

# «Graduate School of Business and Entrepreneurship»

*Course: Management of Small Business Entities.*



**Week: 3.**  
**Management of small  
business entities and its  
methods.**

**Katarov Vohid  
Raimkulovich**

**Lecturer of:  
Management of small  
business entities**

# Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби

*Фаннинг номи: Кичик бизнес субъектларини бошқариш*



## Мавзу: 3. Кичик бизнес субъектларини бошқариш ва бошқариш усуллари

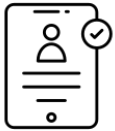
Кайтаров  
Вохид  
Раимкулович

“Кичик бизнес  
субъектларини  
бошқариш” курс  
ўқитувчиси

# Режа:



- **Тадбиркорлик фаолиятини бошқаришнинг моҳияти ва аҳамияти**



- **Кичик бизнес ва ҳусусий тадбиркорлик фаолиятини бошқаришни ташкил этиш**



- **Кичик бизнес ва ҳусусий тадбиркорликни бошқариш усуллари**

# Кичик бизнес ва тадбиркорлик тарихи

- Бозор муносабатлари шароитида иқтисодиётни ривожлантиришнинг асосий омилларидан бири **кичик бизнес ва тадбиркорлик** фаолиятини ривожлантиришдир.
- Хўш, «тадбиркор», «тадбиркорлик» тушунчалари қандай мазмунга эга ва нимани англатади:?
- Бу тушунчаларни ҳозирги маъносида биринчи бўлиб, **XVII аср охири ва XVIII аср бошларида** инглиз иқтисодчиси **Ричард Кантилон** қўллаган эди. Унинг фикрича, *тадбиркор таваккалчилик шароитида фаолият кўрсатувчи кишидир*. Шу боисдан у ер ва меҳнат омилини иқтисодий фаровонликни белгилаб берувчи бойлик манбаи деб билган. Кейинчалик **XVIII асрнинг охири ва XIX асрнинг бошида** машҳур француз иқтисодчиси **Ж.Б.Сей** «**Сиёсий иқтисод рисоласи**» китобида тадбиркорлик фаолиятини ишлаб чиқаришнинг уч мумтоз омиллари – *ер, капитал, меҳнатнинг яхлитлиги* деб таърифлаган эди.

# Кичик бизнес ва тадбиркорлик фаолияти ҳақида фикрлар

- Америкалик иқтисодчи олим Й.Шумпетернинг фикрига кўра тадбиркорликнинг новаторлик характери қуйидагиларда акс эттирилади:
  - *бозор учун янги товар ишлаб чиқариш;*
  - *ишлаб чиқариш жараёнига янги технологияларни татбиқ этиш;*
  - *янги сотиш бозорларини ўзлаштириш;*
  - *хом ашёнинг янги турлари ва манбаларини топиш.*
- Таниқли олимларнинг олиб борган тадқиқотлари шуни кўрсатадики тадбиркорнинг ўз фаолияти соҳасида олиб борадиган ишлари кўп қирралидир. Бу бозор сиёсатининг ўзгариши билан ёки корxonанинг ички ва ташқи омиллари таъсирида аниқланади. Лекин тадбиркорнинг асосий мақсади манфаат (фойда) кўриш билан бир қаторда бозорда самарали фаолият юритишни таъминлайдиган ишларни амалга оширишдир. Бунинг учун тадбиркорликни бошқариш ва унга кўмак берувчи замонавий менежмент усулларига асосланган механизмни яратиш ва ундан унумли фойдаланишни таъминлаш зарурдир.

# Кичик бизнес ва тадбиркорликнинг моҳияти ва мазмуни

- Тадбиркор Бозор шароитида тадбиркорликни бошқаришда унинг қуйидаги хусусиятларини эътиборга олиш керак:
  - тадбиркор ҳар доим бозордаги талаб ва таклифни эътиборга олиб иш кўриш;
  - тадбиркор самарадорликни таъминловчи саъй-ҳаракатлар қилиб ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш йўллари қидириш;
  - бизнеснинг пировард натижаларига жавоб берадиган шахслар ўз бизнесини эркин шарт-шароитларда олиб боришига етарли имкониятлар яратишади;
  - кичик корxonанинг пировард натижалари яъни унинг оладиган фойда ёки зарари фақат бозордаги олди-сотди жараёнида маълум бўлади;
  - кичик бизнес билан шуғулланувчи тадбиркор ўз маблағларини ҳаракатга солиб бозорда қандай хавф-хатарга дуч келиши ёки якуний натижа қандай бўлишини аниқ билмайди.

