

**KICHIK TADBIRKORLIK FAOLIYATINI SAMARALI BOSHQARISH
YO‘LLARI****Suyunov Dilmurod Xolmurodovich***Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi, iqtisod fanlari doktori professor***Saidaxmedov Jamshid Faxritdin o‘g‘li***O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi**"Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi" magistr tinglovchi,*

Annotatsiya. *Ushbu maqolada kichik tadbirkorlik faoliyatini samarali boshqarish yo‘llari zamonaviy iqtisodiy sharoit, mahalliy amaliyot va xalqaro tajriba asosida tadqiq etiladi. Tadqiqotning maqsadi kichik tadbirkorlik subyektlari faoliyatida barqaror o‘shish, raqobatbardoshlik va resurslardan oqilona foydalanishni ta‘minlaydigan boshqaruv mexanizmlarini aniqlashdan iborat. Maqolada tizimli, qiyosiy, institutsional va funksional tahlil usullari qo‘llanildi. Tahlil natijalariga ko‘ra, kichik tadbirkorlikni samarali boshqarishda strategik rejalashtirish, moliyaviy intizom, mijozga yo‘naltirilganlik, raqamli vositalardan foydalanish, inson kapitalini rivojlantirish, risklarni boshqarish va hamkorlik tarmoqlariga integratsiya hal qiluvchi omil sifatida namoyon bo‘ladi. Shuningdek, O‘zbekiston sharoitida davlat ko‘magi, hududiy inklyuziya, biznes-inkubatsiya va elektron savdo platformalari tadbirkorlik samaradorligini oshirishda muhim o‘rin tutishi asoslab beriladi. Maqolada kichik tadbirkorlik uchun amaliy integrativ boshqaruv modeli taklif etiladi.*

Kalit so‘zlar: *kichik tadbirkorlik, boshqaruv, samaradorlik, strategik rejalashtirish, moliyaviy intizom, risklarni boshqarish, raqamlashtirish, innovatsiya, biznes-inkubator, raqobatbardoshlik.*

Abstract. *This article examines effective pathways for managing small-scale entrepreneurial activity on the basis of modern economic conditions, local practice, and international experience. The aim of the study is to identify management mechanisms that ensure sustainable growth, competitiveness, and rational use of resources in small enterprises. The article employs systemic, comparative, institutional, and functional methods of analysis. The findings show that strategic planning, financial discipline, customer orientation, use of digital tools, human capital development, risk management, and integration into partnership networks are decisive factors in effective small business management. The paper also argues that state support, territorial inclusion, business incubation, and e-commerce platforms are particularly important for improving*

entrepreneurial performance in Uzbekistan. An integrative management model adapted to the conditions of small entrepreneurship is proposed.

Keywords: *small entrepreneurship, management, efficiency, strategic planning, financial discipline, risk management, digitalization, innovation, business incubator, competitiveness.*

Kirish

Kichik tadbirkorlik milliy iqtisodiyotning eng harakatchan va ijtimoiy jihatdan sezgir bo‘g‘inlaridan biri hisoblanadi. U bandlik yaratadi, daromadlarni ko‘paytiradi, ichki bozorni to‘ldiradi va mahalliy tashabbuslarning iqtisodiy natijaga aylanishi ga xizmat qiladi. Bugungi globallashuv, raqamli transformatsiya va bozor raqobatining kuchayishi sharoitida kichik tadbirkorlik subyektlari oldida nafaqat mahsulot sotish, balki samarali boshqaruv tizimini qurish masalasi ham dolzarb bo‘lib bormoqda. Boshqaruvning sifati ko‘pincha korxonalar hajmidan ham muhimroq bo‘lib, aynan u resurslar yetishmovchiligi sharoitida korxonaning yashovchanligi, moslashuvchanligi va istiqbolini belgilaydi. O‘zbekiston iqtisodiyotida kichik va o‘rta biznesning ulushi yuqori bo‘lib, rasmiy ma‘lumotlarda 2025-yilgi forumda uning YaIMdagi ulushi 53,8 foiz ekani ta‘kidlangan. Bu ko‘rsatkich mazkur soha boshqaruvini chuqur tahlil qilish zaruratini kuchaytiradi.

