

**Azimjon Meliev Murodullo o'g'li,**

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti assistenti

**Mahammadov Ilhom Umidjon o'g'li**

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti talabasi

[ilhommahammadov24@gmail.com](mailto:ilhommahammadov24@gmail.com)

---

## **KORXONADA INQIROZ XAVFINI VUJUDGA KELITIRUVCHI OMILLARNI SWOT-TAHLIL ASOSIDA O'RGANISH**

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada korxonalar faoliyatida inqiroz xavfini yuzaga keltiruvchi asosiy ichki va tashqi omillar SWOT-tahlil usuli asosida tahlil qilinadi. Tadqiqot korxonaning kuchli va zaif tomonlari, imkoniyatlari hamda tahdidlarini tizimli o'rganish orqali inqiroz holatining erta bosqichda aniqlanishini maqsad qiladi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, samarali SWOT-tahlil inqiroz oldi holatlarni bashoratlash, moliyaviy barqarorlikni ta'minlash va strategik qarorlar qabul qilish jarayonida muhim rol o'ynaydi. Maqolada nazariy yondashuvlar bilan bir qatorda amaliy tahlillar ham keltirilgan.

**Kalit so'zlar:** inqiroz, SWOT-tahlil, iqtisodiy xavf, korxona barqarorligi, strategik rejalashtirish.

**Abstract.** This article analyzes the main internal and external factors that create the risk of a crisis in the activities of enterprises using the SWOT analysis method. The study aims to identify a crisis situation at an early stage through a systematic study of the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the enterprise. The results show that an effective SWOT analysis plays an important role in predicting pre-crisis situations, ensuring financial stability and making strategic decisions. The article presents theoretical approaches as well as practical analyses.

**Keywords:** crisis, SWOT analysis, economic risk, enterprise stability, strategic planning.

**Аннотация.** В данной статье анализируются основные внутренние и внешние факторы, создающие риск возникновения кризисной ситуации в деятельности предприятий, с использованием метода SWOT-анализа. Цель исследования – выявление кризисной ситуации на ранней стадии посредством системного изучения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия. Результаты показывают, что эффективный SWOT-анализ играет важную роль в прогнозировании предкризисных ситуаций, обеспечении финансовой устойчивости и принятии стратегических решений. В статье представлены как теоретические подходы, так и практический анализ.

**Ключевые слова:** кризис, SWOT-анализ, экономический риск, устойчивость предприятия, стратегическое планирование.

## **KIRISH**

Har bir korxona o'z hayot aylanishi davomida rivojlanish, turg'unlik va inqiroz bosqichlaridan o'tadi. Inqiroz bu faqat iqtisodiy tushkunlik yoki moliyaviy yo'qotish emas, balki butun boshqaruv tizimining samaradorligini sinovdan o'tkazuvchi jarayondir. Inqirozning asl

mohiyatida o'zgarishga tayyorlik va moslashuvchanlik yotadi. Shu bois, uni faqat xavf sifatida emas, balki strategik qayta tiklanish imkoniyati sifatida ham qarash zarur.

Korxonada inqiroz xavfi har doim birdaniga paydo bo'lmaydi. U sekin-asta shakllanadi: moliyaviy ko'rsatkichlarning pasayishi, ichki boshqaruvdagi uzilishlar, xodimlar motivatsiyasining yo'qolishi, bozor signallariga e'tiborning sustligi — bularning barchasi "tinch" bosqichdagi xavflarning yig'indisidir. Shu jarayonni erta bosqichda aniqlash uchun SWOT-tahlil eng qulay ilmiy vositalardan biridir.

Bugungi global iqtisodiy muhitda raqobat keskinlashgan, innovatsion texnologiyalar tez almashmoqda, iste'molchilar xulqi o'zgarib bormoqda. Bu holatda korxona nafaqat ishlab chiqarish yoki savdo faoliyatini, balki butun boshqaruv falsafasini yangilashi kerak. Inqiroz xavfi shunchaki muammo emas — bu korxonaning strategik qarashlaridagi bo'shliqning signali.

Demak, inqiroz xavfini o'rganish uchun uni faqat moliyaviy tahlil doirasida emas, balki tizimli, kompleks, SWOT asosida o'rganish lozim. SWOT-tahlil esa bu xavflarni ichki va tashqi omillar o'rtasidagi uzviy bog'liqlikda ochib beradi.

