

KORXONALARDA STRATEGIK NAZORAT TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH VA UNING BOSHQARUV NATIJADORLIGIGA TA'SIRI

Qosimov Bahodir Zafarjonovich

Namangan davlat texnika universiteti tyutori

E-mail: kosimovbahodir8787@gmail.com

Annotatsiya. Maqolada korxonalarda strategik nazorat tizimini takomillashtirish va uning boshqaruv natijadorligiga ta'siri tadqiq etildi. Strategik nazoratning qadriyatlar, chegaralar, diagnostik va interaktiv konturlaridan tashkil topgan modeli tizimlashtirildi. Har bir nazorat konturining boshqaruv natijadorligiga ta'sir kanallari aniqlandi. Konturlar rivojlanganligini baholashga asoslangan indeksli yondashuv taklif etildi. Strategik nazorat vositalarining o'zaro muvofiqligi, maqsadli ko'rsatkichlar tizimi va strategik muhokamalarning boshqaruv samaradorligidagi ahamiyati asoslandi. Olingan natijalar asosida strategik nazoratni yaxlit tizim sifatida shakllantirish, ko'rsatkichlarni strategik maqsadlar bilan bog'lash, interaktiv nazoratni rivojlantirish hamda nazorat konturlari muvozanatini ta'minlash bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi.

Kalit so'zlar: strategik nazorat, strategik boshqaruv, boshqaruv natijadorligi, nazorat tizimi, diagnostik nazorat, interaktiv nazorat, strategik maqsadlar, boshqaruv ko'rsatkichlari, nazorat konturlari, korxona.

Аннотация. В статье были исследованы направления совершенствования системы стратегического контроля на предприятиях и ее влияние на результативность управления. Была систематизирована модель стратегического контроля, включающая контуры ценностей, ограничений, диагностического и интерактивного контроля. Были определены каналы влияния каждого контура на результативность управления. Был предложен индексный подход к оценке уровня развития контуров стратегического контроля. Была обоснована значимость согласованности инструментов контроля, системы целевых показателей и стратегических обсуждений для повышения эффективности управления. На основе полученных результатов были разработаны научно-практические предложения по формированию целостной системы стратегического контроля, согласованию показателей со стратегическими целями, развитию интерактивного контроля и обеспечению сбалансированности контрольных контуров.

Ключевые слова: стратегический контроль, стратегическое управление, результативность управления, система контроля, диагностический контроль, интерактивный контроль, стратегические цели, показатели управления, контуры контроля, предприятие.

Annotation. The improvement of strategic control systems in enterprises and their impact on management performance were investigated. A strategic control model comprising belief, boundary, diagnostic, and interactive control systems was systematized. The channels through which each control system affected

management performance were identified. An index-based approach to assessing the development level of strategic control systems was proposed. The importance of coordination among control instruments, performance indicators, and strategic discussions for management effectiveness was substantiated. Based on the obtained results, scientific and practical recommendations were developed for establishing an integrated strategic control system, aligning performance indicators with strategic objectives, strengthening interactive control, and ensuring a balanced configuration of strategic control systems.

Keywords: strategic control, strategic management, management performance, control system, diagnostic control, interactive control, strategic objectives, performance indicators, control systems, enterprise.

Kirish. Strategiyaning muvaffaqiyati uni tanlash sifatidan ko‘ra ko‘proq uni amalga oshirish tartibiga bog‘liq bo‘ladi. Ishlab chiqilgan strategik yo‘nalish korxonaning kundalik qarorlariga o‘tmasa, u hujjat darajasida qolib ketadi. Strategik nazorat ana shu o‘tishni ta‘minlovchi boshqaruv instituti sifatida shakllandi: uning vazifasi rejadan og‘ishni qayd etish bilan cheklanmay, strategik farazlarning haqiqiylik darajasini muntazam tekshirish va zarur hollarda yo‘nalishni qayta ko‘rib chiqishni tashkil qilishdan iborat [1].

