



FUNCTIONAL PROPORTIONALITY OF STRATEGIC AND OPERATIONAL PLANNING

Hayot Nurullayev

Master's student in Public Administration

Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan

h.nurullaev@mail.ru

Science ID: MSN-0925-0060

Tashkent, Uzbekistan

ABOUT ARTICLE

Key words: strategic planning, operational planning, public administration, functional integration, “Uzbekistan – 2030” Strategy, cascading objectives, results-based management (RBM), medium-term budget.

Received: 09.09.26

Accepted: 10.09.26

Published: 11.09.26

Abstract: This article provides a theoretical and practical analysis of the functional balance and mutual integration mechanisms between strategic and operational planning within the public administration system. Synthesizing key insights from global management paradigms, the author examines the operational distinctions and systemic linkages between policy formulation and execution. The institutional factors characterizing the transition from directive to indicative planning in post-Soviet governance models are thoroughly assessed. Drawing on public administration reforms in Uzbekistan, particularly the “Uzbekistan – 2030” Strategy, the paper articulates actionable scientific recommendations for cascading objectives, key performance indicators (KPIs), medium-term budgetary alignment, and strategic feedback loops.

STRATEGIK VA OPERATSION REJALASHTIRISHNING FUNKSIONAL MUTANOSIBLIGI

Hayot Nurullayev

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi

Davlat boshqaruvi akademiyasi “Davlat boshqaruvi”

mutaxassisligi magistranti

h.nurullaev@mail.ru

Ilmiy identifikatsiya raqami: MSN-0925-0060

Toshkent, O‘zbekiston

MAQOLA HAQIDA

Kalit soʻzlar: strategik rejalashtirish, operatsion rejalashtirish, davlat boshqaruvi, funksional integratsiya, “Oʻzbekiston – 2030” strategiyasi, maqsadlarni kaskadlash, natijadorlikka yoʻnaltirilgan boshqaruv (RBM), oʻrta muddatli byudjet.

Annotatsiya: Ushbu maqolada davlat boshqaruvi tizimida strategik va operatsion rejalashtirishning funksional mutanosibligi hamda ularning oʻzaro integratsiyalashuv mexanizmlari nazariy-amaliy jihatdan tahlil qilingan. Muallif jahon menejment fanidagi yetakchi ilmiy maktablar xulosalarini umumlashtirgan holda, strategiya va operatsiyalar oʻrtasidagi tafovutlar hamda bogʻliqlik nuqtalarini yoritib beradi. Postsovet boshqaruv merosidan indikativ rejalashtirishga oʻtish jarayonidagi institutsional omillar baholangan. Oʻzbekistonda amalga oshirilayotgan maʼmuriy islohotlar, xususan “Oʻzbekiston – 2030” strategiyasi misolida maqsadlarni kaskadlash, natijadorlik koʻrsatkichlari (KPI), oʻrta muddatli byudjet bilan uygʻunlashuv va qayta aloqa mexanizmlarini takomillashtirish boʻyicha ilmiy takliflar ilgari surilgan.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БАЛАНС СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАЦИОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Хаёт Нуруллаев

Магистрант специальности «Государственное управление» Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан

h.nurullaev@mail.ru

Научный идентификационный номер: MSN-0925-0060

Ташкент, Узбекистан

О СТАТЬЕ

Ключевые слова: стратегическое планирование, операционное планирование, государственное управление, функциональная интеграция, Стратегия «Узбекистан – 2030», каскадирование целей, управление по результатам (RBM), среднесрочный бюджет.

Аннотация: В статье научно и практически проанализированы функциональный баланс и механизмы взаимной интеграции стратегического и операционного планирования в системе государственного управления. Обобщая выводы ведущих мировых школ менеджмента, автор раскрывает различия и точки сопряжения между формированием стратегии и ее практической реализацией. Рассматриваются институциональные особенности перехода от директивного к индикативному планированию в постсоветском пространстве. На примере реформ в Узбекистане и Стратегии “Узбекистан – 2030” обоснованы

практические рекомендации по каскадированию целей, внедрению показателей эффективности (KPI), интеграции со среднесрочным бюджетом и развитию обратной связи.

