

**KICHIK BIZNES VA TADBIRKORLIKDA BOSHQARUV TAMOYILLARI:
MAHALLIY VA XALQARO TAJRIBALAR****Suyunov Dilmurod Xolmurodovich***Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi, iqtisod fanlari doktori professor***Ergashev Iskandar Urunovich***O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi**"Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi" magistr tinglovchi*

Annotatsiya. Ushbu maqolada kichik biznes va tadbirkorlik subyektlarini boshqarishning asosiy tamoyillari mahalliy va xalqaro tajribalar asosida tahlil qilinadi. Tadqiqotning maqsadi kichik biznes boshqaruvida samaradorlikni ta’minlovchi ustuvor tamoyillarni aniqlash, ularning O‘zbekiston amaliyotidagi namoyon bo‘lish shakllarini ochib berish hamda ilg‘or xorijiy tajribalar bilan qiyosiy baholashdan iborat. Maqolada institutsional, qiyosiy, tizimli va funksional tahlil usullaridan foydalanildi.

Kalit so‘zlar: kichik biznes, tadbirkorlik, boshqaruv tamoyillari, mahalliy tajriba, xalqaro tajriba, menejment, raqamlashtirish, moliyaviy intizom, innovatsiya, biznes inkubator, institutsional yondashuv, risklarni boshqarish.

Abstract. This article analyzes the main principles of managing small business and entrepreneurship entities on the basis of local and international experience. The purpose of the research is to identify the priority principles that ensure efficiency in small business management, to reveal the forms of their manifestation in the practice of Uzbekistan, and to comparatively assess them against advanced foreign experience. The article employs institutional, comparative, systemic, and functional methods of analysis. The findings substantiate that flexibility, financial discipline, customer orientation, digitalization, network- and partnership-based management, human capital development, risk diversification, as well as management based on monitoring and evaluation are of particular importance for the successful management of small businesses. Uzbekistan’s experience demonstrates positive progress in such areas as state support for small business, the expansion of regional business infrastructure, and the strengthening of cooperation with international financial institutions.

Keywords: small business, entrepreneurship, management principles, local experience, international experience, management, digitalization, financial discipline, innovation, business incubator, institutional approach, risk management.

Kirish

Kichik biznes va tadbirkorlik zamonaviy iqtisodiyotning eng harakatchan, bandlik yaratuvchi va innovatsiyaga moyil segmentlaridan biri hisoblanadi. Jahon Banki va IFC ma’lumotlariga ko‘ra,

kichik va o‘rta biznes subyektlari dunyodagi bizneslarning qariyb 90 foizini hamda global bandlikning yarmidan ortig‘ini tashkil etadi. Shu sababli ularning samarali boshqaruvi nafaqat alohida korxonada darajasida, balki milliy iqtisodiy barqarorlik nuqtai nazaridan ham strategik ahamiyatga ega.

O‘zbekiston sharoitida ham kichik biznes iqtisodiy o‘shishning tayanch omillaridan biriga aylanmoqda. 2025-yilda bo‘lib o‘tgan Tashkent International Investment Forum doirasidagi rasmiy sessiyada kichik va o‘rta biznesning mamlakat YalMidagi ulushi 53,8 foiz ekani ta’kidlangan. Bu ko‘rsatkich kichik biznes boshqaruvi masalasini faqat korporativ menejment darajasida emas, balki milliy rivojlanish siyosatining muhim bo‘g‘ini sifatida ko‘rishni talab qiladi. Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur maqolada qiyosiy-tahliliy, institutsional, tizimli va funksional yondashuvlardan foydalanildi. Mahalliy tajribani baholashda O‘zbekistonning rasmiy hukumat portalidagi ma’lumotlar, milliy statistika tizimi ochiq ko‘rsatkichlari hamda mamlakatda tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlashga doir amaliy dasturlar tahlil qilindi. Xalqaro tajriba esa OECD, UNCTAD va Jahon Banki materiallari asosida umumlashtirildi. Tadqiqotning ilmiy mantig‘i boshqaruv tamoyillarini ikki darajada ko‘rib chiqishga asoslandi: birinchisi, korxonada ichki menejment; ikkinchisi, kichik biznes faoliyatini qo‘llab-quvvatlovchi tashqi institutsional muhit. Bu yondashuv kichik biznes muvaffaqiyatining faqat tadbirkorning individual qobiliyatiga emas, balki siyosat, infratuzilma, moliya va bilim tizimlari bilan o‘zaro bog‘liqligiga tayan gan holda izohlanishini ta’minlaydi.

