Registered in Germany Europa Revue Journal
ISSN: 1862-6564 Vol. 6 No. 10 (2026) Published October 31, 2026

MAKING LONG-TERM MANAGEMENT DECISIONS

Ibragim Ismailovich Khusinov

Tashkent State University of Economics Professor, Department of Financial Accounting and Reporting

xusinovii@gmail.com

Dilrabo Khursandova

Tashkent State University of Economics Student, Faculty of Accounting

dilraboxursandova33@gmail.com

Annotation

The article examines the theoretical foundations, stages and practical mechanisms of long-term managerial decision-making in organizations. It analyzes the specific features of strategic decisions and the methods used under uncertainty and risk. Systems analysis, comparison and expert assessment were used as research methods. Practical proposals for improving the decision-making process are developed. The article may be useful for managers, strategic planning specialists and researchers.

Keywords

long-term decision, strategic management, uncertainty, risk, scenario analysis, balanced scorecard, managerial effectiveness.

UZOQ MUDDATLI BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH

Xusinov Ibragim Ismailovich - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Moliyaviy hisob va hisobot” kafedrasi professori

Xursandova Dilrabo

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Buxgalteriya hisobi fakulketi talabasi

Annotatsiya. Maqolada tashkilotlarda uzoq muddatli boshqaruv qarorlarini qabul qilishning nazariy asoslari, bosqichlari va amaliy mexanizmlari tahlil qilinadi. Strategik qarorlarning o‘ziga xos xususiyatlari, noaniqlik va xatarlar sharoitida qaror qabul qilish usullari ko‘rib chiqiladi. Tadqiqotda tizimli tahlil, qiyoslash va ekspert baholash usullaridan foydalanildi. Natijada qaror qabul qilish jarayonini takomillashtirish bo‘yicha amaliy takliflar ishlab chiqildi. Maqola menejerlar, strategik rejalashtirish mutaxassislari va tadqiqotchilar uchun foydali bo‘ladi.

Kalit so‘zlar. uzoq muddatli qaror, strategik boshqaruv, noaniqlik, xatar, stsenariy tahlili, muvozanatlangan ko‘rsatkichlar tizimi, boshqaruv samaradorligi.

ПРИНЯТИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Хусинов Ибрагим Исмаилович - Ташкентский государственный экономический университет Профессор кафедры «Финансовый учет и отчетность»

Хурсандова Дилрабо - Ташкентский государственный экономический университет Студентка факультета бухгалтерского учета

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основы, этапы и практические механизмы принятия долгосрочных управленческих решений в организациях. Анализируются особенности стратегических решений, методы принятия решений в условиях неопределённости и риска. В исследовании использованы системный анализ, сравнение и экспертная оценка. Разработаны практические предложения по совершенствованию процесса принятия решений. Статья будет полезна руководителям, специалистам по стратегическому планированию и исследователям.

Ключевые слова: долгосрочное решение, стратегическое управление, неопределённость, риск, сценарный анализ, сбалансированная система показателей, эффективность управления.

KIRISH

Zamonaviy iqtisodiyotda raqamlashtirish, global raqobat va bozor sharoitlarining tez o‘zgarishi tashkilotlar oldiga nafaqat bugungi kunning, balki kelgusi o‘n yillikning ham vazifalarini hal qilishni qo‘ymoqda. Shu sababli uzoq muddatli boshqaruv qarorlarini qabul qilish korxona va muassasalar barqaror rivojlanishining asosiy omillaridan biriga aylandi. Bunday qarorlar resurslarning yirik hajmda jalb etilishini, kelajakdagi bozor holatini oldindan baholashni va oqibatlarini qaytarish qiyin bo‘lgan tanlovga tayyor bo‘lishni talab qiladi.

O‘zbekistonda uzoq muddatli rejalashtirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishi sifatida Prezident qarorlari va farmonlarida mustahkamlab qo‘yilgan. Xususan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi PF-6079-son Farmoni bilan “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi va uni 2020–2022-yillarda amalga

oshirish bo‘yicha “yo‘l xaritasi” tasdiqlandi [1]. Farmonga ko‘ra, 2020-yil 1-noyabrdan boshlab barcha vazirlik va idoralarda rahbar o‘rinbosarlaridan biriga raqamlashtirish bo‘yicha o‘rinbosar (Chief Digital Officer) vakolatlari yuklatildi, investitsiya loyihalari va xalqaro moliya institutlari mablag‘larining kamida 5 foizi “raqamli” komponentlarga yo‘naltirilishi belgilandi [1]. Bu strategik maqsadni muayyan mas’ul shaxs va moliyaviy majburiyat bilan bog‘lashning amaliy namunasidir.

