

STRATEGIK MOSLASHUVCHANLIKNI DINAMIK QOBILIYATLAR ASOSIDA RIVOJLANTIRISHNING XORIJIY TAJRIBASI VA METODOLOGIK YONDASHUVLARI

Rajabova Mohichehra Abduxoliqovna

Buxoro davlat universiteti
“Marketing va menejment” kafedrası
katta o‘qituvchisi i.f.f.d., PhD.

Annotatsiya

Maqolada korxonalarning strategik moslashuvchanligini dinamik qobiliyatlar asosida rivojlantirishning xorijiy tajribasi va metodologik yondashuvlari o‘rganildi. Integrativ adabiyotlar sharhi, qiyosiy institutsional tahlil va kontent tahlili orqali oltita mamlakat korxonalari tajribasi umumlashtirildi. Sezish, imkoniyatlarni egallash va transformatsiya mexanizmlari qiyoslanib, strategik moslashuvchanlikni baholashning beshta yondashuvi tizimlashtirildi. Boshqaruv mikroasoslari, tashkiliy dinamik qobiliyatlar va moslashuvchanlik natijalarini birlashtiruvchi uch darajali konseptual model ishlab chiqildi. Subyektiv va obyektiv ko‘rsatkichlarga tayangan integral indeks metodikasi taklif etildi. Indeksni tarmoq muhiti dinamikligi bilan birgalikda talqin qilish zarurati asoslandi. Korxonalarda strategik monitoring, vakolatlarni taqsimlash, rahbarlar malakasini oshirish va davriy diagnostikani rivojlantirish bo‘yicha tavsiyalar shakllantirildi. Model va indeksni empirik tekshirish keyingi tadqiqot yo‘nalishi sifatida belgilandi.

Kalit so‘zlar: strategik moslashuvchanlik, dinamik qobiliyatlar, boshqaruv mikroasoslari, sezish, imkoniyatlarni egallash, transformatsiya, integral indeks, muhit dinamikligi, xorijiy tajriba.

Аннотация

В статье были исследованы зарубежный опыт и методологические подходы к развитию стратегической гибкости предприятий на основе динамических способностей. Посредством интегративного обзора литературы, сравнительного институционального анализа и анализа содержания был обобщён опыт компаний шести стран. Были сопоставлены механизмы восприятия изменений, использования возможностей и трансформации, систематизированы пять подходов к оценке. Была разработана трёхуровневая концептуальная модель, объединившая управленческие микрооснования, организационные динамические способности и результаты стратегической гибкости. Была предложена методика интегрального индекса с субъективными и объективными показателями. Была обоснована интерпретация индекса с учётом динамизма отраслевой среды. Были сформированы рекомендации по мониторингу, распределению полномочий, развитию руководителей и периодической диагностике. Эмпирическая проверка модели и индекса была определена направлением дальнейших исследований.

Ключевые слова: стратегическая гибкость, динамические способности, управленческие микрооснования, восприятие изменений, использование

возможностей, трансформация, интегральный индекс, динамизм среды, зарубежный опыт.

Abstract

The article examined international experience and methodological approaches to developing firms' strategic flexibility through dynamic capabilities. An integrative literature review, comparative institutional analysis, and content analysis synthesized corporate practices across six countries. Sensing, seizing, and transforming mechanisms were compared, and five assessment approaches were systematized. A conceptual model linked managerial microfoundations, organizational dynamic capabilities, and strategic flexibility outcomes across three levels. A composite index methodology combining subjective and objective indicators was proposed. Interpretation alongside industry environmental dynamism was justified. Recommendations addressed strategic monitoring, delegation, managerial development, and periodic diagnosis. Empirical validation of the model and index was identified as a future research direction.

Keywords: strategic flexibility, dynamic capabilities, managerial microfoundations, sensing, seizing, transforming, composite index, environmental dynamism, international experience.

KIRISH

Jahonda so'nggi o'n yillikda iqtisodiy muhitning noaniqligi sifat jihatidan yangi bosqichga ko'tarildi: global ta'minot zanjirlarining uzilishlari, pandemiya oqibatlari, geosiyosiy keskinliklar, energiya va xomashyo narxlarining keskin tebranishlari hamda sun'iy intellekt, raqamli platformalar va avtomatlashtirish texnologiyalarining jadal tarqalishi korxonalar faoliyatini doimiy qayta ko'rib chiqishni taqozo etmoqda. Shu sababli raqobat ustunligi tobora ko'proq resurslarni tez qayta tashkil eta olish qobiliyati bilan belgilanmoqda. Resurslarga asoslangan yondashuv korxonaning qimmatli, noyob, taqlid qilish qiyin va almashtirib bo'lmaydigan resurslari raqobat ustunligi manbai ekanini asoslagan bo'lsa [4], keyingi tadqiqotlar bu ustunlikning statik xarakterga ega ekanini va tez o'zgaruvchan muhitda "qotib qolish" xavfini keltirib chiqarishini ko'rsatdi. Teece, Pisano va Shuen [30] tomonidan ilgari surilgan dinamik qobiliyatlar konsepsiyasi aynan shu ziddiyatni hal etishga, ya'ni korxonaning ichki va tashqi kompetensiyalarini integratsiyalash, qurish va qayta konfiguratsiyalash qobiliyatini tushuntirishga qaratilgan.

