nuqtasida shakllangan. D. Teece, G. Pisano va A. Shuen tez o'zgaradigan muhitda raqobat ustunligi korxonaning ichki va tashqi kompetensiyalarni integratsiya qilish, yaratish hamda qayta konfiguratsiya qilish qobiliyatiga bog'liqligini asoslagan. Ushbu yondashuv adaptiv boshqaruvni oddiy reaksiyadan ajratadi: korxona mavjud resurslarni faqat qayta taqsimlamaydi, balki yangi imkoniyatlarni sezadi va o'z kompetensiyalarini yangilaydi.

K. Eisenhardt va J. Martin dinamik qobiliyatlarni mavhum xususiyat emas, balki mahsulot yaratish, strategik ittifoq tuzish, resurslarni taqsimlash va bilimlarni boshqarish kabi aniqlanadigan tashkiliy jarayonlar majmui sifatida izohlaydi.

³⁰Yusupov N. I. Risk va noaniqlik sharoitida korxona faoliyatini tashkil etish va boshqaruvga ta'sir ko'rsatuvchi omillar // Raqamli iqtisodiyot ilmiy-elektron jurnali. – 2025. – № 13. – 1936–1945-betlar.

Mualliflarning fikri adaptiv mexanizmni amaliy reglamentlar, qaror sikllari va mas'uliyat markazlari orqali ifodalash mumkinligini ko'rsatadi. Shuningdek, yuqori tezlikdagi bozorlarda bunday jarayonlar sodda, iterativ va tajribaga tayanuvchi shaklga ega bo'lishi ta'kidlanadi.

Tashkiliy o'rganish bo'yicha J. March korxona faoliyatida mavjud imkoniyatlardan foydalanish — ekspluatatsiya va yangi yechimlarni izlash — eksploratsiya o'rtasidagi muvozanatni ajratib ko'rsatadi. Faqat ekspluatatsiyaga yo'naltirilgan korxona qisqa muddatli samaradorlikka erishadi, biroq muhit o'zgarganda moslashish salohiyatini yo'qotishi mumkin. Faqat izlanishga tayanish esa resurslar tarqoqligi va yakunlanmagan tajribalar xavfini oshiradi. Demak, adaptiv boshqaruv portfeli asosiy jarayonlar barqarorligini saqlash bilan birga cheklangan, o'lchanadigan tajribalarni ham qo'llab-quvvatlashi lozim.

Risk-menejment adabiyotlarida risklarni alohida bo'linma vazifasi sifatida emas, strategiya va natijadorlik bilan bog'langan tizim sifatida ko'rish kuchaygan. Korporativ risklarni boshqarish konsepsiyasi strategiyani tanlash jarayonida risk ishtahasini, kutilayotgan natija o'zgaruvchanligini va muqobil variantlarni baholashni talab qiladi. Biroq amaliyotda risk reyestri ko'pincha yiliga bir marta yangilanadigan statik jadvalga aylanib qoladi. Adaptiv yondashuv esa risk ko'rsatkichlari belgilangan chegaraga yetganda qaror siklini avtomatik boshlaydigan triggerlar bilan to'ldirilishini nazarda tutadi.

Ssenariyli rejalashtirish noaniqlikni bitta prognozga qisqartirmasdan, bir nechta mantiqan izchil kelajak holatlari orqali tahlil qilish imkonini beradi. P. Schoemaker ssenariylarni qaror qabul qiluvchining farazlarini sinash, muhim noaniqliklarni aniqlash va strategiyaning turli sharoitlarda chidamliligini tekshirish vositasi sifatida ko'rsatadi. Ssenariy — kelajakni aniq bashorat qilish emas; u qarorning qaysi shartlarda ishlashi yoki ishlamasligini oldindan ko'rish usulidir.³¹

1-jadval.

Strategik barqarorlikka oid yondashuvlarning qiyosiy tavsifi

Yondashuv	Asosiy savol	Kuchli tomoni	Cheklovi
Resurslarga asoslangan	Qaysi noyob resurslar ustunlik beradi?	Ichki salohiyatni ochadi	Muhit tezligini kam aks ettiradi
Dinamik qobiliyatlar	Resurslar qanday yangilanadi?	Sezish, egallash va qayta konfiguratsiyani bog'laydi	O'lchash mezonlari murakkab
Risk-menejment	Maqsadga nima xalaqit beradi?	Tahdid va oqibatni tizimlashtiradi	Statik reyestrda aylanib qolishi mumkin
Ssenariyli rejalashtirish	Qaysi muqobil kelajaklar ehtimoliy?	Farazlarni sinaydi	Qaror ijrosi bilan bog'lanmasa samarasiz
Adaptiv boshqaruv	Signalga qanday va qanchalik tez javob beriladi?	Monitoring, qaror va o'rganishni yopiq konturga birlashtiradi	Axborot sifati va boshqaruv madaniyatiga talab yuqori

³¹Schoemaker P.J.H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review. 1995. Vol. 36, No. 2. 25–40-betlar.