2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmon bilan 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi qabul qilindi; u yettita ustuvor yo‘nalish va yuzta maqsadni o‘z ichiga oladi [2]. Strategiyani amalga oshirish yillik davlat dasturlari orqali konkret chora-tadbirlarga aylantirilib, ularning ijrosi bo‘yicha tahliliy ma’lumotlar muntazam e’lon qilib borilmoqda. 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son Farmon bilan esa “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi tasdiqlandi. Unda barqaror iqtisodiy o‘sish orqali aholi farovonligini ta’minlash, suv resurslarini tejash va atrof-muhitni muhofaza qilish, qonun ustuvorligini ta’minlash kabi beshta ustuvor yo‘nalish belgilangan, strategiyani amalga oshirish esa barcha davlat organlari va tashkilotlari uchun ustuvor vazifa deb e’lon qilingan [3]. Farmon bilan strategiyani amalga oshirish bo‘yicha Respublika komissiyasi tuzildi, “Taraqqiyot strategiyasi” markaziga esa jamoatchilik nazoratini yo‘lga qo‘yish vazifasi yuklatildi [3]. Strategiyaning navbatdagi bosqichi sifatida Prezidentning 2026-yil 16-fevraldagi PF-22-son Farmoni qabul qilinib, “Mahallani rivojlantirish va jamiyatni yuksaltirish” yilida ustuvor yo‘nalishlar bo‘yicha islohotlar dasturlari hamda “O‘zbekiston – 2030” strategiyasini amalga oshirish bo‘yicha davlat dasturi belgilandi [4].

Davlat darajasida uzoq muddatli maqsadlar aniq belgilangan, ularni yillik dasturlar, mas’ul organlar va monitoring mexanizmlari bilan bog‘lash tizimi shakllantirilgan. Ammo bu maqsadlarga erishish oxir-oqibat har bir vazirlik, tarmoq va korxona rahbarlarining kundalik boshqaruv qarorlari sifatiga bog‘liq: strategik hujjat qanchalik puxta bo‘lmasin, uni amalga oshiradigan tashkilotlar uzoq muddatli qarorlarni ilmiy asosda qabul qilmasa, kutilgan natijaga erishilmaydi. Amaliyotda esa ko‘plab tashkilotlarda strategik qarorlar sezgi, qisqa muddatli manfaat yoki yetarli tahlil qilinmagan ma’lumotlarga asoslanadi. Natijada investitsiyalar samarasiz sarflanadi,

ustuvor yo‘nalishlar noto‘g‘ri tanlanadi va tashkilotning raqobatbardoshligi pasayadi.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA

Boshqaruv qarorlari nazariyasining fundamental metodologik poydevori bevosita G. Saymon nomi va uning ilmiy merosi bilan chambarchas bog‘liqdir. G. Saymon klassik iqtisodiy nazariyadagi rahbar yoki qaror qabul qiluvchi shaxs subyekt sifatida mutlaq ratsionallikka va barcha axborotlarga ega bo‘ladi, degan idealistik qarashni rad etdi. U inson kognitiv va aqliy imkoniyatlarining tabiatan cheklanganligini (*bounded rationality*) fundamental tarzda isbotlab berdi **(Simon, 1997)**. Unga ko‘ra, real biznes va boshqaruv muhitida vaqt, resurslar va inson xotirasi cheklanganligi sababli, rahbarlar amaliyotda mavjud muqobil variantlarning barchasini to‘liq hisoblab chiqa olmaydilar.