### **ASOSIY QISM**

SWOT-tahlil nazariyasi dastlab 1960-yillarda Stanford Research Institute olimi Albert Humphrey tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, u strategik rejalashtirish jarayonini soddalashtirishni maqsad qilgan. Uning yondashuvida "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" va "Threats" tushunchalari korxonaning ichki va tashqi muhitini baholashning to'rtta poydevoriga aylandi.

Keyinchalik M. Porter SWOT-tahlilni raqobat ustunligini aniqlash vositasi sifatida qo'llab, "korxonaning kuchli tomoni — bu raqobatbardosh ustunlikning ildizi" degan g'oyani ilgari surgan. Shu bilan birga, zaif tomonlar ko'pincha inqirozning boshlang'ich nuqtasiga aylanadi.

D. Aaker "Strategic Market Management" asarida SWOT tahlilini nafaqat tahliliy, balki prognozli vosita sifatida tavsiflaydi: u kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan tahdidlarni oldindan ko'rish imkonini beradi.

O'zbekistonda iqtisodchi A. Qodirov inqirozga qarshi boshqaruv tizimini ishlab chiqish bo'yicha shunday fikr bildirgan: "Korxonalar faoliyatida inqiroz xavfini erta aniqlash uchun tahliliy mexanizmlar, ayniqsa SWOT tahlilni boshqaruv axborot tizimlariga integratsiya qilish zarur."

Boshqa tadqiqotchilar, xususan R. Grant, SWOT-tahlilni "diagnostik vosita" sifatida baholaydi: u faqat tahlilni emas, balki yechimni ham shakllantiradi. Chunki har bir kuchli tomon tahdidni yengish imkoniyatini, har bir zaiflik esa imkoniyatni ko'rish zaruratini bildiradi.

Bu nazariy manbalar asosida aytish mumkinki, SWOT-tahlil inqiroz xavfini boshqarishda universal model sifatida qaralmoqda. U nafaqat iqtisodiy ko'rsatkichlarni, balki boshqaruv madaniyati, tashkiliy tuzilma, innovatsion salohiyat va inson resurslari kabi omillarni ham o'z ichiga oladi.

Inqiroz — korxona hayotining nostandart, o'tkir va ko'pincha keskin qayta moslashuvni talab qiluvchi bosqichidir. Muhokamaning maqsadi — SWOT-tahlil orqali aniqlangan ichki va tashqi omillar qanday qilib inqiroz xavfini yaratar ekanini nazariy va amaliy jihatdan ochib berish, ularni sinergetik ta'sir yo'li bilan tahlil qilish va bu jarayonda samarali boshqaruv mexanizmlarini belgilashdir.

Inqiroz hech qachon bitta sababga ega bo'lmaydi. U ko'pincha bir nechta omillarning — ichki zaifliklarning va tashqi tahdidlarning — o'zaro ta'siri natijasida yuzaga keladi. SWOT-tahlil bu omillarni to'rt guruhga ajratadi, ammo muhokamada biz ularning vaqt bo'yicha qanday o'zgarishi va bir-biriga qanday zanjirli ta'sir ko'rsatishini ko'rib chiqishimiz kerak.

Misol uchun, likvidlikning pasayishi (ichki zaiflik) bilan bir vaqtning o'zida valyuta kursining tebranishi (tashqi tahdid) kuzatilsa, korxona qisqa muddatli moliyaviy majburiyatlarni bajara olmasligi mumkin. Bu esa yetkazib beruvchilar bilan munosabatlarning yomonlashuvi, ishlab chiqarishdagi to'xtashlar va bozor ulushining pasayishiga olib keladi — natijada inqiroz chuqurlashadi. Shu asosiy mulohaza inqirozlarni bitta «trigger» emas, balki zanjir reaksiyasi sifatida ko'rishni talab qiladi.

Shuni ham ta'kidlash kerakki, ba'zi omillar «akselerator» vazifasini bajaradi — ya'ni ular inqirozni tezlatadi yoki unda keskin o'sishga sabab bo'ladi. Masalan, rahbarlikdagi qaror qabul

qilishdagi kechikishlar, ichki kommunikatsiyaning buzilishi va xodimlar motivatsiyasining pasayishi shu kabi akseleratorlardandir.