Klassik nazorat tushunchasi teskari aloqa mantiqi asosida qurilgan edi: reja belgilanadi, natija o‘lchanadi, og‘ish aniqlanadi va tuzatuvchi ta’sir qo‘llanadi. Bunday kontur barqaror muhitda samarali ishlaydi, biroq talab va texnologiya tez o‘zgarganda uning imkoniyati cheklanadi, chunki reja o‘zi eskirgan bo‘lishi mumkin. Nazorat tizimlarining strategik funksiyasini to‘rt tayanch orqali izohlovchi konsepsiya ana shu cheklovni bartaraf etishga qaratildi: qadriyatlar va chegaralar konturlari xatti-harakat maydonini belgilaydi, diagnostik kontur natijani kuzatadi, interaktiv kontur esa strategik noaniqlik manbalarini muhokama predmetiga aylantiradi [1], [2].

Boshqaruv nazorati tizimini yaxlit paket sifatida ko‘rish g‘oyasi keyingi tadqiqotlarda mustahkamlandi: rejalashtirish, kiber-nazorat, rag‘batlantirish, ma’muriy va madaniy nazorat vositalari bir-birini to‘ldiruvchi elementlar sifatida birgalikda loyihalaniishi lozimligi asoslandi [5].

O‘zbekiston korxonalarida boshqaruv tizimlarini takomillashtirish milliy iqtisodiyotning barqaror o‘sishi bilan uyg‘un kechmoqda. 2025-yil yakunlariga ko‘ra yalpi ichki mahsulot hajmi 1 849,7 trln so‘mni tashkil etib, 7,7 foizga o‘sdi [14]. Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo‘ljallangan ustuvor yo‘nalishlari doirasidagi chora-tadbirlar zamonaviy boshqaruv modellarini joriy etish uchun qulay institutsional zamin yaratmoqda [15]. Maqolaning maqsadi strategik nazorat tizimini takomillashtirishning nazariy modelini asoslash va uning natijadorlikka o‘tish kanallarini aniqlashdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi. Strategik nazorat bo‘yicha adabiyotlar uch bosqichda rivojlandi. Dastlabki bosqichda nazorat rejaviy topshiriqlarning bajarilishini ta‘minlovchi ma’muriy funktsiya sifatida talqin qilingan. Keyingi

bosqichda nazorat tizimining strategiya bilan ikki tomonlama bog‘liqligi ochib berildi: nazorat strategiyani amalga oshiribgina qolmay, uning shakllanishiga ham ta’sir qiladi [1]. Konsepsiyaning tushunchaviy aniqligini oshirishga qaratilgan tahliliy ish konturlar o‘rtasidagi chegaralarni yanada ravshanlashtirdi va ularning ijobiy hamda cheklovchi o‘lchamlarini ajratdi [2].

Uchinchi bosqichda nazorat tizimining tashkiliy kontekstga bog‘liqligi keng o‘rganildi. Tashqi muhit noaniqligi, texnologiya turi, tashkiliy tuzilma va strategiya tipi nazorat vositalarining tanlanishini belgilovchi omillar sifatida tizimlashtirildi [4]. Natijalarni boshqarish doirasi nazorat tizimini beshta savol - maqsadlar, strategiya, ko‘rsatkichlar, mukofot va axborot oqimi - atrofida qurish taklifini ilgari surdi [3]. Vositalarni paket sifatida ko‘rish yondashuvi esa tadqiqot dizaynida alohida elementlarni ajratib olishning cheklovlarini ko‘rsatdi [5].

O‘lchash uslubiyati bo‘yicha ishlar nazorat tizimining axborot poydevorini shakllantiradi. Ko‘rsatkichlar tizimi cheklangan sonli, strategiya bilan bog‘langan va o‘zaro ziddiyatsiz bo‘lishi lozimligi asoslangan [7]; moliyaviy va nomoliyaviy o‘lchovlarni muvozanatlashtirish g‘oyasi boshqaruv hisobining amaliyotini o‘zgartirgan [6].

Nazorat tizimining natijadorlikka ta’siri bo‘yicha empirik dalillar boshqaruv amaliyoti tadqiqotlarida to‘plangan. Jarayonlarni kuzatish, maqsadlarni belgilash va rag‘batlantirish bloklarining sifat ballari unumdorlik va rentabellik bilan barqaror ijobiy bog‘liqlikda ekanligi aniqlangan [11]; maqsadli takomillashtirish dasturi esa ishlab chiqarish ko‘rsatkichlarining sezilarli yaxshilanishini bergan [12]. Resurs va dinamik salohiyatlar yondashuvi nazorat tizimini qayta konfiguratsiya qobiliyatining tarkibiy qismi sifatida ko‘rish imkonini beradi [9], [10]. Mavjud ishlarda konturlarning natijadorlikka o‘tish kanallarini yagona modelda birlashtirish yetarlicha bajarilmagan.