Ilmiy manbalar tahlili uchta bo'shliqni ko'rsatdi. Birinchidan, strategik barqarorlik ko'pincha moliyaviy mustahkamlik yoki inqirozdan tiklanish bilan cheklanadi, boshqaruv reaksiyasining tezligi esa alohida o'lchanmaydi. Ikkinchidan, dinamik qobiliyatlar nazariyasi imkoniyatni sezish va resurslarni qayta konfiguratsiya qilishni tushuntirsa-da, korxona darajasida indikator–trigger–qaror ketma-ketligi yetarlicha aniqlashtirilmagan. Uchinchidan, risk-menejment va strategik rejalashtirish amaliyotda alohida yuritiladi. Mazkur tadqiqot ushbu yo'nalishlarni yagona adaptiv konturda birlashtiradi.

METODOLOGIYA

Tadqiqot konseptual-amaliy xarakterga ega bo'lib, deduktiv va induktiv mantiq uyg'unligida tashkil etildi. Deduktiv bosqichda dinamik qobiliyatlar, risk-menejment va ssenariyli rejalashtirish nazariyalaridan adaptiv mexanizmning zarur elementlari chiqarildi. Induktiv bosqichda korxonalarda uchraydigan tipik muammolar — kechikkan axborot, markazlashgan vakolat, yagona yetkazib beruvchiga qaramlik, pul oqimi uzilishi va bilimlarning hujjatlashtirilmasligi — umumlashtirildi. Natijada nazariy kategoriyalarni boshqaruv amaliyotida kuzatish mumkin bo'lgan mezonlarga aylantirishga erishildi.

Tizimli tahlil korxonani o'zaro bog'langan strategiya, moliya, ishlab chiqarish, marketing, ta'minot, xodimlar va axborot bloklaridan iborat ochiq tizim sifatida ko'rishga xizmat qildi. Qiyosiy tahlil an'anaviy va adaptiv boshqaruvning farqlarini aniqlashda qo'llandi. Ssenariy usuli ikkita kritik noaniqlik — bozor talabi va resurslar mavjudligi — kesishmasida to'rtta holatni qurish uchun ishlatildi. Ekspert ballash mantig'i ko'rsatkichlarning 0 dan 100 gacha standartlashtirilishini nazarda tutadi; real korxonada ballar rahbariyat, funksional bo'linmalar va mustaqil ekspertlar bahosining o'rtacha qiymati asosida aniqlanishi tavsiya etiladi.³²

Strategik barqarorlikning integral indeksi beshta tarkibiy qism orqali ifodalanadi: $SB = 0,25SS + 0,20QT + 0,20RM + 0,20JU + 0,15TO$. Bu yerda SS — strategik sezgirlik; QT — qaror tezligi; RM — resurslar moslashuvchanligi; JU — jarayonlar uzluksizligi; TO — tashkiliy o'rganish. Vaznlar mualliflik taklifi bo'lib, strategik sezgirlikka nisbatan yuqori ulush berilishi signal o'z vaqtida aniqlanmasa qolgan mexanizmlar kech ishga tushishi bilan izohlanadi. Tarmoq xususiyatidan kelib chiqib vaznlar ekspertlar tomonidan qayta kalibrlanishi mumkin, biroq ularning yig'indisi birga teng bo'lishi shart.

Boshqaruv reaksiyasi kechikishi alohida ko'rsatkich sifatida $BRK = Tq - Ts$ formula orqali aniqlanadi. Ts — kritik signal tasdiqlangan vaqt, Tq — vakolatli boshqaruv qarori qabul qilingan vaqt. Ko'rsatkich soat yoki kunlarda o'lchanadi. BRKning pasayishi ijobiy, biroq qaror sifati hisobiga sun'iy ravishda qisqartirilmasligi lozim. Shu sababli u qarorning bajarilish darajasi, natijaviyligi va qayta ko'rib chiqish soni bilan birgalikda baholanadi. Masalan, talabning keskin pasayishi haqidagi signal dushanba kuni tasdiqlanib, narx va ishlab chiqarish rejasi juma kuni o'zgartirilsa, boshqaruv reaksiyasi to'rt kunni tashkil etadi.

³²Yusupov N. I. Korxona boshqaruv tizimini kompleks tahlil qilishning zamonaviy innovatsion yondashuvlari // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. – 2026. – Vol. 4, № 6. – 372–376-betlar. DOI: 10.5281/zenodo.20629442.