Kirish. Har qanday davlat boshqaruvi tizimining mustahkamligi va samaradorligi uzoq muddatli taraqqiyot maqsadlarini kundalik ma'muriy faoliyat bilan qanchalik uyg'unlashtira olishiga bevosita bog'liq. Rejalashtirish faoliyati shunchaki texnik hisobotlar tayyorlash yoki hujjat aylanishi jarayoni emas, balki davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlarini belgilab beruvchi konseptual asosdir. Rivojlangan davlatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, nufuzli strategik g'oyalar aniq operatsion mexanizmlar bilan quvvatlanmas ekan, ular qog'ozda qolib ketishga mahkum. Aynan strategiya bilan ijro o'rtasidagi funksional ko'prikn yaratish va bu ikki darajaning mutanosibligini ta'minlash zamonaviy davlat boshqaruvi nazariyasining eng dolzarb vazifalaridan biri sanaladi.

Bugungi shiddatli globallashuv, raqamli texnologiyalar taraqqiyoti va tashqi iqtisodiy noaniqliklar davrida boshqaruv apparatidan yuqori darajadagi moslashuvchanlik (strategic agility) talab etilmoqda. O'tgan asrga xos bo'lgan bir marta tasdiqlanib, yillar davomida o'zgarmay qoladigan qotib qolgan ma'muriy rejalar zamon talabiga javob bermay qoldi. Ularning o'rnini doimiy monitoring, tahlil va moslashuvga tayanadigan faol strategik tizimlar egallamoqda. Natijadorlikka yo'naltirilgan boshqaruv hamda jamiyat manfaatlari uchun "ijtimoiy qiymat" yaratish tamoyillari davlat organlari oldiga yangi mezonlarni qo'yimoqda: endi asosiy e'tibor qilingan sarf-xarajat yoki o'tkazilgan tadbirlar soniga emas, balki aholi hayotida yuz bergan ijobiy o'zgarishlar va yakuniy ijtimoiy-iqtisodiy natijalarga qaratilishi shart.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan keng ko'lamli islohotlar strategik rejalashtirish madaniyatini tubdan yangiladi. 2017–2021-yillardagi Harakatlar strategiyasi, 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Taraqqiyot strategiyasi hamda bugungi kunda hayotga tatbiq etilayotgan "O'zbekiston – 2030" strategiyasi orqali mamlakatimizda milliy maqsadlarni belgilash va ularni tizimli amalga oshirishning o'ziga xos amaliy maktabi shakllandi.

Shunga qaramay, amaliyotda yuqori darajada qabul qilingan strategik maqsadlar bilan quyi bo'g'indagi tarmoq va hududiy dasturlar o'rtasida uzilishlar uchrab turibdi. Ko'p hollarda yakuniy natija ko'rsatkichlari o'rniga formal hisobotlar ustunlik qilishi, shuningdek, rejalarining o'rta muddatli byudjet imkoniyatlari bilan to'liq bog'lanmasligi boshqaruv samaradorligini pasaytiradi. Mazkur muammolarni bartaraf etish strategik va operatsion rejalashtirishning nazariy-funksional mexanizmlarini chuqur tadqiq etishni taqozo qiladi.

Ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi – strategik va operatsion rejalashtirishning nazariy asoslarini tahlil qilish, ularning funksional mutanosibligini ta'minlash yo'llarini o'rganish hamda «O'zbekiston – 2030» strategiyasi misolida ushbu ikki bosqichni uzviy integratsiyalash bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat. Ishda tizimli tahlil, qiyosiy davlat boshqaruvi, institutsional yondashuv hamda normativ-huquqiy hujjatlarni kontent-tahlil qilish usullaridan foydalanildi.

Asosiy qism. Strategik rejalashtirish fani dastlab XX asrning 60-yillarida korporativ biznes muhitida mustaqil yo'nalish sifatida shakllandi. Dastlabki bosqichda uzoq muddatli rejalashtirish doirasida mavjud iqtisodiy tendensiyalarni kelajakka to'g'ri chiziqli ko'chirish usullari qo'llanilgan bo'lsa, Garvard biznes maktabi olimlari tomonidan yaratilgan «Dizayn maktabi» va mashhur SWOT-tahlil modeli strategik tafakkurning asosiy poydevoriga aylandi. Bu yondashuv tashkilotning ichki imkoniyatlari va zaif jihatlarini tashqi muhitdagi imkoniyatlar hamda xavf-xatarlar bilan muvofiqlashtirishni bosh mezon qilib belgiladi.