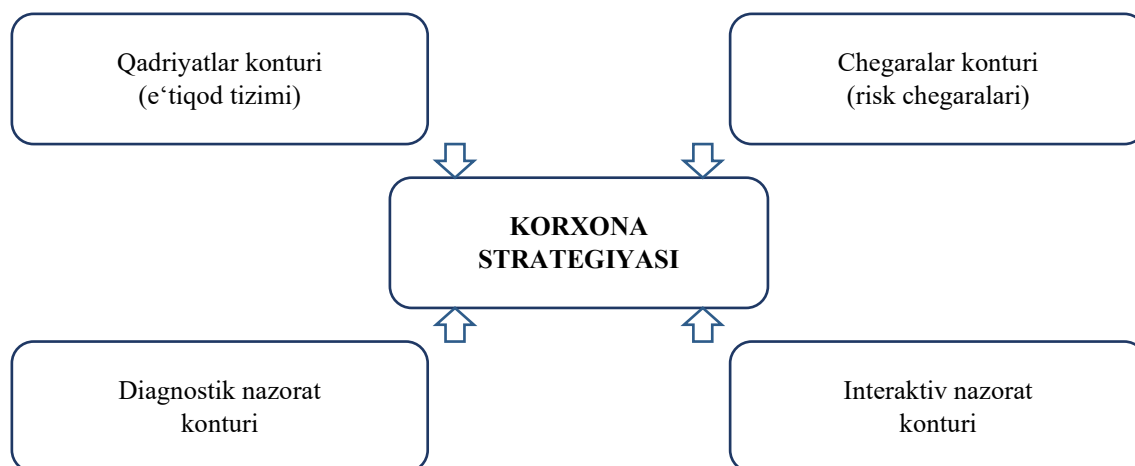
Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqot nazariy-analitik yondashuvga asoslandi. Qiyosiy konseptual tahlil yordamida nazorat konsepsiyalari bir xil o‘lchamlar bo‘yicha qiyoslandi: har bir yondashuvdan nazoratning qaysi funksiyasi ajratilishi, u qanday boshqaruv vositasi orqali amalga oshirilishi va natijaning qaysi ko‘rsatkichda qayd etilishi aniqlandi. Tizimli-strukturaviy metod asosida strategik nazorat to‘rt konturli model ko‘rinishida taqdim etildi va 1-rasmda umumlashtirildi.

Konturlarning muvozanat darajasini baholash uchun oddiy indeksli tartib qo‘llanildi: har bir kontur bo‘yicha rivojlanganlik darajasi ekspert usulida birlik shkalada baholanadi, tizimning yaxlitligi esa konturlar bahosining eng past qiymati bilan tavsiflanadi. Bunday cheklovchi mantiq nazorat tizimini paket sifatida ko‘rish qoidasidan kelib chiqadi [5]: eng zaif kontur butun tizimning amaliy sig‘imini belgilaydi.

Manba bazasi retsenziyalanadigan xalqaro nashrlar, xalqaro tashkilotlarning muntazam statistik nashrlari [13], O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasining rasmiy e’lonlari [14] va amaldagi normativ hujjatlardan [15] shakllantirildi. Uslubiy cheklov ekspert baholashning subyektivligi bilan bog‘liq

bo‘lib, uni kamaytirish uchun baholovchilar guruhi va aniq mezonlar tavsifi qo‘llanilishi tavsiya etiladi.

Tahlil va natijalar. Strategik nazorat tizimining konturli tuzilishi 1-rasmda keltirildi. Model markazida korxona strategiyasi joylashadi, to‘rt kontur esa unga turli yo‘nalishlarda ta’sir ko‘rsatadi: qadriyatlar konturi izlanish maydonini kengaytiradi, chegaralar konturi uni toraytiradi, diagnostik kontur belgilangan maqsadlarga erishishni ta’minlaydi, interaktiv kontur esa strategik farazlarni qayta ko‘rib chiqish imkonini beradi.