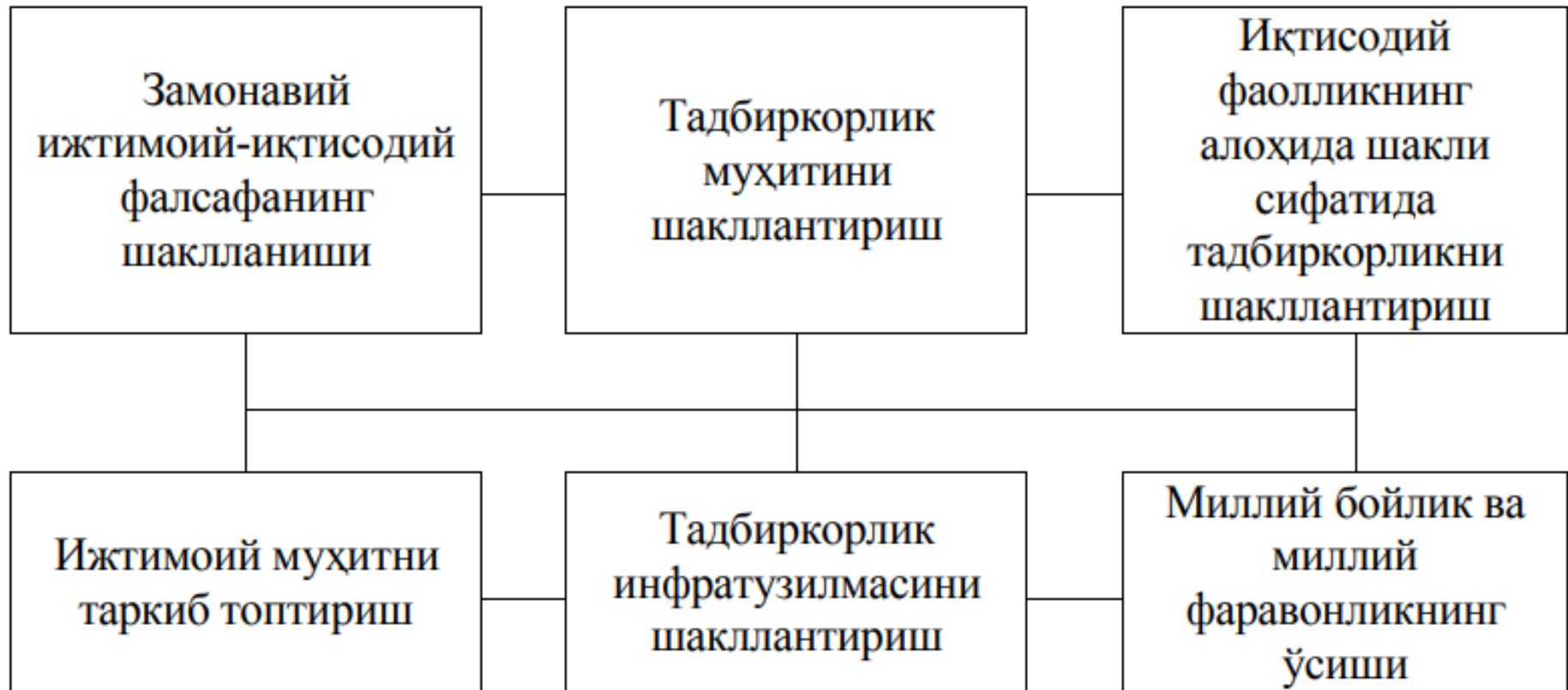


# Кичик бизнес ва тадбиркорликнинг моҳияти ва мазмуни

- **Тадбиркорлик** – бу *иқтисодий фаолиятнинг алоҳида тури бўлиб*, унинг замирида *мустақил ташаббус, жавобгарлик, тадбиркорлик зоясига асосланган, фойда олишга йўналтирилган, мақсадга мувофиқ фаолият* ётади.
- Тадбиркорлик иқтисодий фаолликнинг алоҳида тури бўлиб, унинг бошланғич босқичи, одатда, фикрлаш фаолияти ёки унинг натижаси билан боғланган бўлади, фақат у кейин моддий шаклни олади.
- Тадбиркорлик янгилик киритиш, товар ишлаб чиқариш фаолиятини ўзгартириш ёки корхонани (шу жумладан, кичик корхонани) ташкил қилиш соҳасида ижодкорликнинг мавжудлиги билан таърифланади.
- Тадбиркорнинг ўзи тадбиркорлик фаолиятининг асосий субъекти бўлади. Аммо тадбиркор ягона субъект эмас, ҳар қандай ҳолда у ишлаб чиқарилган товар ёки хизматнинг истеъмолчиси ҳамда ҳар хил вазиятларда ёрдамчи ёки рақиб сифатида бўлувчи давлат билан ўзаро ҳамкорлик қилишга мажбур. Истеъмолчи ҳам, давлат ҳам, ёлланма (ишчи) ходим ҳам тадбиркорлик фаолияти субъектлари қаторига кирадилар.

# Тадбиркорлик муҳитининг шаклланиши

- Тадбиркорликни ривожлантиришнинг асосий мақсади *мамлакат иқтисодий ўсишининг қўшимча манбаи сифатида ижтимоий муаммоларни бартараф этиш*да катта рол ўйнайди, *бандлик муаммоларини ҳал этиш, миллий бойликни ўстириш ва миллатнинг фаровонлиги* учун хизмат қилади.



# Тадбиркор ўзлаштириши керак бўлган 3 йўналиш

➤ Тадбиркорлик ғоясини маълум бир муҳитда амалга ошириш мумкинлиги аниқланиб, ишни ташкил этиш бўйича керак бўлган молиявий маблағларни олиш манбаи танлангандан кейин **тадбиркор ўз фаолиятини уч йўналишга қаратмоғи лозим.**