Strategik barqarorlik integral indeksining mezonlari

Tarkibiy mezon	Vazn	Asosiy o'lovlar	Ma'lumot manbasi
Strategik sezgirlik (SS)	0,25	Signal qamrovi; aniqlash aniqligi; prognoz yangilanishi	Bozor monitoringi, CRM, tarmoq ma'lumotlari
Qaror tezligi (QT)	0,20	BRK; tasdiqlash bosqichlari; ijroga uzatish vaqti	Qaror jurnali, ERP, bayonnomalar
Resurslar moslashuvchanligi (RM)	0,20	Muqobil yetkazib beruvchi; likvidlik zaxirasi; ko'p malakali xodim	Ta'minot, moliya va HR hisobotlari
Jarayonlar uzluksizligi (JU)	0,20	Tiklanish vaqti; nosozlik chastotasi; kritik jarayon qamrovi	BCP, ishlab chiqarish va IT jurnallari
Tashkiliy o'rganish (TO)	0,15	Post-tahlil ulushi; bilim bazasi; tajriba natijasini joriy etish	Loyiha hisobotlari, bilimlar bazasi

Indeks talqinida 0–39 ball kritik zaiflik, 40–59 ball reaktiv boshqaruv, 60–74 ball shakllanayotgan moslashuvchanlik, 75–89 ball barqaror adaptiv tizim, 90–100 ball esa yuqori darajadagi moslashuvchanlik sifatida qabul qilinadi. Chegaralar universal me'yor emas, boshlang'ich diagnostika orientiri hisoblanadi. Ularni korxonaning tarmog'i, hajmi, risk ishtahasi va ma'lumotlar tarixiga qarab tekshirish zarur. Metodologik jihatdan asosiy talab — davrlar kesimida bir xil hisoblash mantig'ini saqlash va indeksdagi o'zgarish sabablarini tarkibiy komponentlar bo'yicha ochib berishdir.

Tadqiqotning cheklovlari ham hisobga olindi. Taklif etilgan indeks konseptual model bo'lib, uning tarmoq kesimidagi vaznlari keng empirik tanlanmada sinovdan o'tkazilishi zarur. Diagrammadagi ballar real korxonaning moliyaviy yoki ishlab chiqarish ma'lumotlari emas, mexanizm bosqichma-bosqich joriy etilganda kutiladigan yo'nalishni ko'rsatuvchi metodik simulyatsiyadir. Shu bois natijalar sababiy ta'sirning empirik isboti sifatida emas, korxona diagnostikasi va keyingi tadqiqotlar uchun tekshiriladigan gipoteza sifatida talqin qilinadi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Noaniqlik riskdan farqli ravishda barcha ehtimollar va natijalar oldindan ma'lum bo'lmagan holatni ifodalaydi. Risk holatida ehtimoliy voqealar va ularning taxminiy ehtimolini hisoblash mumkin; chuqur noaniqlikda esa modelning o'zi, sabab-oqibat bog'liqligi yoki muhim omillar ro'yxati ham o'zgarishi mumkin. Shu sababli faqat ehtimollik va zarar ko'paytmasiga tayangan baholash yetarli emas. Korxona bir vaqtning o'zida miqdoriy risk tahlili, sifatli signallar, ssenariylar va zaif signallar monitoringidan foydalanishi zarur.

Noaniqlik boshqaruv tizimiga to'rtta kanal orqali ta'sir qiladi: axborot sifati yomonlashadi, qarorlar uchun vaqt qisqaradi, resurslar narxi va mavjudligi o'zgaradi, manfaatdor tomonlar xatti-harakati oldindan aytib bo'lmaydigan tus oladi. K. Weick va K. Sutcliffe yuqori ishonchlilikka ega tashkilotlarda muvaffaqiyatsizlik belgilariga doimiy e'tibor, soddalashtirilgan izohlardan ehtiyot bo'lish, operatsiyalarga yaqinlik, tiklanish qobiliyati va ekspertizaga hurmat kabi tamoyillar muhimligini ko'rsatadi. Ushbu tamoyillar adaptiv konturda signalni yashirmaslik va qarorni muammoga eng

yaqin bilim egasiga yaqinlashtirish zaruratini asoslaydi.³³

Tahlil shuni ko'rsatadiki, korxonaning strategik zaifligi ko'pincha resurs yetishmasligidan emas, signal va qaror o'rtasidagi uzilishdan yuzaga keladi. Sotuv bo'limi talab pasayishini ko'radi, ta'minot bo'limi yetkazib beruvchi muammosini biladi, moliya bo'limi pul oqimi bosimini sezadi, biroq ma'lumotlar yagona muhokama nuqtasiga kelmasa rahbariyat alohida belgilarni tizimli xavf sifatida tan olmaydi. Adaptiv boshqaruvning birinchi vazifasi turli funksiyalardagi signallarni umumiy panel va qaror kalendarida birlashtirishdir.