1-rasm. Korxonada strategik nazorat tizimining konturli modeli¹³⁶

Har bir konturning boshqaruv natijadorligiga o‘tish kanali 1-jadvalda tizimlashtirildi. Kanallarni ajratish nazorat tizimini takomillashtirish bo‘yicha qarorlarni maqsadli qilish imkonini beradi: rahbar qaysi natijaviy ko‘rsatkichni yaxshilamoqchi bo‘lsa, unga mos konturni kuchaytiradi.

1-jadval

Strategik nazorat konturlarining boshqaruv natijadorligiga ta’sir kanallari¹³⁷

Kontur	Asosiy boshqaruv vositasi	Natijadorlikka o‘tish kanali	Manba
Qadriyatlar konturi	Missiya, tashkiliy qadriyatlar, xulq-atvor kodeksi	Xodimlarning tashabbuskorligini oshirish, izlanish maydonini kengaytirish	[1]
Chegaralar konturi	Risk chegaralari, vakolat limitlari, ichki reglamentlar	Yo‘qotish ehtimolini kamaytirish, resurslarni ustuvor yo‘nalishda saqlash	[2]
Diagnostik kontur	Maqsadli ko‘rsatkichlar tizimi, byudjet, muntazam hisobot	Og‘ishlarni erta aniqlash, ijro intizomini mustahkamlash	[7]

¹³⁶ Manba: [1], [2], [5] asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi.

¹³⁷ Manba: [1], [2], [5], [7] asosida muallif tomonidan tuzildi.

Kontur	Asosiy boshqaruv vositasi	Natijadorlikka o'tish kanali	Manba
Interaktiv kontur	Rahbariyat muhokamalari, strategik sessiyalar, tahliliy sharhlar	Strategik farazlarni yangilash, tashkiliy o'rganishni tezlashtirish	[1]
Tizim yaxlitligi	Nazorat vositalarining o'zaro muvofiqligi	Boshqaruv sig'imini oshirish, ziddiyatli signallarni bartaraf etish	[5]

Konturlar o'rtasidagi muvozanat masalasi amaliy jihatdan hal qiluvchi ahamiyatga ega. Diagnostik konturning bir tomonlama kuchayishi qisqa muddatda ijro intizomini yaxshilaydi, biroq uzoq muddatda tashabbuskorlikni pasaytirishi mumkin. Interaktiv konturning ustunligi esa muhokamalar sonini ko'paytirib, qaror qabul qilish tezligini sekinlashtiradi. Ushbu ziddiyatning yechimi konturlarni bir-birini to'ldiruvchi paket sifatida loyihalashdan iborat [5]: chegaralar aniq belgilangan sharoitda tashabbuskorlik xavfsiz maydonda amalga oshadi, diagnostik ko'rsatkichlar esa muhokamaning predmetli bo'lishini ta'minlaydi.

Nazorat tizimining natijadorlikka ta'siri ko'rsatkichlar tizimining sifatiga bevosita bog'liq. Cheklangan sonli, strategiya bilan bog'langan va o'zaro ziddiyatsiz ko'rsatkichlar diagnostik konturning ishonchliligini oshiradi [7]; moliyaviy va nomoliyaviy o'lchovlarni muvozanatlashtirish esa nazoratning strategik ufqini kengaytiradi [6]. Ko'rsatkichlar soni ortib ketganda nazorat tizimi qaror qabul qilishga yordam berish o'rniga hisobot yukiga aylanadi; chegaralangan ratsionallik qoidasi ana shu xavfni izohlaydi [8].

Empirik dalillar takomillashtirishning amaliy natijadorligini qo'llab-quvvatlaydi. Kuzatuv, maqsad qo'yish va rag'batlantirish bloklari bo'yicha yuqori ball to'plagan korxonalar unumdorlik va rentabellik ko'rsatkichlari bo'yicha ustunlikka ega bo'lib chiqdi [11]. Maqsadli takomillashtirish dasturi doirasida nazorat va o'lchov amaliyotlarining joriy etilishi ishlab chiqarish ko'rsatkichlarining sezilarli yaxshilanishiga olib keldi [12]. Xalqaro qiyosiy statistika unumdorlik o'sishining tarmoq tuzilmasi bilan bog'liqligini qayd etadi [13].