Nazariy jihatdan asoslangan qarorlarni tashkilotning strategik o‘lchanadigan maqsadlariga aylantirish va amaliyotga joriy etish masalasida R. Kaplan va D. Norton tomonidan taklif etgan muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar tizimi (*Balanced Scorecard – BSC*) hozirgi davrga qadar korporativ boshqaruvning eng samarali va yetakchi vositasi bo‘lib qolmoqda **(Kaplan & Norton, 1996)**. Kaplan an’anaviy boshqaruvdagi faqatgina moliyaviy natijalarga tayanish modelini tanqid qilib, strategik qarorlar ijrosini to‘rtta asosiy yo‘nalish (moliyaviy ko‘rsatkichlar, mijozlar bilan ishlash, ichki biznes-jarayonlar hamda xodimlarni o‘qitish va rivojlantirish) muvozanati orqali baholashni taklif etdi.

Boshqaruv jarayonlarining xulq-atvor (*behavioral economics*) va psixologik jihatlarini, xususan, qaror qabul qilishda subyektivizm va tizimli xatoliklar muammosini Nobel mukofoti laureati D. Kaneman o‘z tadqiqotlarida yangi bosqichga olib chiqdi. Kaneman rahbarlar va ekspertlarning muayyan vaziyatlarda kognitiv buzilishlar (*biases*) ta’siriga tushishini ko‘rsatish bilan birga, oxirgi yillarda "shovqin" (*noise*) fenomenini ham fanga chuqur olib kirdi **(Kahneman et al., 2021)**. "Shovqin" - bu mutlaqo bir xil vaziyat, ma’lumot va sharoit mavjud bo‘lganda ham, turli rahbarlar yoki hattoki bir marta qaror qabul qilgan ayni bir ekspertning vaqt o‘tishi bilan turlicha, kutilmagan va asossiz qarorlar chiqarishidir.

Mahalliy ilmiy makon doirasida strategik boshqaruv amaliyotini o‘zbek modeli kontekstida tadqiq etgan B. Urinov o‘zining ilmiy ishlarida korporativ strategiya va

strategik boshqaruv tushunchalarini konseptual jihatdan farqlab berdi **(Urinov, 2024)**. Muallif korxonalar va tashkilotlarning muvaffaqiyati faqatgina to‘g‘ri strategik qaror qabul qilishga emas, balki ushbu qarorlarning tashkiliy ijro etilish mexanizmlari va o‘zgaruvchan tashqi muhitga tezkor moslashuvchanlik (*agility*) qobiliyatlarining o‘zaro uyg‘unligiga bog‘liqligini atroflicha yoritgan

Jahon va mahalliy adabiyotlarda qaror qabul qilishning alohida fundamental jihatlari - G. Saymon tomonidan kognitiv chegaralar, R. Kaplan tomonidan amaliy ko‘rsatkichlar tizimi, D. Kaneman tomonidan xulq-atvor va tizimli xatolar hamda B. Urinov tomonidan tashkiliy ijro va moslashuv muammolari alohida-alohida va chuqur o‘rganilgan. Biroq, ushbu tarqoq nazariy yondashuvlarni yagona va yaxlit amaliy-metodologik tizimga birlashtirish hamda ularni O‘zbekistonda amalga oshirilayotgan keng ko‘lamli milliy va davlat strategiyalari (masalan, "O‘zbekiston - 2030" strategiyasi) doirasidagi davlat qarorlari qabul qilish jarayonlariga integratsiya qilish, boshqaruv samaradorligini monitoring qilish masalalari haligacha yetarlicha tizimlashtirilmagan

METODOLOGIYA

Tadqiqotda tizimli yondashuv, tahlil va sintez, qiyosiy tahlil, mantiqiy umumlashtirish hamda ekspert baholash usullaridan foydalanildi. Nazariy asos sifatida xorijiy va mahalliy ilmiy manbalar o‘rganildi. Uzoq muddatli qarorlarning o‘ziga xos belgilari (muddat, resurs sig‘imi, qaytarilmaslik, noaniqlik darajasi) qisqa muddatli operativ qarorlar bilan solishtirildi. Shuningdek, qaror qabul qilish jarayonini bosqichlarga ajratish va har bir bosqich uchun mos tahlil vositalarini tanlash usuli qo‘llandi.

NATIJA VA MUHOKAMALAR.