Adaptiv boshqaruv konturining tuzilishi

Taklif etilayotgan mexanizm yopiq qayta aloqa konturi sifatida ishlaydi. Birinchi bosqichda tashqi va ichki muhitdan ma'lumotlar yig'iladi. Ikkinchi bosqichda signalning odatiy tebranish yoki strategik og'ish ekanligi talqin qilinadi. Uchinchi bosqichda kamida uchta muqobil qaror ishlab chiqiladi: asosiy, ehtiyot va transformatsion variant. To'rtinchi bosqichda katta miqyosli o'zgarishdan oldin imkon qadar kichik va tezkor tajriba o'tkaziladi. Beshinchi bosqichda resurslar qayta konfiguratsiya qilinadi. Oltinchi bosqichda natija post-tahlil qilinib, qoida, limit va bilimlar bazasi yangilanadi.

3-jadval.

Adaptiv boshqaruv konturining bosqichlari va javobgarlik

Bosqich	Asosiy amal	Natija	Mas'ul subyekt
1. Signalni aniqlash	Indikatorlar va zaif signallarni kuzatish	Tasdiqlangan signal kartasi	Analitika va funksional bo'linmalar
2. Talqin qilish	Sabab, ko'lam, tezlik va bog'liqlikni baholash	Muammo xaritasi	Risk qo'mitasi yoki tezkor guruh
3. Muqobil qaror	Asosiy, ehtiyot va transformatsion variantni solishtirish	Qaror paketi	Strategik boshqaruv guruhi
4. Tezkor tajriba	Cheklangan segment yoki jarayonda sinov	Dalil va o'lchangan natija	Loyiha egasi
5. Qayta konfiguratsiya	Budjet, quvvat, xodim va hamkorlarni qayta taqsimlash	Yangilangan operatsion reja	Rahbariyat va resurs egalari
6. O'rganish	Natijani post-tahlil qilish va standartni yangilash	Bilim kartasi va yangi trigger	Jarayon egasi hamda ichki nazorat

Kontur tez ishlashi uchun vakolat chegaralari oldindan belgilanishi kerak. Masalan, kritik xomashyo narxi 10 foizgacha oshganda xarid direktori muqobil yetkazib beruvchiga buyurtmaning ma'lum qismini o'tkazishi mumkin; 10 foizdan yuqori o'zgarish esa moliya va ishlab chiqarish rahbarlari ishtirokidagi tezkor qo'mitaga chiqariladi. Bu yerda raqamlar korxona risk ishtahasiga mos belgilanadi. Muhimi, signal paydo bo'lgandan keyin vakolat kimda ekani muhokama qilinmasligi, avvaldan tasdiqlangan eskalatsiya matritsasi ishga tushishidir.

³³Weick K.E., Sutcliffe K.M. Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007, 9–17-betlar.

Adaptivlik markazlashuvni butunlay bekor qilishni anglatmaydi. Strategik maqsadlar, kapital cheklovlari va qabul qilib bo'lmaydigan risklar yuqori boshqaruv darajasida belgilanadi; mijoz, texnologiya yoki ta'minotga oid tezkor qarorlar esa muammoga yaqin bo'linmaga delegatsiya qilinadi. Bunda uchta himoya chizig'i saqlanadi: qarorni qabul qiluvchi jarayon egasi, risk va muvofiqlik bo'yicha nazorat, mustaqil audit yoki kuzatuv. Shunday tuzilma tezlik bilan nazorat o'rtasidagi muvozanatni yaratadi.

Erta ogohlantirish indikatori oddiy natija ko'rsatkichidan farq qiladi. Natija ko'rsatkichi sodir bo'lgan holatni aks ettiradi, erta indikator esa kelgusidagi og'ishni oldindan bildiradi. Masalan, tushumning kamayishi kechikuvchi ko'rsatkich, takroriy buyurtmalar ulushining pasayishi, mijoz so'rovlari sonining qisqarishi yoki yetkazib berish muddatining cho'zilishi esa oldindan ogohlantiruvchi signal bo'lishi mumkin. Har bir indikator uchun manba, yangilanish chastotasi, normal diapazon, sariq va qizil trigger, mas'ul shaxs hamda javob protokoli belgilanishi kerak.

4-jadval.

Korxona uchun tavsiya etiladigan erta ogohlantirish indikatorlari

Yo'nalish	Indikator	Sariq trigger	Qizil trigger	Javob chorasi
Bozor	Takroriy buyurtmalar ulushi	Rejadan 5–10% past	Rejadan 10% dan ko'p past	Mijoz segmenti va qiymat taklifini qayta ko'rish
Moliya	Operatsion pul oqimi qoplami	1,2–1,5 oralig'i	1,2 dan past	To'lov kalendari, xarajat va kredit liniyasini faollashtirish
Ta'minot	Kritik material yetkazish kechikishi	3–7 kun	7 kundan ortiq	Muqobil manba va xavfsizlik zaxirasini ishga tushirish
Ishlab chiqarish	Kritik uskuna ishlamay qolishi	Me'yordan 10–20% yuqori	20% dan yuqori	Profilaktika va quvvatni boshqa liniyaga o'tkazish
Xodimlar	Kalit lavozimlar bo'sh xavfi	2 ta rol xavfda	3 va undan ortiq rol	Vorislik rejasi va kompetensiya almashuvi
Raqamli tizim	Kritik servis uzilishi	30–60 daqiqa	60 daqiqadan ortiq	Zaxira tizim va favqulodda tiklash rejasi