Keyinchalik Igor Ansoff strategik boshqaruvni tashkilot va tashqi muhit o'rtasidagi uzluksiz moslashuv jarayoni sifatida asoslab, muhitning o'zgaruvchanlik darajasiga qarab turlicha rejalashtirish vositalarini qo'llash zarurligini ko'rsatib berdi. 1980-yillarda Maykl Porter tomonidan ilgari surilgan «Pozitsiyalash maktabi» esa tashkilotning raqobat maydonidagi eng to'g'ri o'rnini tanlashga ustuvorlik berdi. Garchi ushbu nazariyalar xususiy biznes manfaatlari uchun yaratilgan bo'lsa-da, vaqt o'tishi bilan ularning tahliliy usullari davlatlarning milliy raqobatbardoshligini oshirish, hududiy rivojlanish va sanoat siyosatini rejalashtirish amaliyotiga faol kirib keldi.

Bunda rejalashtirish maktabi bilan pozitsiyalash maktabi o'rtasidagi farqni to'g'ri anglash muhimdir: agar rejalashtirish maktabi jarayonning ichki tuzilishi, ya'ni barcha byurokratik bosqichlarning to'g'ri va ketma-ket bajarilishiga e'tibor qaratsa, pozitsiyalash maktabi strategiyaning mazmuni – davlatning mintaqaviy va global maydonda qaysi yo'nalishlarda ustunlikka erisha olishini aniqlashga urg'u beradi. Davlat boshqaruvida ham bu ikki jihat o'rtasida muvozanat bo'lishi zarur: hujjat faqat rasmiy kelishuvlardan iborat bo'lib qolmay, mamlakatning texnologik, ekologik va iqtisodiy rivojlanish yo'lini aniq belgilab berishi lozim.

Strategik menejment nazariyasida eng salmoqli tizimlashtirishni kanadalik olim Genri Mintsberg amalga oshirdi. U strategik qarashlarni uch yirik guruhga ajratdi:

Me'yoriy (preskriptiv) maktablar (Dizayn, Rejalashtirish va Pozitsiyalash) – strategiya qanday ishlab chiqilishi kerakligini qat'iy qoidalar va rasmiy bosqichlar orqali ko'rsatib beradi.

Tavsifiy (deskriptiv) maktablar (Tadbirkorlik, Kognitiv, O'rganish, Hokimiyat, Madaniy va Tashqi muhit) – strategiya real hayotda inson omili, tashkiliy madaniyat va siyosiy manfaatlar ta'sirida qanday shakllanishini o'rganadi.

Sintezlovchi maktab (Konfiguratsiya) – strategiyani tizimning bir barqaror holatdan yangi sifat bosqichiga o'tish jarayoni deb biladi.

Mintsberg o'zining tadqiqotlarida an'anaviy rejalashtirishning uchta asosiy xatosini ko'rsatib berdi: ijtimoiy jarayonlarni oldindan 100 foiz aniqlikda bashorat qilib bo'lmashligi, yuqori kabinetdagi rejalashtiruvchilarning pastdagi real amaliyotdan uzilib qolishi hamda strategiyani faqat quruq qoliplarga solish orqali uning ijodiy va moslashuvchan ruhini yo'qotish xavfi. Shu bois, haqiqiy hayotiy strategiya faqat dastlab niyat qilingan rejalaridan emas, balki vaziyat o'zgarishiga qarab kiritiladigan tezkor, moslashuvchan (emerjent) qarorlarning uyg'unligidan tashkil topadi. Jey Barnining resurslarga asoslangan yondashuvi (RBV) esa har qanday strategik muvaffaqiyat tashkilotning ichki salohiyati bilan bog'liqligini uqtiradi. Davlat sektori uchun bu ma'muriy apparatning professionalligi, tahliliy markazlarning ilmiy quvvati va zamonaviy raqamli tizimlarning mavjudligidir. Har qancha chiroyli yozilgan strategiya ham, agar uni amalga oshiruvchi ijro apparatining kadrlar va tashkiliy salohiyati yetarli bo'lmasa, oddiy niyatnoma bo'lib qoladi.