Tadqiqot metodologiyasi

Mazkur maqolada tizimli yondashuv asosida kichik tadbirkorlik boshqaruvi ichki va tashqi omillar birligida ko‘rib chiqildi. Qiyosiy tahlil orqali mahalliy tajriba xalqaro tavsiyalar va ilg‘or amaliyot bilan solishtirildi. Institutsional yondashuv tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlovchi siyosat, kredit, inkubatsiya, maslahat va infratuzilma omillarini izohlashga xizmat qildi. Funksional tahlil esa rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, nazorat va baholash kabi boshqaruv funksiyalarining kichik biznes sharoitidagi xususiyatlarini aniqlashga qaratildi. Ushbu metodologik yondashuv kichik tadbirkorlik samaradorligini faqat korxonalar ichki faoliyati bilan emas, balki uni o‘rab turgan iqtisodiy va institutsional muhit bilan o‘zaro aloqada talqin qilish imkonini beradi.

Kichik tadbirkorlikni boshqarishning nazariy asoslari

Kichik tadbirkorlikni boshqarish deganda korxonaning cheklangan resurslari, bozor talabi va tashqi xavf-xatarlar o‘rtasida muvozanat hosil qilib, maqsadlarga erishishni ta‘minlaydigan qarorlar tizimi tushuniladi. Yirik korxonalarda boshqaruv ko‘p po‘g‘onali va bo‘lingan bo‘lsa, kichik biznesda rahbarning shaxsiy qarorlari, vaqtni to‘g‘ri taqsimlash va tezkor javob berish qobiliyati alohida ahamiyat kasb etadi. Shu sababli kichik tadbirkorlik boshqaruvida markaziy tamoyillar sifatida moslashuvchanlik, soddalik, xarajatlar ustidan nazorat, bozor signallariga sezgirlik va natijani doimiy o‘lchab borish ajralib turadi. OECD hujjatlarida kichik biznes siyosatida izchillik, moslashuvchan siyosiy dizayn va monitoring

muhimligi qayd etiladi. UNCTAD esa tadbirkorlikni rivojlantirishda institutsional muvofiqlik, maqsadli chora-tadbirlar va baholash indikatorlarini uyg‘un qo‘llash zarurligini ta’kidlaydi.

Samarali boshqaruvning asosiy yo‘llari

Kichik tadbirkorlik faoliyatini samarali boshqarishning birinchi yo‘li strategik rejalashtirishdir. Kichik biznes ko‘pincha kunlik muammolarni hal qilish bilan band bo‘lib qoladi, natijada uzoq muddatli maqsadlar, bozor segmenti, mahsulot pozitsiyasi va rivojlanish ssenariylari e‘tibordan chetda qoladi. Strategik rejalashtirish nafaqat yirik kompaniyalar, balki kichik korxonalar uchun ham muhim bo‘lib, u resurslarni ustuvor yo‘nalishlarga safarbar etishga yordam beradi. Ikkinchi yo‘l — moliyaviy boshqaruvni kuchaytirishdir. Tadbirkorlikda foyda ko‘pincha aylanma mablag‘, zaxiralar, xarajatlar va qarzdorlik oqimlarini to‘g‘ri boshqarish orqali shakllanadi. Shu sababli budjetlashtirish, pul oqimini nazorat qilish, qarz yukini me‘yorida ushlab va rentabellikni tahlil qilish boshqaruvning muqarrar elementlaridir. World Bank ma‘lumotlariga ko‘ra, ko‘plab rivojlanayotgan mamlakatlarda kichik va o‘rta biznes subyektlari hali ham yirik moliyalashtirish bo‘shlig‘iga duch kelmoqda, bu esa ichki moliyaviy intizomni yanada muhimlashtiradi. Uchinchi yo‘l — mijozga yo‘naltirilgan boshqaruvdir. Kichik korxonalar o‘zining eng katta ustunligini aynan xaridor bilan yaqin aloqada bo‘lish, talabdagi o‘zgarishni tez ilg‘ash va xizmat sifatini tez moslashtirish orqali qo‘lga kiritadi.