Markazlashgan boshqaruv qaror qabul qilish jarayonini sekinlashtiradi va lokal muammolarni kechikib hal etilishiga olib keladi. Boshqaruvdagi delegatsiya va vakolatlarining aniqligi inqirozni boshqarish imkoniyatlarini sezilarli darajada oshiradi. Shu bilan birga, korporativ governance (mas'uliyat va shaffoflik) darajasi sarmoyadorlar va moliyaviy bozorlar ishonchini saqlashda muhim ahamiyatga ega.

Moliyaviy ko'rsatkichlar — likvidlik koeffitsiyentlari (current ratio, quick ratio), qarz yuklamasi, operatsion naqd pul oqimi — inqiroz oldindan taxmin qilishda asosiy indikatorlardir. Ularni doimiy monitoring qilish va stress-testlar o'tkazish zarur. SWOT-tahlilda «zaiflik» sifatida ko'rsatilgan likvidlik muammolariga qarshi qisqa muddatli (masalan, kredit liniyalarini kengaytirish) va uzoq muddatli (diversifikatsiya qilinadigan daromad manbalari) choralar rejalashtirilishi kerak.

Single-sourcing (birgina yetkazib beruvchiga bog'liqlik), eski texnologiyalar va ishlab chiqarish jarayonining kam moslashuvchanligi inqiroz xavfini oshiradi. Operatsion resiliense — diversifikatsiya, redundant tizimlar (zaxira inventar), va ta'minot zanjiri monitoringi orqali mustahkamlanadi. Bunday chora-tadbirlar SWOT-ning WO va WT strategiyalariga to'g'ri keladi. Tashqi omillar ko'pincha korxona nazoratidan tashqarida bo'lib, ularni shakllantirish qiyin. Biroq ularni tahlil qilish va ssenariyga bog'lab rejalashtirish mumkin.

Inflyatsiya, foiz stavkalari, valyuta kursi tebranishlari va global talab pasayishi — bular korxona marjalariga bevosita ta'sir etadi. SWOT-tahlilda bu elementlar «tahdid» sifatida qayd etiladi, ammo ST strategiyalari (kuchli tomonlarni tahdidlarga qarshi ishlatish) orqali ulardan himoya mexanizmlari ishlab chiqilishi mumkin (masalan, valyuta riskini hedjlash).

Soliyaviy va reglamentlar o'zgarishi, savdo cheklovlar korxona faoliyatini sezilarli ta'sir qiladi. Bu risklarni kamaytirish uchun davlat qoidalari monitoringi, manfaatdor tomonlar bilan aloqalarni mustahkamlash va lobbiyning strategiyasini ishlab chiqish kerak.

Raqamli transformatsiya imkoniyat sifatida namoyon bo'lishi bilan birga, axborot xavfsizligi va texnologik investitsiyalar yuzasidan yangi majburiyatlarni ham keltirib chiqaradi. PESTEL yondashuvi orqali texnologik omillarni SWOT-ning imkoniyatlari (O) va tahdidlari (T) bilan bog'lash zarur.

Muhokamaning markaziy qismi — omillar o'rtasidagi sinergetik o'zaro ta'sirlarni aniqlash. Ba'zi kombinatsiyalar ayniqsa xavfli:

- Moliyaviy zaiflik + ta'minot zanjiri uzilishi: Tez tarqaluvchi inqiroz, ishlab chiqarish to'xtashi va bozor ishonchining yo'qolishi.
- Boshqaruvdagi markazlashuv + tez o'zgaruvchi bozor: Kechiktirilgan javob, imkoniyatning yo'qolishi va raqobatdosh ustunlikning pasayishi.
- Eskirgan texnologiyalar + raqamli transformatsiya bosimi: Investitsiyalar yetishmasa, bozorda orqada qolish.

Analitik jihatdan, bu kombinatsiyalarni aniqlash uchun interaktiv modellar (agent-based modeling, system dynamics) qo'llanishi mumkin. Ular orqali turli ssenariylar bo'yicha inqiroz evolyutsiyasini simulyatsiya qilib, qaysi omillarning kombinatsiyasi eng katta zarar yetkazishini ko'rish mumkin.