Xususiy biznes usullarini davlat sektoriga ko'r-ko'rona ko'chirib bo'lmaydi. Korporativ boshqaruvda asosiy maqsad foyda olish, bozor ulushini kengaytirish va aksiyadorlar oldida hisob berish bo'lsa, davlat boshqaruvining oliy mezoni – butun jamiyat uchun qadrlil bo'lgan "ijtimoiy qiymat" yaratish, qonun ustuvorligini ta'minlash hamda xalq oldida hisobdor bo'lishdir.

Strategik va operatsion rejalashtirish davlat apparati faoliyatining ikki qanotidir. Ular o'rtasidagi funksional tafovutlar bir necha asosiy jihatlarda namoyon bo'ladi:

Vaqt ko'lami: Strategik rejalashtirish 5 yildan 10–20 yilgacha bo'lgan uzoq va o'rta muddatli istiqbolni mo'ljalga oladi. Operatsion rejalashtirish esa bir yillik, choraklik va oylik muddatlardagi aniq amaliy vazifalarni belgilaydi.

Boshqaruv mazmuni: Strategik daraja «Biz qayerga intilyapmiz va nima uchun?» degan konseptual savollarga javob izlasa, operatsion bosqich «Bunga qanday vositalar bilan, kim tomonidan va qachon erishiladi?» degan amaliy ijro mexanizmlarini yechib beradi.

Noaniqlik va barqarorlik: Tashqi dunyodagi jarayonlar tez o'zgargani sababli strategik darajada noaniqlik yuqori bo'ladi, lekin uning bosh maqsadlari barqaror saqlanadi. Operatsion darajada esa resurslar va byudjet aniq taqsimlangani uchun noaniqlik past, ammo amaliy harakatlar vaziyatga qarab o'ta tezkor va dinamik tarzda o'zgartirib boriladi.

Baholash mezonlari: Strategiyaning muvaffaqiyati aholi hayotidagi sifat o'zgarishlari, ijtimoiy farovonlik va uzoq muddatli ta'sir bilan o'lchanadi. Operatsiya darajasida esa qilingan aniq ishlar, qurilgan obyektlar va ma'muriy vazifalarning bajarilishi hisobga olinadi.

Boshqaruv amaliyotidagi eng katta to'siq – bu «strategiya va amaliyot o'rtasidagi uzilish» muammosidir. Bu holat vazirlik va hokimliklar yuqori darajada belgilangan buyuk maqsadlarni o'zlarining kundalik ish rejasiga aylantira olmaganida yuzaga keladi. Ushbu uzilishni bartaraf etish va ikki tizimni o'zaro integratsiyalash uchun quyidagi ilmiy mexanizmlar xizmat qiladi:

Maqsadlarni pog'onama-pog'ona tushirish (kaskadlash): Milliy strategiyadagi umumiy vazifalar avvalo tarmoq va viloyat dasturlariga, undan keyin muayyan boshqarma va bo'limlarning yillik rejalariga, yakunda esa har bir xodimning shaxsiy ish ko'rsatkichlariga (KPI) qadar maydalanib, aniq bog'lanishi kerak.

Davlat sektori uchun mutanosib ko'rsatkichlar tizimi (BSC): Har bir davlat tashkiloti o'z faoliyatini biryozlama emas, to'rt yo'nalish – fuqarolar ehtiyojlarini qondirish, ichki ish jarayonlari sifatini oshirish, xodimlarning malakasi va yangi texnologiyalarni joriy etish hamda byudjet mablag'laridan oqilona foydalanish bo'yicha yaxlit baholashi lozim.