Tadqiqot natijalari uzoq muddatli (strategik) boshqaruv qarorlari operativ qarorlardan bir necha muhim jihat bo‘yicha farq qilishini ko‘rsatdi. Ular uzoqroq vaqt gorizontini qamrab oladi, ko‘proq resurs talab etadi, noaniqlik darajasi yuqori bo‘ladi va qabul qilingandan keyin ularni o‘zgartirish ancha qimmatga tushadi. Bu farqlar 1-jadvalda mezonlar bo‘yicha taqqoslab berilgan.

1-jadval. Operativ va uzoq muddatli qarorlarning farqlari

Mezon	Operativ qarorlar	Uzoq muddatli (strategik) qarorlar

Vaqt gorizonti	Bir yilgacha	3–10 yil va undan ortiq
Resurs hajmi	Joriy xarajatlar doirasida	Yirik kapital va inson resurslari
Noaniqlik darajasi	Past, ma’lumot aniq	Yuqori, ma’lumot to‘liq emas
Qaytarilish imkoniyati	Oson o‘zgartiriladi	O‘zgartirish qimmatga tushadi
Ma’lumot manbalari	Ichki hisobotlar va joriy statistika	Tashqi muhit tahlili, bozor prognozlari, ekspert fikri
Qaror qabul qiluvchi	O‘rta bo‘g‘in rahbarlari	Yuqori rahbariyat, kuzatuv kengashi
Asosiy usullar	Byudjet va me’yoriy hisob-kitob	Stsenariy tahlili, NPV, SWOT va PESTEL
Natija ko‘rinadigan muddat	Qisqa vaqt ichida	Bir necha yildan keyin
Baholash mezoni	Xarajat va hajm ko‘rsatkichlari	Strategik maqsadlarga erishish darajasi

1-jadvaldan ko‘rinib turibdiki, operativ qarorlar aniq va tekshirilgan ma’lumotlarga tayanadi, ularning natijasini qisqa muddatda baholash va zarur bo‘lsa, tuzatish mumkin. Uzoq muddatli qarorlarda esa vaziyat boshqacha: ma’lumot to‘liq bo‘lmaydi, kelajakdagi bozor holati faqat taxminan baholanadi, qarorni qaytarish esa katta yo‘qotishlarga olib keladi. Shu sababli bunday qarorlar yuqori rahbariyat darajasida va oldindan belgilangan tartib asosida qabul qilinishi lozim.

Qaror qabul qilish jarayonini bosqichlarga ajratish g‘oyasi H. Saymon va G. Mintsberg ishlariga borib taqaladi [5, 6]. Tadqiqotda bu yondashuv uzoq muddatli qarorlar uchun moslashtirilib, olti bosqichdan iborat va qayta aloqaga ega model sifatida taklif etildi (2-jadval).

2-jadval. Uzoq muddatli qaror qabul qilish jarayonining bosqichlari

Bosqich	Mazmuni	Vosita va natija
1. Muammo va maqsadni aniqlash	Tashkilot oldidagi hal qiluvchi muammo aniqlanadi [11], kutilayotgan natija o‘lchanadigan ko‘rsatkichlar bilan ifodalanadi.	Natija: o‘lchanadigan maqsad

2. Ichki va tashqi muhitni tahlil qilish	Tashkilotning kuchli va zaif tomonlari hamda tashqi muhitdagi imkoniyat va tahdidlar o‘rganiladi.	SWOT, PESTEL, beshta kuch modeli
3. Muqobil variantlarni ishlab chiqish	Kamida ikki-uchta strategik muqobil shakllantiriladi.	Natija: muqobillar ro‘yxati
4. Stsenariy tahlili	Har bir muqobil pessimistik, bazaviy va optimistik stsenariylarda sinovdan o‘tkaziladi.	Stsenariylar va ularning ehtimollari
5. Baholash va tanlash	Sof joriy qiymat va qoplanish muddati kabi moliyaviy mezonlar hamda xatar darajasi va davlat strategiyalari ustuvor yo‘nalishlariga moslik kabi sifat mezonlari birgalikda ko‘riladi.	NPV, qoplanish muddati, pushaymonlik
6. Amalga oshirish va nazorat	Qaror muvozanatlangan ko‘rsatkichlar tizimi orqali maqsadlarga aylantirilib [7], davriy monitoring qilinadi.	Ko‘rsatkichlar tizimi, qayta aloqa

Manba: muallif ishlanmasi.