Kichik biznes boshqaruvining nazariy mohiyati. Kichik biznes boshqaruvi deganda resurslar cheklangan sharoitda korxonada maqsadlarini bozor talabi bilan uyg‘unlashtirib, tezkor qaror qabul qilish, risklarni kamaytirish va barqaror rivojlanishni ta’minlashga qaratilgan boshqaruv faoliyati tushuniladi. Yirik korxonalardan farqli ravishda kichik biznes boshqaruvida markazlashuv yuqori, tashkiliy tuzilma ixcham, qaror qabul qilish jarayoni esa tezkor bo‘ladi. Biroq aynan shu afzalliklar moliyaviy zaiflik, bozor tebranishlariga yuqori sezuvchanlik va malakali boshqaruv kadrlariga ehtiyoj kabi cheklovlar bilan birga namoyon bo‘ladi.

Shu nuqtai nazardan, kichik biznesni boshqarishning asosiy tamoyillari sifatida quyidagilarni ajratish mumkin: moslashuvchanlik, samarali resurs taqsimoti, innovatsion fikrlash, mijoz ehtiyojiga tez javob berish, hisobdorlik, huquqiy-axloqiy me’yorlarga rioya etish va natijani doimiy baholab borish. OECDning 2022-yildagi tavsiyasi kichik biznes siyosati samarali, izchil va yaxlit bo‘lishi kerakligini alohida ta’kidlaydi; OECDning 2023-yilgi baholash doirasi esa siyosat va dasturlar natijadorligini ishonchli monitoring va baholash bilan bog‘lash zarurligini ko‘rsatadi. Demak, kichik biznes boshqaruvi ikki o‘lchamga ega: mikro darajada — korxonada ichki boshqaruvi; makro darajada esa — tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlovchi siyosiy-iqtisodiy muhitni boshqarish. UNCTADning tadbirkorlik siyosati doirasi ham aynan shu fikrni ilgari surib, tashabbuslar, institutlar, ko‘rsatkichlar va monitoring mexanizmlarini bir butun tizim sifatida ko‘rishni taklif etadi.

Mahalliy tajribada boshqaruv tamoyillari. O‘zbekistonda kichik biznesni boshqarish va qo‘llab-quvvatlashning o‘ziga xos xususiyati shundaki, bu yo‘nalish so‘nggi yillarda davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylandi. Rasmiy ma‘lumotlarda tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash strategik yo‘l sifatida talqin qilinib, xalqaro moliya institutlari, jumladan Osiyo taraqqiyot banki, Yevropa tiklanish va taraqqiyot banki hamda Fransiya taraqqiyot agentligi bilan hamkorlik bu sohani mustahkamlash omili sifatida ko‘rsatilgan. Shu bilan birga, tadbirkorlar tomonidan biznesni kengaytirish, yangi bozorlar, standartlar, brend yaratish va startaplarni rivojlantirish bo‘yicha takliflar ilgari surilgan hamda Kichik biznes assotsiatsiyasini tuzish tashabbusi qo‘llab-quvvatlangan.

Mahalliy tajribada birinchi muhim tamoyil — institutsional qo‘llab-quvvatlash bilan uyg‘unlashgan boshqaruvdir. Bu yerda kichik biznes faoliyati faqat bozorning o‘z-o‘zini tartibga solish mexanizmlariga tashlab qo‘yilmaydi, balki kreditlash, maslahat, tashkiliy ko‘mak va huquqiy himoya bilan mustahkamlanadi. Ikkinchi tamoyil — hududiy muvozanat va inkluzivlik. Jahon Banking 2026-yilgi materialida qayd etilishicha, 2022-yildan buyon O‘zbekistondagi qishloq hududlariga qaratilgan loyiha 15 mingdan ortiq mikro, kichik va o‘rta biznes vakillarini qamrab olgan, shuningdek 22 ta yangi biznes inkubator tashkil etilgan. Bu tajriba boshqaruv ning markazlashtirilgan emas, balki hududiy ijtimoiy-iqtisodiy ehtiyojlar bilan uyg‘unlashgan modelini anglatadi.

Xalqaro tajribada boshqaruv tamoyillari. Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, kichik biznes boshqaruvi muvaffaqiyati alohida bir imtiyoz yoki subsidiyaga emas, balki o‘zaro bog‘langan bir necha boshqaruv tamoyillariga tayangan hollarda ta‘minlanadi. Birinchi tamoyil — moliyaga kirish imkoniyatini kengaytirish. Jahon Banki ma‘lumotiga ko‘ra, kichik va o‘rta biznes subyektlari 119 ta rivojlanayotgan va o‘tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlarda 5,7 trillion AQSh dollari miqdoridagi moliyaviy bo‘shliqqa duch kelmoqda. Demak, kredit, kafillik, venchur kapital, faktoring va aralash moliyalashtirish vositalarisiz kichik biznes boshqaruvi cheklangan bo‘lib qoladi.

OECDning 2023-yilgi maxsus doirasida siyosat maqsadlarini aniq belgilash, indikatorlarni tanlash, qarama-qarshi taqqoslash guruhlaridan foydalanish va natijalarni ishonchli baholash davlat resurslaridan samarali foydalanish uchun zarurligi ko‘rsatib berilgan. Ushbu yondashuv kichik biznesni qo‘llab-quvvatlash dasturlarida “resurs sarflandi” degan hisobotdan “qanday natija berdi” degan baholashga o‘tishni talab qiladi.