O'zbekistonda ham iqtisodiyotning tarkibiy o'zgarishi, sanoat korxonalarining global qiymat zanjirlariga integratsiyalashuvi va raqobat muhitining kuchayishi korxonalardan yangi boshqaruv salohiyatini talab qilmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmoni bilan tasdiqlangan 2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasida sanoatni modernizatsiya qilish, raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarish va eksportni kengaytirish ustuvor vazifa sifatida belgilangan [38]. 2022-2026-yillarda O'zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasi (Prezidentning 2022-yil 6-iyuldagi PF-165-son Farmoni) esa iqtisodiyotning raqobatbardoshligini inson kapitali, innovatsiyalar va ilmiy-texnik salohiyatni rivojlantirish asosida oshirishni nazarda

tutadi [39]. Mahalliy ilmiy adabiyotlarda strategik moslashuvchanlik ko‘pincha tor ma’noda, ishlab chiqarish yoki moliyaviy moslashuvchanlik sifatida talqin qilinadi, uning dinamik qobiliyatlar va boshqaruvchilarning individual salohiyati bilan bog‘liqligini chuqurroq ochib berish imkoniyatlari mavjud. Xorijiy tajribani tizimli umumlashtirish va uni o‘lchash hamda rivojlantirishning metodologik vositalarini milliy sharoitga moslashtirish zarurati ushbu tadqiqotning dolzarbligini belgilaydi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Teece [28] konsepsiyani jarayonli shaklga keltirib, dinamik qobiliyatlarni uchta klasterga ajratgan: imkoniyat va tahdidlarni sezish (sensing), imkoniyatlarni egallash (seizing) va korxonaning moddiy hamda nomoddiy aktivlarini uzluksiz transformatsiya qilish (transforming). Helfat va hammualliflar [11] dinamik qobiliyatni korxonaning resurs bazasini maqsadli ravishda yaratish, kengaytirish yoki o‘zgartirish salohiyati deb ta’riflab, uni baholashda “texnik moslik” va “evolyutsion moslik” mezonlarini farqlagan. Wang va Ahmed [33] ularning moslashish, o‘zlashtirish va innovatsion tarkibiy qismlarini, Zahra, Sapienza va Davidsson [36] esa tadbirkorlik bilan bog‘liqligini ochib bergan. Barreto [5] va Schilke, Hu va Helfat [24] tomonidan amalga oshirilgan keng ko‘lamli sharhlar ushbu soha ta’riflar, o‘lchovlar va natijalar bo‘yicha yagonalashtirish jarayoni hali davom etayotganini qayd etadi. Konsepsiya rivojidagi muhim burilish dinamik qobiliyatlarning mikroasoslarini, ya’ni ularning boshqaruvchilar darajasidagi manbalarini o‘rganish bilan bog‘liq. Adner va Helfat [2] dinamik boshqaruv qobiliyatlari tushunchasini kiritib, ular uch asosga tayanishini ko‘rsatgan: boshqaruv kognitsiyasi, boshqaruv ijtimoiy kapitali va boshqaruv inson kapitali. Helfat va Peteraf [12] bu yo‘nalishni rivojlantirib, boshqaruvchilarning idrok, diqqat, muammoni yechish, aqliy fikrlash va ijtimoiy kommunikatsiya kabi kognitiv qobiliyatlari sezish, egallash va transformatsiya jarayonlarining manbai ekanini asoslagan.

Shimizu va Hitt [25] strategik moslashuvchanlikni kutilgan natijani bermayotgan strategik qarorlarni o‘z vaqtida aniqlash va ularni qayta ko‘rib chiqishga tashkiliy tayyorlik sifatida talqin qilgan. So‘nggi yillarda strategik moslashuvchanlik “strategik chaqqonlik” konsepsiyasi bilan boyitildi. Doz va Kosonen [6] Nokia va boshqa kompaniyalar tajribasi asosida strategik chaqqonlikni strategik sezgirlik, rahbariyat birligi va resurslar suyuqligi kabi uch meta-qobiliyat orqali izohlagan. Teece, Peteraf va Leih [29] chaqqonlikni dinamik qobiliyatlarning bir ko‘rinishi sifatida ko‘rib, uning xarajatlari noaniqlik darajasiga mutanosib bo‘lishi zarurligini ta’kidlagan. Warner va Wäger [34] esa raqamli transformatsiya sharoitidagi dinamik qobiliyatlar mikroasoslarini aniqlagan. Adabiyotlar tahlili asosida muallif ta’rifi shakllantirildi: strategik moslashuvchanlik - korxonaning dinamik boshqaruv va tashkiliy qobiliyatlari orqali tashqi muhitdagi o‘zgarishlarni oldindan sezish, ularga muvofiq resurslar va faoliyat yo‘nalishlarini maqbul xarajat hamda vaqt ichida qayta taqsimlash va qayta konfiguratsiyalash orqali raqobat ustunligini saqlab qolish va yangilash salohiyatidir. Ta’rif moslashuvchanlikni natija emas, balki ko‘p darajali salohiyat sifatida ko‘radi va uni vaqt hamda xarajat mezonlari bilan o‘lchaydi.