Modelning muhim xususiyati – qayta aloqaning mavjudligi: monitoring natijalari maqsadni qayta ko‘rib chiqish va zarur bo‘lsa, oldingi bosqichlarga qaytish uchun asos bo‘ladi. Shu tufayli qaror bir marta qabul qilinib, keyin o‘zgarmaydigan hujjat emas, balki tashqi muhit o‘zgarishiga qarab aniqlashtirib boriladigan jarayonga aylanadi.

Noaniqlikni hisobga olish uchun muqobillar stsenariy asosida baholanadi. Usulni ko‘rsatish maqsadida shartli misol keltiramiz. Korxona uchta muqobil – A (mavjud quvvatni kengaytirish), B (yangi raqamli platforma yaratish) va C (yangi bozorga chiqish) o‘rtasida tanlov qilmoqda. Raqamlar usulni namoyish etish uchun shartli olingan va real korxona ma’lumoti emas. Har bir muqobilning sof joriy qiymati (NPV, mlrd so‘m) uch stsenariy – pessimistik (ehtimoli 25 %), bazaviy (50 %) va optimistik (25 %) bo‘yicha baholangan (3-jadval).

3-jadval.

Muqobillarning stsenariylar bo‘yicha sof joriy qiymati (shartli misol, mlrd so‘m)

Muqobil	**Pessimistik (25 %)**	**Bazaviy (50 %)**	**Optimistik (25 %)**

A – kengaytirish	40	90	130
B – raqamli platforma	−20	120	260
C – yangi bozor	−60	70	300

3-jadvaldan ko‘rinadiki, pessimistik stsenariyda faqat A muqobil foyda keltiradi (40 mlrd so‘m), B va C muqobillar esa zarar bilan yakunlanadi. Optimistik stsenariyda vaziyat teskari: C muqobil eng yuqori natijani (300 mlrd so‘m) beradi, A muqobil esa eng past qiymatda (130 mlrd so‘m) qoladi. Bazaviy stsenariyda B muqobil boshqalardan ustun (120 mlrd so‘m). Demak, muqobillarni faqat bitta stsenariy bo‘yicha taqqoslash noto‘g‘ri tanlovga olib kelishi mumkin. Shu sababli kutilgan NPV, eng yomon stsenariydagi NPV va maksimal pushaymonlik hisoblandi. Kutilgan NPV – stsenariylar bo‘yicha qiymatlarning ehtimollar bilan o‘rtacha qiymati; masalan, B muqobil uchun u $0{,}25 \times (-20) + 0{,}50 \times 120 + 0{,}25 \times 260 = 120$ mlrd so‘mni tashkil etadi.

Tahlil shuni ko‘rsatdiki, qarorlar sifatiga uchta omil eng ko‘p ta’sir qiladi: ma’lumotlarning to‘liqligi, tahlil usullarining mosligi va rahbarlarning xatolardan himoyalanish choralari. Bir xil vaziyatda rahbarlarning turlicha qaror chiqarishi hamda ortiqcha ishonch kabi xatolarni kamaytirish uchun bir necha mutaxassisning fikrini mustaqil ravishda yig‘ish va qaror qabul qilishdan oldin ehtimoliy muvaffaqiyatsizlik sabablarini muhokama qilish tavsiya etiladi [8, 9].

Shuningdek, uzoq muddatli qarorlar qat’iy emas, moslashuvchan bo‘lishi lozim. Bosqichma-bosqich investitsiya qilish, nazorat nuqtalarini belgilash va qarorni qayta ko‘rib chiqish mezonlarini oldindan kelishib olish tashqi muhit o‘zgarganda yo‘qotishlarni cheklaydi. Masalan, B muqobil bo‘yicha pilot loyiha natijalari kutilganidan past bo‘lsa, keyingi bosqich mablag‘lari ajratilmaydi va yo‘qotish pilot loyiha xarajati bilan cheklanadi. Strategik ijro va moslashuvning o‘zaro bog‘liqligi mahalliy tadqiqotlarda ham ta’kidlanadi [12].