Inson kapitali, motivatsiya va tashkiliy madaniyat

Kichik tadbirkorlikda moddiy resurslar cheklangan bo‘lishi mumkin, biroq inson omili to‘g‘ri boshqarilsa, aynan shu cheklov raqobat ustunligiga aylanishi ehtimoli ortadi. Rahbarning yetakchilik sifati, xodimlar motivatsiyasi, ish intizomi, xizmat ko‘rsatish madaniyati va jamoa ichidagi ishonch muhitini yaratish korxonalar natijadorligiga bevosita ta‘sir qiladi. Kichik korxonada xodimlar soni kam bo‘lgani uchun har bir kadrning salohiyati umumiy natijada sezilarli ulushga ega bo‘ladi. Shu jihatdan doimiy o‘qitish, vazifalarni aniq belgilash, rag‘batlantirish va mas‘uliyat madaniyatini shakllantirish samarali boshqaruvning muhim yo‘nalishidir. Xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, kichik biznesda faqat kredit ajratishning o‘zi yetarli emas; unga maslahat, mentorlik, amaliy trening va tarmoq bilan bog‘lash qo‘shilganda natija ancha yuqori bo‘ladi.

Raqamlashtirish, innovatsiya va risk-menejment

To‘rtinchi samarali yo‘l — raqamli boshqaruvni izchil joriy etishdir. Elektron savdo, CRM tizimlari, onlayn marketing, elektron to‘lov, raqamli buxgalteriya va bulutli servislar kichik tadbirkorlik uchun xarajatlarni kamaytiradi, mijozlar bazasini kengaytiradi va boshqaruv qarorlarini tezlashtiradi. Raqamlashtirish, ayniqsa, bozor geografiyasini kengaytirish, reklama xarajatlarni maqbullashtirish va mijoz bilan qayta aloqa mexanizmini kuchaytirishda

muhim ahamiyatga ega. Innovatsion boshqaruv esa faqat yangi mahsulot yaratish bilan cheklanmaydi; u xizmat ko‘rsatish usullarini yangilash, logistika jarayonlarini soddalashtirish, ishlab chiqarishda tejamkor texnologiyalarni qo‘llash va raqobatchilardan farqlanuvchi qiymat taklifini shakllantirishni ham anglatadi. Shu bilan birga, kichik tadbirkorlikda risk-menejment madaniyatini shakllantirish zarur. Narx tebranishi, xomashyo ta‘minotidagi uzilish, talab pasayishi, kadrlar almashinuvi yoki huquqiy cheklovlar kabi omillar oldindan tahlil qilinmasa, biznesning barqarorligi pasayadi. Shuning uchun xavflarni aniqlash, ehtimoliy yo‘qotishlarni baholash va bir necha ssenariy asosida harakat rejasini tuzish boshqaruvning tarkibiy qismiga aylanishi lozim.

Mahalliy va xalqaro tajribalar tahlili

O‘zbekiston tajribasida kichik tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlashning ijobiy jihatlaridan biri — davlat siyosatining mazkur yo‘nalishga nisbatan izchil e‘tiboridir. Rasmiy materiallarda tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash strategik vazifa sifatida qayd etilib, kreditlash, hududiy loyihalar, yangi bozorlar, startaplar va eksport imkoniyatlari kengaytirilay otgani ta‘kidlanadi. Jahon Bankining 2026-yil fevralidagi ma‘lumotiga ko‘ra, qishloq hududlarida 15 mingdan ortiq mikro, kichik va o‘rta biznes vakillari qamrab olingan hamda 22 ta yangi biznes-inkubator tashkil etilgan. Bu tajriba kichik tadbirkorlik boshqaruvida hududiy inklyuziya, mentorlik va xizmatlar infratuzilmasining muhimligini ko‘rsatadi. Xalqaro tajribada esa kichik biznes siyosatining markaziga natijadorlik, innovatsion ekotizim, tarmoqlarga integratsiya va malakalar rivoji qo‘yiladi. Shu bois O‘zbekiston sharoitida ham qo‘llab-quvvatlashdan tashqari samaradorlikni o‘lchash, eksportga chiqish kompetensiyasi, mahsulotni standartlashtirish va texnologik modernizatsiyaga alohida e‘tibor qaratish maqsadga muvofiqdir.