- 1. Биринчи йўналиш** – ишлаб чиқариш жараёнлари ва тадбиркорлик таркибларини бошқариш.
- 2. Иккинчи йўналиш** – бозорни ҳар томонлама ўрганишдир.
- 3. Учинчи йўналиш** – шериклар билан бўладиган алоқаларни яхши йўлга қўйиш.



# Менежментнинг ХХІ аср талабларига мос келадиган муҳим тамойиллари

- **Бошқарувнинг асосий мақсади** *инсон* бўлиши керак.
- **Бошқарувнинг асосий вазифаси** — *одамларни ягона мақсад сари жипслаштириш, уларнинг қобилиятини рўёбга чиқариш учун барча шарт-шароитларни яратишдир*. Ҳар бир инсоннинг ўз қобилияти ва имкониятларини амалга ошириш-оширмаслик кўп жиҳатдан унга бўлган муносабатга, яъни бошқарувга боғлиқдир.
- **Бошқарувнинг миллийлик хусусиятини ҳисобга олиш**. Ягона мақсад сари одамларни бир жамоага бирлаштирадиган бошқарув уларнинг миллати ва улар яшайдиган минтақадаги маданияти, миллий қадриятлар ва анҳаналарни максимал даражада эҳтиборга олиши зарур.
- **Бошқарув корхона (тадбиркор) олдида турган мақсадни аниқ-равшан қилиб ифодалаши ва қўйиши зарур**. Корхона (тадбиркор) олдида турган вазифани ва уни бажариш муддатини аниқ белгилаш эса қўйилган вазифани бажаришни осонлаштиради.

# Менежментнинг XXI аср талабларига мос келадиган муҳим тамойиллари

**Корхона ва унинг аъзоларининг доимий такомиллашиб боришини таъминлаш.**

**Корхонада ҳар бир ишчи-ходим ўз малакаси, билимига яраша вазифани бажаришини таъминлаш. Шундагина юқори сифат ва унумдорликка эришиш мумкин.**



Корхона (тадбиркор) фаолияти ва бошқарув самарасини ягона бир кўрсаткич билан баҳолаб бўлмайди ва уни баҳолаш ҳар томонлама ёндашувни тақозо этади.