METODOLOGIYA

Tadqiqot nazariy-konseptual xarakterga ega bo'lib, uning metodologik asosini tizimli va kompleks yondashuvlar tashkil etadi. Asosiy usul sifatida Snyder [27] tavsiyalariga muvofiq integrativ adabiyotlar sharhi qo'llanildi. Bu usul turli nazariy oqimlardagi bilimlarni tanqidiy baholash va yangi konseptual ramka shakllantirish imkonini beradi. Manbalar tanlovida Strategic Management Journal, Organization Science, Academy of Management Annals, Long Range Planning, Journal of Management, California Management Review kabi yetakchi xalqaro jurnallarda 1984-2019-yillarda chop etilgan, soha uchun fundamental ahamiyatga ega va yuqori iqtiboslangan ishlar hamda klassik monografiyalar asos qilib olindi. Ikkinchi bosqichda qiyosiy-institutsional tahlil usulida Yaponiya, Germaniya, AQSh, Janubiy Koreya, Xitoy va Finlyandiya korxonalarining strategik moslashuvchanlikni ta'minlash mexanizmlari o'rganildi. Mamlakatlar institutsional xilma-xillik, tajribaning ilmiy manbalarda hujjatlashtirilganligi va O'zbekiston uchun qo'llanilish salohiyati mezonlari bo'yicha tanlandi. Har bir model Teece [28] taklif etgan sezish, egallash va transformatsiya klasterlari bo'yicha tahlil qilindi. Uchinchi bosqichda dinamik qobiliyatlarni o'lchash yondashuvlari kontent-tahlil va qiyosiy baholash usullari bilan tadqiq etildi: har bir yondashuvning nazariy asosi, ma'lumot manbai, kuchli tomonlari, cheklovlari va mahalliy sharoitda qo'llanilish imkoniyati baholandi. Yakuniy bosqichda konseptual modellashtirish va tizimli-funksional tahlil usullari yordamida uch darajali model hamda integral indeks metodikasi ishlab chiqildi. Ko'rsatkichlar vaznini aniqlash uchun Saaty [21] tomonidan ishlab chiqilgan iyerarxiyalarni tahlil qilish usuli tanlandi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Strategik moslashuvchanlik va dinamik qobiliyatlar konsepsiyalarining evolyutsiyasi. Adabiyotlar tahlili strategik moslashuvchanlik konsepsiyasi rivojida to'rtta bosqichni ajratish imkonini berdi (1-jadval).

1-jadval

Strategik moslashuvchanlik va dinamik qobiliyatlar konsepsiyalarining evolyutsiyasi¹

Bosqich	Asosiy mualliflar	Markaziy g'oya	Strategik moslashuvchanlikka hissi
I. Zaxira va diversifikatsiya (1960-1980-yillar)	Ansoff [3]; Aaker va Mascarenhas [1]	Noaniqlikka qarshi zaxira imkoniyatlar va diversifikatsiya	Moslashuvchanlik strategik maqsad sifatida tan olindi
II. Tarkibiy talqin (1990-yillar)	Sanchez [22]; Volberda [32]	Resurs va koordinatsion moslashuvchanlik; moslashuvchan tashkiliy shakl	O'lchanadigan tarkibiy qismlar ajratildi

¹ Manba: adabiyotlar tahlili asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Bosqich	Asosiy mualliflar	Markaziy g'oya	Strategik moslashuvchanlikka hissassi
III. Dinamik qobiliyatlar (1997-2010)	Teece, Pisano va Shuen [30]; Eisenhardt va Martin [7]; Zollo va Winter [37]; Teece [28]; Helfat va boshq. [11]	Kompetensiyalarni integratsiyalash va qayta konfiguratsiyalash; sezish, egallash, transformatsiya	Moslashuvchanlik mexanizmi jarayon sifatida tushuntirildi
IV. Mikroasoslar, chaqqonlik va raqamlashuv (2010-yildan)	Adner va Helfat [2]; Doz va Kosonen [6]; Helfat va Peteraf [12]; Teece, Peteraf va Leih [29]; Warner va Wäger [34]	Boshqaruv kognitsiyasi; strategik chaqqonlik; raqamli dinamik qobiliyatlar	Moslashuvchanlik manbai rahbarlar darajasiga ko'chirildi; tezlik va raqamli omil qo'shildi

1-jadvalda konsepsiya zaxira imkoniyatlar va diversifikatsiya g'oyasidan (I bosqich) boshqaruv mikroasoslari, strategik chaqqonlik va raqamlashuvgacha (IV bosqich) rivojlangan. Har bir bosqichda moslashuvchanlik manbai tashqi zaxiralardan tarkibiy qismlarga, so'ngra tashkiliy jarayonlarga va nihoyat rahbarlar darajasiga ko'chgan, bu esa uni ko'p darajali hodisa sifatida o'rganish zarurligini ko'rsatadi.