Triggerlar haddan tashqari sezgir bo'lsa, tashkilot doimiy favqulodda rejimga o'tib qoladi; juda sust bo'lsa, signal qarordan oldin eskiradi. Shu bois dastlabki uch oy sinov davri sifatida olinib, noto'g'ri ijobiy va noto'g'ri salbiy signallar ulushi qayd etiladi. Triggerlar statistik diapazon, ekspert hukmi va biznes oqibatlari kombinatsiyasida yangilanadi. Indikatorlar soni ham boshqariladigan darajada bo'lishi zarur: rahbariyat panelida strategik ahamiyatga ega 10–15 ko'rsatkich, funksional darajada esa batafsil indikatorlar bo'lishi maqsadga muvofiq.

Ssenariy matritsasi va qaror portfeli

Ikki kritik noaniqlik — bozor talabi va resurslar mavjudligi — asosida to'rtta ssenariy shakllantirildi. Talab yuqori va resurslar mavjud bo'lgan holatda o'sishni tezlashtirish; talab yuqori, resurslar cheklangan holatda quvvat, narx va mahsulot ustuvorligini tanlash; talab past, resurslar mavjud holatda yangi segment va

mahsulotlarni sinash; talab past va resurslar cheklangan holatda likvidlikni himoya qilish va biznes modelini qayta ko‘rib chiqish talab etiladi. Har bir ssenariy uchun oldindan tasdiqlangan minimal choralar qaror vaqtini qisqartiradi.

5-jadval.

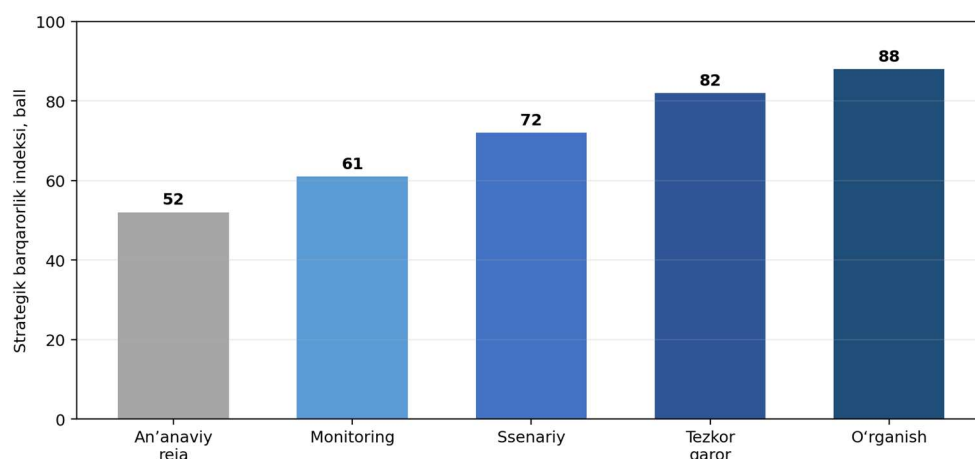
Talab va resurslar noaniqligi bo‘yicha ssenariy matritsasi

Ssenariy	Talab	Resurs	Strategik ustuvorlik	Oldindan tayyorlanadigan qaror
Tez o‘shish	Yuqori	Mavjud	Bozor ulushini oshirish	Modulli quvvat, savdo kanali va aylanma kapital limiti
Cheklangan imkoniyat	Yuqori	Cheklangan	Eng yuqori marjali yo‘nalishni tanlash	Mahsulot ustuvorligi, narx va muqobil ta‘minot
Izlanish oynasi	Past	Mavjud	Yangi segment va qiymat taklifini sinash	Pilot loyiha, qayta tayyorlash va marketing tajribasi
Himoya va transformatsiya	Past	Cheklangan	Likvidlik va asosiy kompetensiyani saqlash	Xarajat paketi, aktivlarni optimallashtirish, hamkorlik modeli

Ssenariylar choraklik strategik sessiyada qayta ko‘riladi, biroq kritik trigger yuzaga kelganda navbatdan tashqari yangilanadi. Har bir ssenariy uchun «afsuslanish qiymati» past bo‘lgan universal choralar ajratiladi: ma‘lumotlar sifatini oshirish, muqobil yetkazib beruvchi bilan ramkali kelishuv, kalit kompetensiyalarni hujjatlashtirish, likvidlik yostig‘i va kiberxavfsizlik zaxiralari deyarli barcha holatlarda foyda beradi. Katta kapital talab qiladigan qaytmas qarorlar esa bosqichli investitsiya va real opsiya mantiqida amalga oshiriladi.