Корхона (тадбиркор) эришадиган муваффақият нафақат ўзига, балки ташқи вазиятга, бозорга ҳам боғлиқдир. Шунинг учун бошқарувчилар бевосита маҳсулот чиқариш билан бирга, ташқи муҳитга, хусусан, бозордаги вазиятга ҳам жиддий эҳтибор беришлари лозим.

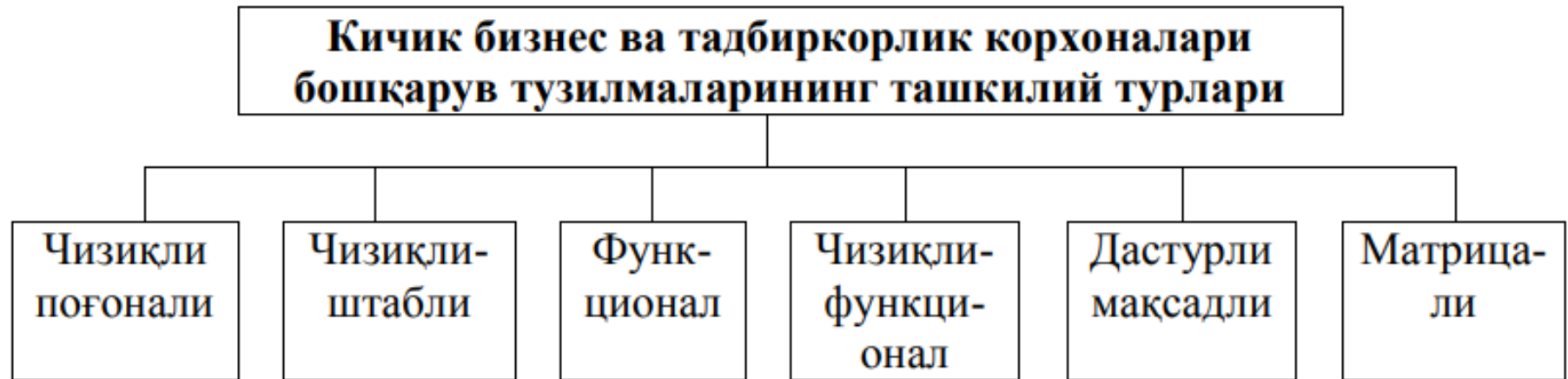


# Кичик бизнес ва тадбиркорлик фаолиятини бошқариш

- **Корхонани бошқаришнинг мақсадга мувофиқ таркибини вужудга келтириш тадбиркор ҳал этиши керак бўлган муҳим вазифалардан биридир.**
- **Корхонанинг бошқарув таркиби деганда, бошқарув мақсадларини амалга оширувчи ва функциялирни бажарувчи, бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуи тушунилади.**
- **Бошқарувнинг мақсади, функцияси, вазифаси, объекти ва органлари унинг ташкилий таркибини белгилаб беради. Ташкилий таркибларни ҳосил қиладиган бошқарув органлари бошқарув бўғинлари ва бошқарув босқичлари шаклида бўлади.**
- **Бошқарув бўғини** – бу бошқарувнинг айрим ёки қатор функцияларини бажарувчи мустақил бўлимлардир. Бу бўлимлар ўртасидаги боғланиш ва алоқалар горизонтал характерга эга бўлади.
- **Бошқарув босқичи** – бу иерархиянинг муайян даражасида амал қиладиган бўғиндир.

# Кичик бизнес ва тадбиркорлик корхоналари бошқарувининг ташкилий тузилмалари

- Кичик бизнес ва тадбиркорлик корхоналари бошқаруви ташкилий тузилмаларининг қуйидаги турлари мавжуд:



# Чизиқли (поғонали) тузилма

- **Чизиқли (поғонали) таркиб бошқарув таркибининг энг содда тури ҳисобланади.**
- Чизиқли таркибнинг ўзига хос ижобий ва салбий томонлари бор.
- **Чизиқли таркибнинг ижобий томонлари:**
  - ўзаро зид, чалкаш топшириқлар берилиш ҳолларини камайтиради;
  - яккабошчилик ва шахсий жавобгарлик мустаҳкамланади;
  - бу таркиб оддий, пухта ва тежамлидир;
  - босқичлар сони кам бўлади;
  - бошқарилувчи объект ишига кам киши аралашади;
  - вазифалар тез ҳал этилади;
  - бутун тизим самарали ишлайди;
  - ходимлар фақат ўз раҳбарига ҳисобот берадилар