Tahlil shuni ko'rsatadiki, strategik moslashuvchanlik va dinamik qobiliyatlar o'rtasidagi munosabat "sabab-natija" mantiqiga ega: dinamik qobiliyatlar korxonaning o'zgarish salohiyatini ifodalasa, strategik moslashuvchanlik bu salohiyatning resurslar va strategik yo'nalishlarni qayta taqsimlash shaklidagi namoyon bo'lishidir. Shu bilan birga, ikki konsepsiya o'rtasida ziddiyatli nuqta ham mavjud: Eisenhardt va Martin [7] dinamik qobiliyatlarning o'zi ma'lum bir "eng yaxshi amaliyot" sifatida korxonalar o'rtasida o'xshash bo'lishi mumkinligini, demak, ular uzoq muddatli ustunlikni o'z-o'zidan kafolatlamasligini ta'kidlaydi. Bundan, muallif fikricha, strategik moslashuvchanlikning noyoblighi qobiliyatlarning o'zidan ko'ra ularni muayyan muhitda qo'llash tezligi, ketma-ketligi va boshqaruvchilarning kognitiv xususiyatlarida mujassam ekanligi kelib chiqadi. Xorijiy tajriba tahlili strategik moslashuvchanlikni rivojlantirishning yagona universal modeli mavjud emasligini, har bir mamlakatda u milliy institutsional muhit, boshqaruv madaniyati va sanoat tuzilmasiga mos shakllanganini ko'rsatdi (2-jadval).

Yaponiya modeli uzluksiz takomillashtirish (kaizen) va bilim yaratish jarayonlariga asoslanadi: Nonaka va Takeuchi [17] yapon kompaniyalarining innovatsion muvaffaqiyatini yashirin va aniq bilimlarning spiral aylanishi bilan izohlagan, Liker [16] esa Toyota moslashuvchanligi standartlashtirilgan jarayonlar va xodimlarning muammolarni joyida hal etish vakolati uyg'unligiga tayanishini ko'rsatgan. Germaniya modelida o'rta biznes korxonalarining tor segmentlarda chuqur ixtisoslashuvi va mijozga yaqinligi [26] hamda davlat, sanoat va fan hamkorligida ishlab chiqarishni kiber-fizik tizimlar asosida qayta konfiguratsiyalashni nazarda tutuvchi "Sanoat 4.0" tashabbusi [13] moslashuvchanlikning asosiy manbalari hisoblanadi. AQSh modeli tashqi muhitni faol sezish, venchur moliyalashtirish,

qo‘shilish va yutib olish bitimlari hamda portfelni tez qayta tuzishga tayanadi; O‘Reilly va Tushman [18] mavjud biznesdan foydalanish va yangi imkoniyatlarni izlashni bir vaqtda olib borish, ya‘ni ambideksterlikni alohida dinamik qobiliyat sifatida asoslagan. Janubiy Koreya modeli “taqliddan innovatsiyaga” o‘tish yo‘li bilan tavsiflanadi: Kim [14] Koreya kompaniyalari dastlab tashqi texnologiyalarni o‘zlashtirib, keyin ichki tadqiqot-ishlanma salohiyatini qurgani va inqirozlardan o‘rganishni jadallashtirish vositasi sifatida foydalanganini ko‘rsatgan. Xitoy modelida Haier kompaniyasining “rendanheyi” innovatsiyasi alohida o‘rin tutadi: Frynas, Mol va Mellahi [9] yirik korporatsiyaning mijoz qiymati uchun bevosita javobgar mikrokorxonalar tarmog‘iga aylantirilganini tahlil qilgan. Finlyandiya modeli misolida Doz va Kosonen [6] Nokia tajribasi asosida strategik sezgirlik, rahbariyat birligi va resurslar suyuqligi muvozanati buzilganda muvaffaqiyatli kompaniya ham “strategik qotib qolish”ga tushishini ko‘rsatgan.

2-jadval

Strategik moslashuvchanlikni rivojlantirishning xorijiy modellari qiyosiy tahlili¹

Model	Sezish mexanizmi	Egallash mexanizmi	Transformatsiya mexanizmi	O‘zbekiston uchun saboq
Yaponiya	Ishlab chiqarish joyida muammolarni aniqlash; mijoz bilan yaqin aloqa	Bilim yaratish jarayonlari; jamoaviy qaror qabul qilish	Kaizen orqali uzluksiz, bosqichma-bosqich o‘zgarish	Xodimlar ishtirokidagi uzluksiz takomillashtirish tizimini joriy etish
Germaniya	Mijozga yaqinlik; ixtisoslashgan bozor bilimi	Muhandislik kompetensiyasi; davlat-sanoat-fan hamkorligi	Kiber-fizik tizimlar asosida ishlab chiqarishni qayta konfiguratsiyalash	Tarmoq va klasterlarda texnologik platformalar va kadrlar tayyorlash hamkorligi
AQSh	Venchur ekotizim; texnologik razvedka	Tez investitsiya qarorlari; qo‘shilish va yutib olish	Portfelni qayta tuzish; ambideksterlik	Strategik sezish bo‘linmalari va loyiha portfeli boshqaruvini shakllantirish
Janubiy Koreya	Xorijiy texnologiyalarni kuzatish	Texnologiyani o‘zlashtirish va moslashtirish	Ichki tadqiqot-ishlanma salohiyatini qurish	O‘zlashtirish salohiyatini dinamik qobiliyatlar asosi sifatida rivojlantirish
Xitoy	Mikrokorxonalar orqali mijoz ehtiyojini bevosita sezish	Jamoalarga mustaqil qaror qabul qilish vakolati	Iyerarxiyani tarmoq tuzilmasiga aylantirish	Boshqaruv vakolatlarini markazsizlashtirish va natijaga asoslangan rag‘batlantirish