“O'zgarishlar zanjiri”: Ajratilgan har bir so'm mablag' va qilingan har bir harakat qanday qilib oraliq natijaga, bu natija esa qanday qilib jamiyat hayotidagi real ijobiy o'zgarishga olib kelishi oldindan aniq mantiqiy zanjir sifatida ko'rinishi shart. Mamlakatimizda strategik rejalashtirish tizimi 2017-yildan buyon izchil evolyutsion yo'lni bosib o'tdi. Birinchi bosqichda Harakatlar strategiyasi orqali beshta ustuvor yo'nalish bo'yicha islohotlarning umumiy tamoyillari va yillik davlat dasturlari asosida ishlash mexanizmi yo'lga qo'yildi. Ikkinchi bosqichda “Taraqqiyot strategiyasi” doirasida maqsadlarni aniq indikatorlar va sonli ko'rsatkichlar orqali ifodalash amaliyoti mustahkamlandi.

Bugungi kunda amalga oshirilayotgan “O'zbekiston – 2030” strategiyasi esa ushbu jarayonning sifat jihatidan eng yuqori bosqichidir. Mazkur hujjat 5 ta ustuvor yo'nalish va 100 ta aniq maqsadni qamrab olgan bo'lib, unda 400 dan ziyod o'lchanadigan natijadorlik ko'rsatkichlari belgilangan. Bu yerda “Maqsad – harakat – natija” tamoyili amalda to'laqonli ishlamoqda:

Maqsad: 2030-yilga borib yalpi ichki mahsulot hajmini 160 milliard dollarga yetkazish, aholi jon boshiga daromadni 4 ming dollardan oshirish, kambag'allikni ikki barobar qisqartirish kabi aniq marralar belgilangan.

Harakat: Bu marralarga erishish uchun yillik davlat dasturlari, investitsiya loyihalari va tarmoq rejaları qabul qilinib, amaliyotga tatbiq etilmoqda.

Natija: Bajarilgan ishlar raqamli monitoring platformalari orqali doimiy tahlil qilinib, ularning fuqarolar farovonligiga ta'siri baholab borilmoqda.

Shu bilan birga, strategik rejalashtirishni real byudjet imkoniyatlari bilan bog'lash borasida ham tizimli qadamlar tashlanmoqda. O'rta muddatli byudjet doirasi (MTBF) hamda natijadorlikka asoslangan byudjetlashtirish amaliyotining joriy etilishi vazirlik va idoralarga kelgusi uch yillik mablag'lar doirasida o'z strategik rejalarini aniq va ishonchli tuzish imkoniyatini yaratmoqda.

Shuningdek, Jahon amaliyotida strategik rejalashtirishning bir necha yetakchi modellari mavjud bo'lib, har biri o'ziga xos ustunliklarga ega: Xususan, Anglosakson modeli (AQSh, Buyuk Britaniya): Rejalashtirish jarayonining qat'iy qonunlar bilan mustahkamlangani (AQShning GPRAMA qonuni) hamda har bir xarajatning natijadorlikka qat'iy bog'langani bilan ajralib turadi.

Skandinaviya modeli (Shvetsiya, Finlyandiya): Jamiyatning barcha qatlamlari bilan keng maslahatlashuv, uzoq muddatli ijtimoiy kelishuv hamda kelajak tendensiyalarini oldindan chuqur o'rganish (Strategic Foresight) tamoyiliga suyanadi.

Sharqiy Osiyo modeli (Janubiy Koreya, Singapur): Davlatning rivojlanish jarayonidagi bosh yetakchilik roli, strategik sanoat siyosati va tahliliy markazlarning yuqori salohiyatiga tayanadi.

O'zbekiston taraqqiyot modeli ushbu ilg'or tajribalarni o'zida uyg'unlashtirmoqda. Xususan, Anglosakson modelidan aniq KPI va natijadorlik mexanizmlari, Osiyo modelidan islohotlarni davlat tomonidan qat'iy yo'naltirish tamoyili, Skandinaviya tajribasidan esa «O'zbekiston – 2030» strategiyasi muhokamasida ko'ringanidek keng jamoatchilik fikrini inobatga olish amaliyoti milliy qadriyatlarimiz bilan uyg'un tarzda tatbiq etilmoqda.