Beshinchi tamoyil — inson kapitali va boshqaruv salohiyatini rivojlantirish. Xalqaro tajriba kichik biznes muammosi ko‘pincha faqat pul yetishmasligida emas, balki boshqaruv, marketing, moliyaviy rejalashtirish, eksport, muzokara yuritish va raqamli ko‘nikmalar yetishmasligida ekanini ko‘rsatadi. Shuning uchun zamonaviy model “kredit + bilim + mentorlik + tarmoq” kombinatsiyasiga asoslanadi. Qishloq O‘zbekistoni bo‘yicha Jahon Banki loyihasida ham aynan moliyalashtirish bilan maslahat va inkubatsiya birgalikda qo‘llanilayotgani bejiz emas. O‘zbekiston uchun integrativ boshqaruv modeli. Yuqoridagi tahlil asosida O‘zbekiston uchun kichik biznesni boshqarishning quyidagi integrativ modeli taklif etiladi. Birinchidan, boshqaruvning markazida moslashuvchanlik va tezkor

qaror qabul qilish turishi lozim. Kichik biznes ichki byurokatiyani minimallashtirib, bozor o‘zgarishlariga tez javob qaytarishi kerak. Ikkinchidan, moliyaviy intizom va risklarni diversifikatsiya qilish boshqaruvning yadro elementi bo‘lishi zarur. Uchinchi yo‘nalish — mijozga yo‘naltirilgan innovatsion boshqaruv, ya’ni mahsulotni doimiy yangilash va bozor signallariga sezgirlikni oshirishdir.

To‘rtinchidan, raqamli boshqaruv tamoyili kichik biznes uchun ixtiyoriy emas, majburiy zaruratga aylanmoqda. Bunga elektron savdo, CRM tizimlari, onlayn to‘lovlar, raqamli buxgalteriya va ma’lumotlarga asoslangan marketing kiradi. Beshinchidan, hamkorlik tarmoqlariga tayangan boshqaruv kichik biznesni alohida subyekt emas, balki platformalar, klasterlar, logistika zanjirlari, ta’lim muassasalari va moliya institutlari bilan bog‘langan tizim sifatida tashkil etishni talab qiladi. Oltinchidan, inson kapitaliga investitsiya rahbar va xodimlar malakasini doimiy oshirish orqali amalga oshirilishi kerak. Yettinchidan, natijani o‘lchash va baholash tamoyili joriy etilib, har bir dastur yoki ichki boshqaruv qarori rentabellik, bandlik, bozordagi ulush, eksport salohiyati va innovatsion natija mezonlari asosida baholanishi lozim. Bu yondashuv OECD va UNCTAD tavsiyalaridagi tizimlilik, izchillik va monitoring mezonlari bilan uyg‘un keladi.

Xulosa qilib aytganda, kichik biznes va tadbirkorlikda boshqaruv tamoyillari iqtisodiy sharoitning murakkablashuvi bilan tobora ko‘proq ko‘p omilli va tizimli tus olmoqda. Kichik biznes boshqaruvi endilikda faqat xo‘jalik yuritish texnikasi emas, balki moslashuvchanlik, moliyaviy barqarorlik, innovatsion fikrlash, raqamlashtirish, hamkorlik tarmoqlariga integratsiya va natijadorlikni muntazam baholashga tayangan strategik faoliyatdir. Global manzarada kichik bizneslar biznes subyektlarining asosiy qismini va bandlikning katta ulushini tashkil etishi, shu bilan birga ulkan moliyalashtirish bo‘shlig‘iga duch kelishi bu sohadagi boshqaruv masalasining dolzarbligini yanada kuchaytiradi.

REFERENCES

1. Suyunov D. X. Corporate governance mechanism: problems and solutions. Monograph // T.: Academia. – 2007. - T. 200.
2. Suyunov, D., and Elmurod Abdusattorovich Khoshimov. "Methodological aspects of assessing the effectiveness of corporate governance in joint-stock companies. Scientific electronic journal "Economics and innovation technologies " 2 (2018).
3. Suyunov D. H. The main problems of corporate governance and ways to solve them //EPRA International Journal of Economic Growth and Environmental Issues (EGEI) ISSN. – S. 2321-6247.
4. Suyunov D. H. The main problems of corporate governance and ways to solve them //EPRA International Journal of Economic Growth and Environmental Issues (EGEI) ISSN. – S. 2321-6247.

5. Davletyarov M. A., Suyunov D., Kenjabaev A. T. Digitalization of the economy: concepts, problems and implementation strategy //Spectrum Journal of Innovation, Reforms and Development. – 2023. – T. 12. – S. 209-218.