¹ Manba: adabiyotlar tahlili asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Model	Sezish mexanizmi	Egallash mexanizmi	Transformatsiya mexanizmi	O'zbekiston uchun saboq
Finlyandiya	Strategik sezgirlik; tashqi istiqbolni tizimli o'rganish	Rahbariyat birligi va tez kelishuv	Resurslar suyuqligi; biznes modelini yangilash	Moslashuvchanlikni muntazam monitoring qilish va strategik qotib qolishning oldini olish

Qiyosiy tahlil natijasida xorijiy tajribaning uchta umumiy qonuniyati aniqlandi. Birinchidan, barcha muvaffaqiyatli modellarda sezish mexanizmi institutsionallashtirilgan, ya'ni u alohida shaxslarning intuitsiyasiga emas, balki tizimli jarayonlar va tuzilmalarga tayanadi. Ikkinchidan, egallash bosqichida qaror qabul qilish vakolatlarining quyi darajalarga taqsimlanishi moslashish tezligini oshiruvchi omil hisoblanadi. Uchinchidan, transformatsiya yondashuvlari keskin farq qilsa-da (Yaponiyadagi bosqichma-bosqich o'zgarishdan AQShdagi portfelni tubdan qayta tuzishgacha), ularning barchasida o'rganish va bilimni kodlashtirish mexanizmlari mavjud bo'lib, bu Zollo va Winter [37] xulosalarini tasdiqlaydi. Dinamik qobiliyatlarning yashirin, ko'p o'lchovli xarakteri ularni o'lchashni murakkablashtiradi. Schilke, Hu va Helfat [24] qayd etganidek, sohada bir necha raqobatdosh o'lchov an'analari mavjud. Tahlil asosida ularning beshta asosiy guruhi ajratildi va qiyosiy baholandi (3-jadval).

3-jadval

Dinamik qobiliyatlarning va strategik moslashuvchanlikni o'lchash yondashuvlarining qiyosiy bahosi¹

Yondashuv	Asosiy manbalar	Kuchli tomonlari	Cheklovlari	Mahalliy sharoitda qo'llanilishi
Psixometrik (so'rovnoma shkalalari)	Wilden va boshq. [35]; Pavlou va El Sawy [19]; Kump va boshq. [15]	Validatsiyalangan shkalalar; sezish, egallash, transformatsiyani alohida o'lchash	Respondentlarning subyektiv bahosi; umumiy usul xatoligi	Yuqori: moslashtirilgan tarjima va pilot sinov bilan
Jarayonli va keys-tadqiqot	Teece [28]; Eisenhardt va Martin [7]	Mexanizmlarni chuqur ochib beradi	Natijalarni umumlashtirish qiyin	Yuqori: tarmoq korxonalari bo'yicha qiyosiy keyslar
Real opsionlar	Trigeorgis [31]; Sanchez [22]	Moslashuvchanlik qiymatini moliyaviy ifodalaydi	Ishonchli moliyaviy ma'lumot va bozor volatilligi bahosi talab qilinadi	O'rta: yirik investitsiya loyihalarida

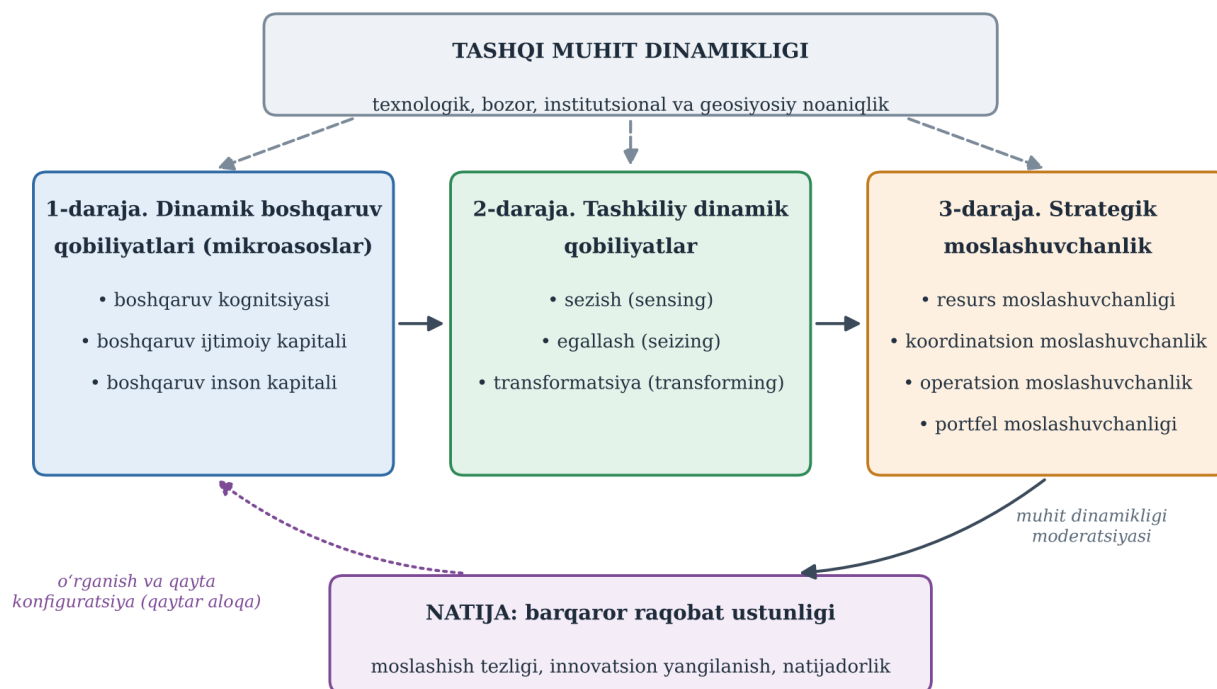
¹ Manba: adabiyotlar tahlili asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Yondashuv	Asosiy manbalar	Kuchli tomonlari	Cheklovlari	Mahalliy sharoitda qo'llanilishi
Ambideksterlik	He va Wong [10]; O'Reilly va Tushman [18]	Izlanish va foydalanish muvozanatini o'lchaydi	Transformatsiya jarayonini to'liq qamramaydi	O'rta: innovatsion faol korxonalarda
Konfiguratsion (fsQCA)	Fiss [8]; Ragin [20]	Omillarning natijaga olib keluvchi turli kombinatsiyalarini aniqlaydi	Ko'rsatkichlarni kalibrlash tadqiqotchidan tajriba talab qiladi	O'rta: tarmoq korxonalarining kichik tanlanmalarida