Amaliy tavsiyalar va integrativ model

Kichik tadbirkorlik uchun taklif etilayotgan integrativ boshqaruv modeli yetti ustunga tayangan holda shakllanadi: maqsadli strategik reja, moliyaviy intizom, mijozlar segmenti va qiymat taklifini aniq belgilash, raqamli boshqaruv vositalari, xodimlar salohiyatini oshirish, risklarni oldindan aniqlash va natijalarni o‘lchash. Mazkur modelning ustun tomoni shundaki, u murakkab korporativ tuzilmalarni talab qilmaydi, aksincha, kichik korxonalar uchun tushunarli, sodda va amaliy boshqaruv xaritasini beradi. Tadbirkor biznes jarayonlarini o‘lchovli ko‘rsatkichlar asosida yuritsa, masalan, sotuvlar dinamikasi, qaytgan mijozlar ulushi, foyda marjasi, zaxiralar aylanishi va marketing samarasi kabi indikatorlarni muntazam tahlil qilsa, qarorlar sifati sezilarli ravishda oshadi. Shunday ekan, integrativ model kichik tadbirkorlikni faqat kundalik tirikchilik shaklidan chiqib, tizimli ravishda o‘suvsuchi, barqaror va raqobatbardosh iqtisodiy birlikka aylantirish imkonini beradi.

Xulosa qilib aytganda, kichik tadbirkorlik faoliyatini samarali boshqarish yo‘llari ko‘p qirrali bo‘lib, u faqat ma‘muriy nazorat bilan emas, balki strategik tafakkur, moliyaviy intizom, mijozga yaqinlik, raqamli transformatsiya, inson kapitalini rivojlantirish va natijadorlikni baholash bilan chambarchas bog‘liqdir. Mahalliy va xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, kichik biznesning barqaror rivojlanishi uchun davlat ko‘magi, bozor institutlari, bilim infratuzilmasi va ichki menejment madaniyati o‘zaro uyg‘unlashishi lozim. O‘zbekiston sharoitida aynan integrativ boshqaruv modeli kichik tadbirkorlikni miqdoriy ko‘rsatkichlardan sifatli o‘sish bosqichiga olib chiqishi mumkin. Kelgusida bu sohada raqamli boshqaruv, eksportga yo‘naltirilgan menejment va ta‘limga asoslangan tadbirkorlik ekotizimini chuqurlashtirish ilmiy va amaliy jihatdan ustuvor yo‘nalish bo‘lib qoladi.

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.
6. Davletyarov M. A., Suyunov D., Kenjabaev A. T. state regulation of digital transformation of the economy // American Journal of Business Administration, Economics and banking. – 2023. - T. 9. - S. 145-150.
7. D X Suyunov, N K Ğrmatova. Sifrovaya transformatsiya protsessov upravleniya personalom v kommercheskom banke. Journal of new century innovations 43 (4), 75-78.
8. D.X.Suyunov, A.T.Kenjabayev. Elektron tijorat.darslik. 2023 yil. 450 bet.
9. S D Kholmuradovich, RH Yuldashevich. The Role Of Foreign Investments In The Development Of Small Business And Private Entrepreneurship .EPRA International Journal of Socio-Economic and Environmental Outlook (SEEO).

10. S D Kholmurodovich, T D Shermonovna. The role and importance of digital technologies in the development of enterprises. The American Journal of Social Science and Education Innovations 4 (02), 15-19.

11. To’Raqulov Botirturdiyev, S D Xolmuradovich. Umumiy ovqatlanish korxonasini faolyatini rivojlantirishda marketing strategiyalaridan foydalanish va swot tahlili takomilashtirish. Ta’lim fidoyilari 25 (5), 149-156.

12. To’Raqulov Botirturdiyev, S D Xolmuradovich. Umumiy ovqatlanish korxonalarini faolyatini rivojlantirishda marketing strategiyalaridan foydalanishni takomilashtirish. Ta’lim fidoyilari 25 (5), 157-164.