Strategik barqarorlik indeksining metodik simulyatsiyasi

Taklif etilgan mexanizmning mantiqiy natijasini ko‘rsatish uchun besh bosqichli metodik simulyatsiya bajarildi. Boshlang‘ich an‘anaviy rejalashtirish holatida indeks 52 ball deb qabul qilindi. Monitoring paneli va indikatorlar joriy etilganda strategik sezgirlik oshib, indeks 61 ballga; ssenariylar va triggerlar bog‘langanda 72 ballga; tezkor qaror vakolatlari va tajriba protokoli joriy etilganda 82 ballga; post-tahlil va bilimlarni standartlashtirish yo‘lga qo‘yilganda 88 ballga yetishi mumkinligi modellashtirildi. Bu qiymatlar empirik da‘vo emas, mexanizm komponentlarining yo‘nalishli ta‘sirini ko‘rsatuvchi ilustrativ hisobdir.



1-rasm. Adaptiv mexanizm bosqichlari bo‘yicha strategik barqarorlik indeksining metodik simulyatsiyasi

Simulyatsiya boshqaruv barqarorligi faqat monitoring bilan keskin oshmasligini ko'rsatadi. Axborot mavjud bo'lsa-yu, muqobil qaror va vakolatlar tayyor bo'lmasa, signal amaliy natijaga aylanmaydi. Eng katta sifat o'zgarishi ssenariy, trigger va tezkor qaror protokoli birgalikda ishlaganda yuz beradi. Tashkiliy o'rganish esa erishilgan natijani bir martalik muvaffaqiyatdan takrorlanadigan qobiliyatga aylantiradi. Demak, adaptivlik alohida raqamli panel yoki risk xaritasi emas, axborotdan institutsional o'rganishgacha bo'lgan to'liq sikldir.

Adaptiv boshqaruvni joriy etishning tashkiliy mexanizmi

Joriy etish besh bosqichda amalga oshiriladi. Birinchi bosqichda strategik maqsadlar, kritik jarayonlar, muhim resurslar va qabul qilib bo'lmaydigan oqibatlar aniqlanadi. Ikkinchi bosqichda risklar va erta ogohlantirish indikatorlari xaritasi tuziladi. Uchinchi bosqichda ssenariylar, triggerlar, vakolat chegaralari va javob protokollari tasdiqlanadi. To'rtinchi bosqichda mexanizm bitta mahsulot liniyasi yoki bo'linmada sinovdan o'tkaziladi. Beshinchi bosqichda natijalar asosida standartlar yangilanib, mexanizm korxona bo'ylab kengaytiriladi.

Raqamli infratuzilma bu jarayonni tezlashtiradi, biroq u boshqaruv mantig'ining o'rnini bosa olmaydi. Ma'lumotlar ombori, ERP, CRM, ta'minot portali va biznes tahlil vositalari yagona indikatorlar lug'ati asosida integratsiya qilinishi kerak. Har bir ko'rsatkichning egasi, hisoblash formulasi, yangilanish vaqti va sifati uchun javobgarlik belgilanmasa, chiroyli panel noto'g'ri qarorni tezlashtirishi mumkin. Shu sababli ma'lumotlarni boshqarish qo'mitasi yoki mas'ul koordinatori ma'lumotlar kelib chiqishi va o'zgarish tarixini nazorat qiladi.

Kadrlar omili ham hal qiluvchi ahamiyatga ega. Adaptiv tizim xodimdan faqat ko'rsatmaga rioya qilishni emas, signalni ko'rish, muammoni ochiq aytish, gipoteza tuzish va tajriba natijasini hujjatlashtirishni talab etadi. Xato uchun jazolashga asoslangan madaniyat zaif signallarni yashiradi; nazoratsiz tajriba esa resurs isrofiga olib keladi. Shuning uchun «xavfsiz tajriba» chegaralari — budget, vaqt, mijozga ta'sir va to'xtatish mezonlari — oldindan belgilanadi. Natijadan qat'i nazar, to'g'ri ishlab chiqilgan tajriba bilim yaratgani uchun baholanadi.

Strategik barqarorlikni kuchaytirishda redundans, ya'ni zaxira quvvat yoki muqobil resurs ba'zan qisqa muddatli samaradorlikni pasaytiradi. Biroq haddan tashqari optimallashtirilgan va yagona manbaga bog'langan tizim kichik uzilishda katta yo'qotishga uchrashi mumkin. N. Taleb tizimlarning zarbaga shunchaki chidashi bilan cheklanmay, o'zgaruvchanlikdan o'rganishi va kuchayishi mumkinligini «antifragillik» tushunchasi orqali yoritadi. Korxona amaliyotida bu yondashuv kichik stress-testlar, modulli quvvat, diversifikatsiyalangan ta'minot va qaytar qarorlar ulushini oshirishda namoyon bo'ladi.