3-jadvalda keltirilgan yondashuvlar orasida psixometrik yondashuv eng keng tarqalgan bo'lib, Kump va hammualliflar [15] tomonidan sezish, egallash va transformatsiya salohiyatlarini alohida o'lchovchi shkala ishlab chiqilgan va sinovdan o'tkazilgan. Pavlou va El Sawy [19] ularni sezish, o'rganish, integratsiyalash va koordinatsiyalash orqali operatsionallashtirgan, Wilden va hammualliflar [35] esa natijadorlikka ta'sirning tuzilma va raqobat muhitiga bog'liqligini isbotlagan. Shu bilan birga, Schilke [23] dinamik qobiliyatlar va raqobat ustunligi o'rtasidagi bog'liqlik muhit dinamikligiga nisbatan chiziqli bo'lmagan, teskari U shaklidagi xarakterga ega ekanini aniqlagan: qobiliyatlarning qiymati o'rtacha dinamik muhitda eng yuqori bo'ladi. Bu xulosa baholash metodikasida muhit dinamikligini moderator omil sifatida hisobga olish zarurligini ko'rsatadi. Muallif fikricha, yuqoridagi yondashuvlarning birortasi alohida holda strategik moslashuvchanlikni to'liq baholay olmaydi: psixometrik usul salohiyatni, real opsionlar usuli moliyaviy qiymatni, konfiguratsion usul esa omillar kombinatsiyasini aks ettiradi. Shu sababli subyektiv (ekspert va so'rovnomma) hamda obyektiv (moliyaviy-iqtisodiy) ko'rsatkichlarni birlashtiruvchi aralash metodologiya maqsadga muvofiq.

Tahlil natijalari asosida strategik moslashuvchanlikni dinamik qobiliyatlar asosida rivojlantirishning uch darajali konseptual modeli ishlab chiqildi (1-rasm). Modelning birinchi darajasi Adner va Helfat [2] hamda Helfat va Peteraf [12] g'oyalariga tayangan holda dinamik boshqaruv qobiliyatlarini, ya'ni rahbarlarning kognitsiyasi, ijtimoiy kapitali va inson kapitalini qamrab oladi. Ikkinchi daraja Teece [28] klasterlari asosida tashkiliy dinamik qobiliyatlarni ifodalaydi. Uchinchi daraja Sanchez [22] va Volberda [32] tasniflariga muvofiq strategik moslashuvchanlikning resurs, koordinatsion, operatsion va portfel shakllarini o'z ichiga oladi.

1-rasmdagi modelning mavjud yondashuvlardan farqli jihatlari quyidagilardan iborat: birinchidan, u boshqaruv mikroasoslari, tashkiliy jarayonlar va strategik natijani yagona sabab-natija zanjiriga birlashtiradi; ikkinchidan, Schilke [23] xulosasiga muvofiq tashqi muhit dinamikligi barcha darajalarga ta'sir etuvchi moderator sifatida kiritilgan; uchinchidan, natijadan boshqaruv darajasiga yo'naltirilgan qaytar aloqa orqali o'rganish va qayta konfiguratsiya sikli aks ettirilgan, bu esa Zollo va Winter [37] tomonidan asoslangan tajriba to'plash va bilimni kodlashtirish mexanizmini modelga integratsiyalaydi.



1-rasm. Strategik moslashuvchanlikni dinamik qobiliyatlar asosida rivojlantirishning uch darajali konseptual modeli¹