Xulosa. Tadqiqot strategik nazoratni og'ishlarni qayd etuvchi kuzatuv vositasi emas, strategiyani amalga oshirishni ta'minlovchi konturlar majmui sifatida talqin qilish uning takomillashtirish yo'nalishlarini aniqlashtirishini ko'rsatdi. To'rt konturli model va ularning natijadorlikka o'tish kanallari tizimlashtirildi.

Tizim yaxlitligi tamoyili tadqiqotning ikkinchi natijasi hisoblanadi: nazorat tizimining amaliy sig'imi eng zaif kontur darajasi bilan belgilanadi, demak takomillashtirish eng rivojlanmagan konturdan boshlanishi lozim.

Olingan natijalar asosida quyidagi takliflar shakllantirildi. Birinchidan, korxonalarda strategik nazorat tizimini yagona hujjat ko'rinishida rasmiylashtirish va unda to'rt konturning har biri bo'yicha vositalar, ma'sul bo'g'inlar hamda davriylikni belgilash maqsadga muvofiq. Ikkinchidan, maqsadli ko'rsatkichlar soni cheklangan bo'lishi va har bir ko'rsatkich strategik yo'nalish bilan aniq bog'lanishi kerak. Uchinchidan, interaktiv konturni institutsionallashtirish, ya'ni strategik muhokamalarni belgilangan davriylikda va tayyorlangan tahliliy material asosida o'tkazish tavsiya etiladi. To'rtinchidan, chegaralar konturi vakolat limitlari orqali

rasmiylashtirilib, delegatsiya tizimi bilan bog'lanishi lozim. Beshinchidan, konturlarning rivojlanganlik darajasini yiliga bir marta baholash va natijani boshqaruv hisobotiga kiritish tizimning muvozanatini saqlashga xizmat qiladi.

Keyingi tadqiqotlar konturlarning rivojlanganlik darajasi bilan korxona natijaviy ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlikni tarmoq kesimida miqdoriy baholashga yo'naltirilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Simons R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. - Boston: Harvard Business School Press, 1995. <https://archive.org/details/leversofcontrolh00simo>
2. Tessier S., Otley D. A Conceptual Development of Simons' Levers of Control Framework // Management Accounting Research. - 2012. - Vol. 23, No. 3. - P. 171-185. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500512000182>
3. Otley D. Performance Management: A Frame work for Management Control Systems Research // Management Accounting Research. - 1999. - Vol. 10, No. 4. - P. 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
4. Chenhall R.H. Management Control Systems Design within Its Organizational Context // Accounting, Organizations and Society. - 2003. - Vol. 28, No. 2-3. - P. 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
5. Malmi T., Brown D.A. Management Control Systems as a Package // Management Accounting Research. - 2008. - Vol. 19, No. 4. - P. 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
6. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. - 1992. - Vol. 70, No. 1. - P. 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>
7. Neely A., Gregory M., Platts K. Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda // International Journal of Operations & Production Management. - 1995. - Vol. 15, No. 4. - P. 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
8. Simon H.A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. - New York: The Free Press, 1997. <https://archive.org/details/administrativebe0000simo>
9. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. - 1991. - Vol. 17, No. 1. - P. 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
10. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. - 1997. - Vol. 18, No. 7. - P. 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
11. Bloom N., Van Reenen J. Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries // The Quarterly Journal of Economics. - 2007. - Vol. 122, No. 4. - P. 1351-1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>

12. Bloom N., Eifert B., Mahajan A., McKenzie D., Roberts J. Does Management Matter? Evidence from India // The Quarterly Journal of Economics. - 2013. - Vol. 128, No. 1. - P. 1-51. <https://worldmanagementsurvey.org/wp-content/images/2010/09/Does-Management-Matter-Evidence-from-India-Bloom-Eifert-Mahajan-McKenzie-and-Roberts.pdf>
13. OECD. OECD Compendium of Productivity Indicators 2025. - Paris: OECD Publishing, 2025. <https://doi.org/10.1787/b024d9e1-en>
14. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi <https://stat.uz/uz/>
15. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son “O‘zbekiston - 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni - Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. <https://lex.uz/docs/-6600413>