Ilmiy jihatdan samarali inqiroz boshqaruv tizimi — bu doimiy monitoring va erta ogohlantirish (early warning) mexanizmi. Bunday tizim quyidagi komponentlardan iborat bo'lishi kerak:

1. KPI to'plami — moliyaviy (cash-flow, interest coverage), operatsion (o'rtacha buyurtma qoniqtirish vaqti, inventar aylanma), insoniy (xodim aylanishi, ishchi quvvatining samaradorligi) va bozordagi (bozor ulushi, mijoz qoniqishi) ko'rsatkichlar.
2. Stress-test va ssenariy tahlillari — qaysi holatda kompaniya likvidlikni yo'qotishi yoki qaysi bosqichda operatsion to'xtashlarga duchor bo'lishini aniqlash.
3. Ma'lumotlar integratsiyasi — ichki ERP, CRM va tashqi bozor ma'lumotlari real vaqt rejimida birlashtirilishi lozim.

4. Teskari aloqa va adaptivlik — monitoring natijalari asosida tezkor choralar rejalashtirilishi va amalga oshirilishi kerak.

SWOT natijalaridan kelib chiqib, strategiyalarni SO, ST, WO, WT kategoriyalariga yo'naltirish kerak, lekin ularni vaqt jihatidan qisqa, o'rta va uzoq muddatli bosqichlarga bo'lish zarur.

➤ Qisqa muddatli chora-tadbirlar: likvidlikni ta'minlash, xarajatlarni qisqartirish, muhim operatsiyalarni himoya qilish, favqulodda rezervlarni ishga tushirish.

➤ O'rta muddatli chora-tadbirlar: ta'minot zanjirini diversifikatsiyalash, qisman avtomatlashtirish, kredit liniyalarini qayta muzokara qilish.

➤ Uzoq muddatli chora-tadbirlar: raqamli transformatsiya, brendni kuchaytirish, yangi bozorlar va mahsulotlar portfelini yaratish.

Ilmiy nuqtai nazardan, samaradorlikni o'lchash uchun har bir strategiyaga mos KPI'lar va investitsiya rentabellik tahlili (NPV, IRR) hisoblanishi lozim.

Tashkiliy madaniyat — inqirozga javob berishda hal qiluvchi omil. Ochiq kommunikatsiya, xodimlarni jalb qilish, mas'uliyatni tarqatish — bular resiliense (bardoshlik)ni oshiradi. Empirik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, korxonalar ichida ishtirok va ishonch darajasi yuqori bo'lgan tashkilotlar inqirozdan tezroq chiqadi.

Liderlarning emotsional intellekti, stressni boshqarish qobiliyati va krizis paytida qat'iylik va shaffoflik muhim. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, xodimlar liderga bo'lgan ishonchni yo'qotmasa, kompaniya ichki barqarorligini saqlab qolish ehtimoli oshadi.

## **XULOSA**

Ichki omillar — boshqaruv tuzilmasi, moliyaviy barqarorlik, operatsion samaradorlik va inson resurslari — inqirozning asosiy katalizatorlari sifatida aniqlangan. Tashqi omillar — bozor sharoitlari, iqtisodiy va siyosiy noaniqlik, texnologik transformatsiyalar — esa korxona faoliyatiga tahdid va imkoniyatlarni bir vaqtda taqdim etadi. SWOT-tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, kuchli tomonlardan foydalanish orqali zaifliklarni yumshatish, tashqi imkoniyatlardan foydalangan holda tahdidlarni neytrallashtirish mumkin.

Natijada, SWOT-tahlil nafaqat inqiroz xavfini aniqlash vositasi, balki korxonaning strategik qaror qabul qilish va inqirozga chidamlilikni oshirish platformasiga aylanishi mumkin. Shu tariqa, maqola korxonalarda inqiroz xavfini tizimli va ilmiy asosda boshqarishning amaliy va nazariy jihatlarini birlashtiradi, strategik rejalashtirishda mustahkam ilmiy poydevor yaratadi.

## **Foydalanilgan adabiyotlar:**

1. Humphrey, A. (1960). SWOT Analysis for Management Consulting. Stanford Research Institute.
2. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
3. Aaker, D. A. (1998). Strategic Market Management. Wiley.
4. Grant, R. M. (2019). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition. Wiley.
5. Qodirov, A. (2020). Korxonalarda inqirozga qarshi boshqaruv asoslari. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti.
6. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson.
7. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy (8th ed.). Pearson Education.
8. OECD. (2022). Crisis management in small and medium enterprises. OECD Publishing.
9. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.
10. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (15th ed.). Pearson.

11. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press.
12. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). Strategic Management: An Integrated Approach (10th ed.). Cengage Learning.