Konseptual modelni amaliyotga tatbiq etish uchun strategik moslashuvchanlik integral indeksi (SMI) metodikasi taklif etildi. Indeks modelning uch darajasiga mos keluvchi uchta subindeks orqali hisoblanadi: dinamik boshqaruv qobiliyatlari subindeksi, tashkiliy dinamik qobiliyatlar subindeksi va strategik moslashuvchanlik natijalari subindeksi. Har bir dastlabki ko'rsatkich quyidagi formula bo'yicha normallashtiriladi:

$$x_{jk} = \frac{X_{jk} - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (1)$$

bu yerda x_{jk} - k-ko'rsatkichning normallashtirilgan qiymati, X_{jk} - j-subindeks tarkibidagi k-ko'rsatkichning haqiqiy qiymati, $X_{\min}$ va $X_{\max}$ - tanlanma bo'yicha minimal va maksimal qiymatlar. Teskari yo'nalishdagi ko'rsatkichlar (masalan, resursni qayta taqsimlash vaqti) uchun formula ayirmaning teskari tartibi bilan qo'llaniladi. Subindekslar va integral indeks quyidagicha hisoblanadi:

$$I_j = \sum_k v_{jk} \cdot x_{jk}, \quad SMI = \sum_j w_j \cdot I_j, \quad \sum_j w_j = 1 \quad (2)$$

bu yerda I_j - j-subindeks qiymati, v_{jk} - k-ko'rsatkichning subindeks ichidagi vazni, w_j - j-subindeksning integral indeksdagi vazni, SMI - strategik moslashuvchanlik integral indeksi. Vaznlar ekspertlar baholari asosida iyerarxiyalarni tahlil qilish usuli [21] yordamida aniqlanadi va juftlik taqqoslash matritsalarining izchillik nisbati 0,10 dan oshmasligi talab etiladi. Subindekslarning tarkibiy ko'rsatkichlari 4-jadvalda keltirilgan (4-jadval).

¹ Manba: muallif ishlanmasi.

4-jadval

Strategik moslashuvchanlik integral indeksining tarkibiy ko'rsatkichlari¹

Subindeks	Ko'rsatkichlar	Ma'lumot manbai
I ₁ - Dinamik boshqaruv qobiliyatlari	Rahbarlarning tarmoqdagi tajribasi va ta'lim darajasi; tashqi aloqalar (hamkorlar, uyushmalar, ilmiy tashkilotlar) soni va sifati; strategik muammolarni idrok etish va qaror qabul qilish qobiliyati bahosi	Kadrlar hujjatlari; rahbarlar so'rovnomasi; ekspert bahosi
I ₂ - Tashkiliy dinamik qobiliyatlar	Sezish: bozor va texnologik monitoring tizimi mavjudligi; egallash: yangi loyihalarni tasdiqlash muddati, tadqiqot-ishlanma va innovatsiya xarajatlari ulushi; transformatsiya: tashkiliy o'zgarishlar va xodimlarni qayta tayyorlash ko'lam	Validatsiyalangan shkalalar [15]; korxona hisobotlari
I ₃ - Strategik moslashuvchanlik natijalari	Resurslarni qayta taqsimlash vaqti va xarajati; mahsulot assortimentini yangilash darajasi; eksport bozorlari diversifikatsiyasi; ishlab chiqarish quvvatlarini qayta sozlash muddati	Moliyaviy va statistik hisobotlar; ishlab chiqarish ma'lumotlari

4-jadvaldagi ko'rsatkichlar asosida hisoblangan integral indeks qiymati 0 dan 1 gacha oraliqda bo'lib, natijalarni talqin qilish uchun quyidagi shkala taklif etiladi: 0,40 dan past - past daraja (moslashuvchanlik asosan reaktiv xarakterga ega); 0,40-0,60 - o'rta daraja (alohida bo'g'inlarda moslashuvchanlik mavjud, ammo tizimli emas); 0,61-0,80 - yuqori daraja (sezish va egallash jarayonlari institutsionallashgan); 0,80 dan yuqori - juda yuqori daraja (proaktiv, uzluksiz transformatsiya). Muhit dinamikligining moderatorlik ta'sirini hisobga olish uchun indeks tarmoq bo'yicha muhit dinamikligi bahosi bilan birgalikda talqin qilinadi: o'rtacha dinamik tarmoqlarda tashkiliy dinamik qobiliyatlarga, yuqori turbulent tarmoqlarda esa boshqaruv qobiliyatlari va tezkor qaror qabul qilishga ko'proq e'tibor qaratish tavsiya etiladi.

Tadqiqot natijalari xalqaro adabiyotdagi bir qator xulosalarni tasdiqlaydi va ularni rivojlantiradi. Birinchidan, moslashuvchanlikning boshqaruv mikroasoslariga bog'liqligi haqidagi Helfat va Peteraf [12] xulosasi Finlyandiya va Xitoy misollarida o'z isbotini topdi. Ikkinchidan, Eisenhardt va Martin [7] hamda Teece [28] o'rtasidagi nazariy bahs, ya'ni dinamik qobiliyatlar universal "eng yaxshi amaliyot"mi yoki noyob salohiyatmi degan masala, xorijiy modellar qiyosida yangi talqin oldi: sezish va egallash mexanizmlari mamlakatlar o'rtasida o'xshash umumiy qonuniyatlarga ega bo'lsa-da, transformatsiya yo'llari institutsional muhitga ko'ra keskin farqlanadi.

O'zbekiston sharoitida taklif etilgan model va metodikani qo'llashda bir qator xususiyatlarni hisobga olish lozim. Mamlakat sanoat korxonalarida egallash bosqichidagi tezkorlikni yanada oshirish uchun Xitoy va Yaponiya tajribasidagi vakolatlarni quyi darajalarga taqsimlash va xodimlar ishtirokidagi takomillashtirish mexanizmlarini bosqichma-bosqich joriy etish maqsadga muvofiq. Janubiy Koreya tajribasi rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda dinamik qobiliyatlarni shakllantirish

¹ Manba: muallif ishlanmasi.

o'zlashtirish salohiyatidan, ya'ni xorijiy texnologiya va bilimlarni samarali o'zlashtirishdan boshlanishi kerakligini ko'rsatadi. Bu eksportga yo'naltirilgan, global qiymat zanjirlariga integratsiyalashayotgan tarmoqlar uchun ayniqsa muhim.