6-jadval.

Adaptiv boshqaruvni joriy etish bo'yicha yo'l xaritasi

Muddat	Asosiy vazifa	Yakuniy mahsulot	Nazorat mezon
0–30 kun	Diagnostika va kritik jarayonlarni aniqlash	Zaifliklar xaritasi va bazaviy indeks	Ma'lumotlar qamrovi kamida 80%
31–60 kun	Indikator, trigger va ssenariylarni ishlab chiqish	Monitoring pasporti va 4 ssenariy	Har bir trigger uchun mas'ul va javob protokoli

61–90 kun	Vakolat matritsasi va pilot sinov	Qaror jurnalni va pilot natijasi	BRKning bazaga nisbatan qisqarishi
4–6 oy	Raqamli integratsiya va xodimlarni o'qitish	Boshqaruv paneli va bilimlar bazasi	Indikatorlarning o'z vaqtida yangilanishi
7–12 oy	Kengaytirish va mustaqil baholash	Korxona miqyosidagi adaptiv standart	Integral indeks va audit tavsiyalari

MUHOKAMA

Tadqiqot natijalari adaptiv boshqaruvni strategik rejalashtirishga qarama-qarshi qo'yish noto'g'ri ekanini ko'rsatadi. Strategiya yo'nalish va chegaralarni belgilaydi, adaptiv mexanizm esa shu yo'nalishda harakatlanish vositalarini muhitga moslashtiradi. Maqsadlar ham mutlaqo o'zgarmas emas: ssenariylar biznes modelining asosiy farazlari buzilganini ko'rsatsa, strategik tanlov qayta ko'rib chiqiladi. Biroq har bir qisqa muddatli tebranish strategiyani almashtirishga sabab bo'lmasligi uchun triggerlar va eskalatsiya darajalari xizmat qiladi.

Taklif etilgan integral indeksning ustunligi — moliyaviy, operatsion va tashkiliy omillarni yagona diagnostik ko'rinishga keltirishidir. Shu bilan birga, bitta yakuniy ball muammoni yashirib qo'yishi mumkin. Masalan, yuqori likvidlik past strategik sezgirlikni qoplashi ehtimoli bor. Shuning uchun rahbariyat umumiy indeks bilan birga radar profili yoki komponentlar jadvalini ko'rishi, kritik mezonlar uchun minimal pol qiymatini belgilashi kerak. Agar biror komponent 40 balldan past bo'lsa, umumiy indeks yuqori bo'lishidan qat'i nazar tuzatish dasturi boshlanishi tavsiya etiladi.

Mexanizmning iqtisodiy samarasi faqat zararlarning oldini olishda emas. Tezkor signal va ssenariylar imkoniyatlarni ham erta ko'rsatadi: raqibning bozordan chiqishi, yangi talab segmenti, xomashyo narxining qulay o'zgarishi yoki yangi texnologiya paydo bo'lishi o'sish qarorini tezlashtirishi mumkin. Shuning uchun indikatorlar paneli faqat xavf ko'rsatkichlaridan emas, imkoniyat ko'rsatkichlaridan ham tuziladi. Adaptiv boshqaruvning yetuk darajasida korxona «nima buzilishi mumkin?» savoli bilan birga «qaysi yangi imkoniyatni boshqalardan oldin egallash mumkin?» savolini ham muntazam beradi.

Kichik korxonada alohida risk qo'mitasi yoki murakkab raqamli platforma talab qilinmasligi mumkin. Unda haftalik 30 daqiqalik signal yig'ilishi, besh–yetti indikator, ikki sahifalik ssenariy kartasi va oddiy qaror jurnalni yetarli. Yirik korxonada esa ko'p darajali indikatorlar, avtomatlashtirilgan ma'lumotlar oqimi, funksiyalararo tezkor guruhlar va kuzatuv kengashi nazorati zarur. Demak, mexanizmning tamoyillari umumiy, tashkiliy shakli esa korxona ko'lami va murakkabligiga moslashtiriladi.

XULOSA

Tadqiqot natijasida noaniqlik sharoitida strategik barqarorlik korxonaning oldindan belgilangan rejani o'zgartirmasdan bajarishi emas, balki asosiy maqsadlarni saqlagan holda qaror, resurs va jarayonlarni o'z vaqtida qayta konfiguratsiya qilish qobiliyati ekanligi asoslandi. Adaptiv boshqaruvning mazmuni tezkor reaksiyadan keng bo'lib, tashqi signalni aniqlash, uni strategik ma'noda talqin qilish, muqobil variantlarni ishlab chiqish, cheklangan tajriba o'tkazish, resurslarni qayta taqsimlash va olingan bilimni standartlashtirish bosqichlarini qamrab oladi.