Xulosava takliflar. Olib borilgan tahlillar natijasida mamlakatimiz davlat boshqaruvi tizimida strategik va operatsion rejalashtirishning funksional mutanosibligini yanada kuchaytirish bo'yicha quyidagi amaliy tavsiyalar ilgari suriladi:

“Strategik rejalashtirish to'g'risida”gi Qonunni ishlab chiqish va qabul qilish: Ushbu qonun milliy, tarmoq va hududiy strategik hujjatlarning aniq iyerarxiyasini belgilab, ularni ishlab chiqish, moliyalashtirish, monitoring qilish va baholashning yagona huquqiy tartibini yaratishi zarur.

Kaskadlangan SMART-ko'rsatkichlar tizimini quyi bo'g'inlargacha tushirish: Vazirlik, idora va mahalliy hokimliklar faoliyatida hisobot uchun o'tkaziladigan yig'ilishlar va qog'ozbozlikdan butunlay voz kechib, har bir rahbar va xodim faoliyatini aholi turmush sifatini oshirishga qaratilgan yakuniy natijalar bo'yicha baholash tizimini to'liq joriy etish.

Strategik rejalarini o'rta muddatli byudjet bilan avtomatik bog'lash: Byudjet kodeksiga strategik ustuvorliklarga bevosita xizmat qilmaydigan xarajatlarni moliyalashtirishni cheklovchi aniq mezonlarni kiritish orqali barcha qabul qilingan rejalarining to'liq moliyaviy qoplamasini ta'minlash.

Mustaqil monitoring va strategik qayta aloqa tizimini rivojlantirish: Dasturlar ijrosini baholashda Hisob palatasi, mustaqil «aql markazlari» va jamoatchilik kengashlarining rolini kuchaytirish hamda tahlillar asosida operatsion rejalarga tezkorlik bilan o'zgartirishlar kiritish amaliyotini yo'lga qo'yish.

Davlat xizmatchilarida strategik tafakkurni rivojlantirish: Davlat boshqaruvi akademiyasida rahbar va mutaxassis kadrlarni davlat siyosatini tahlil qilish, natijaga yo'naltirilgan boshqaruv (RBM) va loyiha boshqaruvi bo'yicha tizimli qayta tayyorlash kurslarini kengaytirish.

Strategik va operatsion rejalashtirish davlat boshqaruvi tizimining ajralmas, bir-birini taqozo etuvchi ikki muhim qismidir. Strategik ko'rsatmalarsiz operatsion faoliyat aniq maqsadsiz sarson bo'lishga olib kelsa, mustahkam operatsion ijro mexanizmlariga ega bo'lmagan strategiya quruq orzu-havas bo'lib qolaveradi.

Menejment fanining zamonaviy rivoji rejalashtirish tizimlarining qotib qolgan qoliplardan moslashuvchan, inson va resurslar salohiyatiga tayanuvchi ochiq tizimlarga aylanishini talab qilmoqda. «O'zbekiston – 2030» strategiyasini amalga oshirish jarayonida maqsadlarni tizimli kaskadlash, natijaga qarab baholash va byudjet intizomini ta'minlash orqali davlat apparatining xalq oldidagi mas'uliyati, ochiqligi hamda jamiyatga haqiqiy ijtimoiy qiymat yaratish samaradorligi yangi bosqichga ko'tariladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – Toshkent: «O'zbekiston», 2023.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi PF-4947-son Farmoni. O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida // O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami. – 2017. – № 6. – 70-modda.
3. 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 // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 29.01.2022-y., 06/22/60/0082-son.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son Farmoni. «O'zbekiston – 2030» strategiyasi to'g'risida // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 12.09.2023-y., 06/23/158/0694-son.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi PF-21-son Farmoni. «O'zbekiston – 2030» strategiyasini amalga oshirish bo'yicha chora-tadbirlar to'g'risida // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 17.02.2026-y., 06/26/21/0142-son.
6. Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston strategiyasi. – Toshkent: «O'zbekiston», 2021. – 464 b.

7. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. – New York: Free Press, 1994. – 458 p.
8. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. – New York: Free Press, 1998. – 406 p.
9. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. – New York: McGraw-Hill, 1965. – 241 p.
10. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.