Teece, Peteraf va Leih [29] ta'kidlaganidek, chaqqonlik va moslashuvchanlik bepul emas: zaxira resurslarni saqlash, monitoring tizimlarini yuritish va xodimlarni qayta tayyorlash qo'shimcha xarajatlarni talab qiladi. Schilke [23] aniqlagan teskari U shaklidagi bog'liqlik ham shuni ko'rsatadiki, past dinamik muhitda dinamik qobiliyatlarga yo'naltiriladigan investitsiyalarni muhit talablariga mutanosib rejalashtirish maqsadga muvofiq. Shu bois integral indeksni tarmoq muhit dinamikligi bilan birga talqin qilish resurslarni maqbullashtirish imkonini beradi.

Tadqiqotning cheklovlari ham mavjud. Ish nazariy-konseptual xarakterga ega bo'lib, taklif etilgan model va indeks empirik validatsiyani talab qiladi. Keyingi bosqichda shkalalarni o'zbek tiliga moslashtirish va model gipotezalarini korxonalar tanlanmasida strukturaviy tenglamalar modellashtirish usulida tekshirish rejalashtirilmoqda.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Olib borilgan tadqiqot asosida quyidagi xulosalar shakllantirildi. Strategik moslashuvchanlik konsepsiyasi zaxira resurslar g'oyasidan dinamik qobiliyatlar va boshqaruv mikroasoslari bosqichigacha rivojlangan; muallif uni boshqaruv mikroasoslaridan boshlanuvchi, vaqt va xarajat mezonlari bilan o'lchanadigan ko'p darajali salohiyat sifatida ta'rifladi. Xorijiy modellarda sezish mexanizmining institutsionallashuvi, qaror qabul qilish vakolatlarining taqsimlanishi va o'rganish jarayonlarining kodlashtirilishi umumiy qonuniyat hisoblanadi. Dinamik qobiliyatlarni o'lchash yondashuvlari o'zaro to'ldiruvchi bo'lib, subyektiv va obyektiv ko'rsatkichlarni birlashtiruvchi aralash metodologiya maqsadga muvofiq. Muhit dinamikligi moderatorligi va o'rganish qaytar aloqasini o'z ichiga olgan uch darajali konseptual model hamda strategik moslashuvchanlik integral indeksi metodikasi va uning to'rt darajali talqin shkalasi ishlab chiqildi.

Amaliy takliflar sifatida quyidagilar tavsiya etiladi:

1. Korxonalarda bozor, texnologiya va reguliyativ o'zgarishlarni tizimli kuzatuvchi strategik monitoring bo'linmalarini tashkil etish.
2. Investitsion va innovatsion loyihalarni tasdiqlash tartibini soddalashtirib, ayrim vakolatlarni bo'linmalar darajasiga o'tkazish.
3. Rahbar kadrlarning dinamik boshqaruv qobiliyatlarini rivojlantirishga yo'naltirilgan malaka oshirish dasturlarini joriy etish.
4. Tarmoq uyushmalari va klasterlar doirasida Germaniya tajribasidagi kabi davlat, sanoat va oliy ta'lim muassasalari hamkorligidagi texnologik platformalarni shakllantirish.
5. Strategik moslashuvchanlik integral indeksini korxonalar strategik rejalashtirish tizimiga davriy diagnostika vositasi sifatida kiritish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Aaker, D. A., & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74-82. <https://doi.org/10.1108/eb039060>
2. Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
3. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
4. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
5. Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
6. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
7. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
8. Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
9. Frynas, J. G., Mol, M. J., & Mellahi, K. (2018). Management innovation made in China: Haier's Rendanheyi. *California Management Review*, 61(1), 71-93. <https://doi.org/10.1177/0008125618790244>
10. He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
11. Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell.
12. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
13. Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Final report of the Industrie 4.0 Working Group. acatech.
14. Kim, L. (1997). *Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*. Harvard Business School Press.
15. Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and

transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172.
<https://doi.org/10.1093/icc/dty054>

16. Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.

17. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

18. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

19. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>

20. Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.

21. Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. McGraw-Hill.

22. Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135-159. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160921>

23. Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>

24. Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>

25. Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268683>

26. Simon, H. (2009). *Hidden champions of the twenty-first century: Success strategies of unknown world market leaders*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-98147-5>

27. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

28. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

29. Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>

30. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 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)

31. Trigeorgis, L. (1996). Real options: Managerial flexibility and strategy in resource allocation. MIT Press.

32. Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>

33. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

34. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

35. Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>

36. Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

37. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

38. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni. <https://lex.uz/docs/5841063>

39. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 6-iyuldagi PF-165-son “2022-2026-yillarda O‘zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni. <https://lex.uz/docs/6102462>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:
Ingliz tili muharriri:
Rus tili muharriri:
Musahhih:
Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Karimova Shirin Zoxid qizi
Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, oktabr, 10-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
Tel.: +998977838464, +998939266610
Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 362/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**