Risk-menejment, ssenariyli rejalashtirish va dinamik qobiliyatlarni alohida-alohida joriy etish kutilgan natijani bermasligi mumkin. Risklar xaritasi qaror triggerlariga, ssenariylar resurs portfeliga, tajribalar esa bilimlar bazasi va standartlarga bog'langandagina yopiq boshqaruv konturi vujudga keladi. Shu jihatdan maqolada taklif etilgan modelning ilmiy yangiligi nazariy yondashuvlarni indikator–trigger–vakolat–tajriba–o'rganish ketma-ketligida amaliy mexanizmga aylantirish hamda boshqaruv reaksiyasi kechikishini mustaqil ko'rsatkich sifatida kiritishdan iborat.

Korxonalarga quyidagi amaliy takliflarni joriy etish tavsiya etiladi:

strategik maqsadlar bilan bog'langan 10–15 ta erta ogohlantirish indikatoridan iborat rahbariyat panelini yaratish va har bir indikator uchun sariq hamda qizil triggerlarni belgilash;

signal tasdiqlangan vaqtdan qaror qabul qilingan vaqtgacha bo'lgan boshqaruv reaksiyasi kechikishini doimiy o'lchash, uning sabablarini har oy tahlil qilish;

kamida to'rtta muqobil ssenariy uchun oldindan tasdiqlanadigan qaror paketlari, minimal likvidlik, ta'minot va quvvat choralari ishlab chiqish;

tezkor qarorlar bo'yicha vakolat va eskalatsiya matritsasini tasdiqlash, qarorni muammoga eng yaqin ekspertiza darajasiga delegatsiya qilish;

katta va qaytmas o'zgarishlardan oldin budjeti, muddati, muvaffaqiyat hamda to'xtatish mezonlari aniq bo'lgan kichik tajribalarni o'tkazish;

har bir kritik hodisa va tajribadan so'ng post-tahlil o'tkazib, bilim kartasi, risk limiti, standart operatsion tartib va ssenariylarni yangilash;

strategik barqarorlik integral indeksini chorakda bir marta hisoblash, umumiy ball bilan birga beshta tarkibiy mezon profilini boshqaruv yig'ilishida muhokama qilish;

muqobil yetkazib beruvchilar, zaxira axborot tizimi, ko'p malakali xodimlar va likvidlik yostig'i kabi oqilona redundans elementlarini faqat xarajat emas, barqarorlik investitsiyasi sifatida baholash.

Kelgusidagi tadqiqotlarda taklif etilgan indeksni sanoat, bank, xizmat ko'rsatish va kichik biznes korxonalari kesimida empirik sinovdan o'tkazish, vaznlarning tarmoq xususiyatlariga bog'liqligini aniqlash hamda boshqaruv reaksiyasi kechikishi bilan moliyaviy natijalar o'rtasidagi bog'liqlikni ekonometrik baholash maqsadga muvofiq. Shuningdek, sun'iy intellekt asosidagi prognozlar va insoniy ekspert hukmining optimal nisbatini, algoritmik xatolarni nazorat qilish va tushuntiriladigan qarorlar mexanizmini o'rganish adaptiv boshqaruv nazariyasini yanada rivojlantiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. Geneva: ISO, 2018.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. New York: COSO, 2017.
3. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

4. Teece D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.
5. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, No. 10/11. P. 1105–1121.
6. March J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. 1991. Vol. 2, No. 1. P. 71–87. DOI: 10.1287/orsc.2.1.71.
7. Schoemaker P.J.H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. 1995. Vol. 36, No. 2. P. 25–40.
8. Weick K.E., Sutcliffe K.M. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
9. Taleb N.N. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House, 2012.
10. Hollnagel E., Woods D.D., Leveson N. *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot: Ashgate, 2006.
11. Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L. Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21, No. 3. P. 243–255. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001.
12. Duchek S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
13. Sheffi Y. *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge, MA: MIT Press, 2005.
14. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
15. Kotter J.P. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.
16. Yusupov N. I. Risk va noaniqlik sharoitida korxona faoliyatini tashkil etish va boshqaruvga ta'sir ko'rsatuvchi omillar // *Raqamli iqtisodiyot ilmiy-elektron jurnali*. – 2025. – № 13. – B. 1936–1945. URL: <https://infocom.uz/magazine-article-detail/1206>
17. Yusupov N. I. Korxona boshqaruv tizimini kompleks tahlil qilishning zamonaviy innovatsion yondashuvlari // *Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot*. – 2026. – Vol. 4, № 6. – B. 372–376. DOI: 10.5281/zenodo.20629442. URL: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/index.php/GED/article/view/10867>