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijasida uzoq muddatli boshqaruv qarorlari tashkilot barqarorligi va raqobatbardoshligini belgilovchi muhim omil ekani asoslandi. Ular operativ qarorlardan vaqt gorizonti, resurs hajmi, noaniqlik darajasi va qaytarilish imkoniyati bo‘yicha farq qiladi, shuning uchun alohida, tartibga solingan jarayonni talab etadi. O‘zbekistonda

“Raqamli O‘zbekiston – 2030”, 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi va “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi kabi Prezident farmonlari bilan belgilangan uzoq muddatli maqsadlar [1–4] har bir tashkilot darajasida ilmiy asoslangan strategik qarorlar qabul qilinishini taqozo etadi.

Maqolada taklif etilgan olti bosqichli model muammoni aniqlashdan boshlab muhit tahlili, muqobillarni ishlab chiqish, stsenariy asosida baholash, tanlash va amalga oshirish ustidan nazoratgacha bo‘lgan yaxlit jarayonni qamrab oladi. Shartli misol shuni ko‘rsatdiki, bitta mezon bo‘yicha tanlov yetarli emas: kutilgan NPV bo‘yicha eng yaxshi muqobil (B) eng yomon stsenariyda yo‘qotish keltirishi mumkin, eng xavfsiz muqobil (A) esa imkoniyatlarning katta qismini qo‘ldan boy beradi. Shu sababli kutilgan natija, eng yomon holat va pushaymonlik mezonlari birgalikda ko‘rib chiqilishi, rahbarning xatarga munosabati esa oldindan belgilanishi lozim.

Amaliy taklif sifatida quyidagilar tavsiya etiladi:

1. strategik qarorlar uchun rasmiy, bosqichma-bosqich tartibni ichki hujjat sifatida joriy etish;
2. har bir yirik qarorni kamida uchta stsenariy bo‘yicha baholashni majburiy qilish va ehtimollar bo‘yicha sezgirlik tahlilini o‘tkazish;
3. qarorni qayta ko‘rib chiqish mezonlari va nazorat nuqtalarini oldindan belgilash, yirik loyihalarni bosqichma-bosqich moliyalashtirish;
4. korxona maqsadlarini davlat strategiyalarining ustuvor yo‘nalishlari bilan uyg‘unlashtirish va buning uchun mas’ul rahbar tayinlash;

Taklif etilgan yondashuvdan davlat tashkilotlari, tarmoq korxonalari va xususiy sektor rahbarlari foydalanishi mumkin. Mazkur yondashuvning cheklovi shundaki, misolda shartli ma’lumotlar ishlatilgan; kelgusi tadqiqotlarda uni O‘zbekiston korxonalarining real ma’lumotlari asosida sinab ko‘rish, ehtimollarni ekspert baholash orqali aniqlash va tarmoqlar kesimida taqqoslash maqsadga muvofiq.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi PF-6079-son Farmoni. “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida. – https://lex.uz/uz/docs/5031048

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

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son Farmoni. “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risida. https://www.lex.uz/docs/-6600413

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi PF-22-son Farmoni. “Mahallani rivojlantirish va jamiyatni yuksaltirish” yilida ustuvor yo‘nalishlar bo‘yicha islohotlar dasturlari va “O‘zbekiston – 2030” strategiyasini amalga oshirish bo‘yicha davlat dasturi to‘g‘risida. https://gov.uz/oz/pages/2030_strategy

5. Simon H.A. The New Science of Management Decision. New York: Harper & Row, 1960.

6. Mintzberg H., Raisinghani D., Théorêt A. The Structure of “Unstructured” Decision Processes // Administrative Science Quarterly. 1976. Vol. 21, No. 2. P. 246–275.

7. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

8. Duke A. How to Decide: Simple Tools for Making Better Choices. New York: Portfolio/Penguin, 2020.

9. Kahneman D., Sibony O., Sunstein C.R. Noise: A Flaw in Human Judgment. New York: Little, Brown Spark, 2021.

10. Arend R.J. Strategy under Ambiguity, and a New Type of Decision Dilemma // Administrative Sciences. 2022. Vol. 12, No. 2. Art. 44.

11. Rumelt R. The Crux: How Leaders Become Strategists. New York: PublicAffairs, 2022.

12. Urinov B.N. Corporate Strategy vs Strategic Management // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. 2024. Vol. 12, No. 3. https://doi.org/10.55439/EIT/vol12_iss3/i7