# Чизиқли (поғонали) тузилма

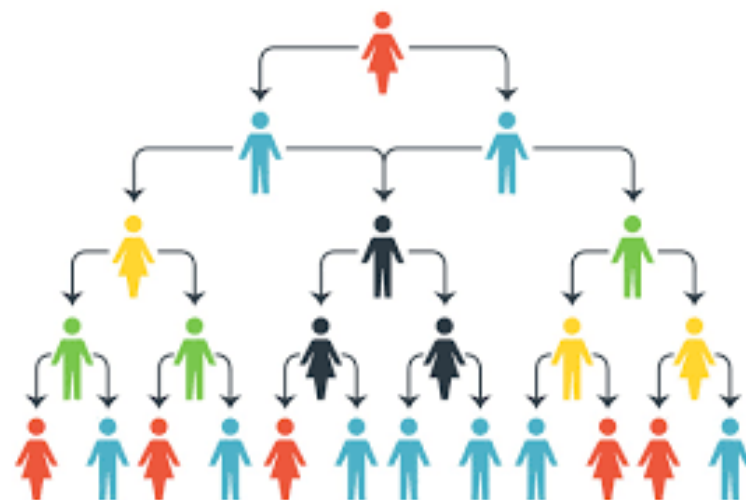
## ➤ Чизиқли таркибнинг салбий томонлари:

- бундай таркиб оддий масалаларни ечишга мўлжалланганлиги сабабли унинг борасида комплекс масалаларини ечиш анча қийин кечади;
- бундай шароитда раҳбарлар кўпроқ тезкор ишлар билан банд бўлиб, стратегик муаммоларни эътибордан четда қолдирадилар;
- бундай бошқарув шароитида буйруқбозлик ва расмиятчиликнинг пайдо бўлиш хавфи кучли бўлади, бунга сабаб, таркибнинг ҳар бир бўғинида раҳбар ўз лавозими бўйича фармойиш бериш ҳуқуқига эга бўлишидир.

## ➤ Бошқарувнинг чизиқли таркиби унча мураккаб бўлмаган ишлаб чиқариш шароитида ижрочиларнинг вазифалари оддий, буйруқ ва ахборотлар ҳажми кам бўлганда ўзини оқлаши мумкин.

# Чизиқли–штабли тузилма

- **Чизиқли-штабли тузилма** ҳар бир чизиқли *раҳбар қошида ихтисослашган хизматчилар, маслаҳатчилар кенгаши,* яъни *штаблар тузиш йўли* билан ташкил этилади.
- Штабларнинг вазифаси ҳар хил муаммоларни ўрганиш орқали раҳбарларга қарор қабул қилишда ёрдам беришдан иборат. Бундай штабларга эҳтиёжнинг пайдо бўлишига сабаб корхоналарда функцияларнинг мураккаблигидир.
- Бу таркибнинг афзаллиги шундан иборатки, **чизиқли раҳбарлар ўз диққатларини илмий-тадқиқот ишларига эмас, балки, асосан корxonанинг жорий фаолиятига** қаратадилар. Камчилиги – **бошқарув тизимида ортиқча бўғинларнинг пайдо бўлишига,** натижада **бошқарув тезкорлигининг сусайишига,** **бошқарув харажатларининг ўсишига** олиб келишидир.



# Функционал тузилма

- Функционал тузилма таркиби *раҳбарлар ва таркиб бўғинларининг бошқарув фаолиятини ихтисослаштириш*га қаратилгандир. Бунда ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функциялар бириктириб қуйилади.
- Бошқарув аппаратини **функционал ихтисослаштириш** самарадорлигини анча оширади. Бошқарувнинг ҳамма функцияларини бажариши лозим бўлган универсал раҳбарлар ўрнига ўз соҳасини пухта биладиган, ўз штатига эга бўлган, ўзига топширилган иш участкаси учун жавоб берадиган мутахассислар аппарати пайдо бўлади.



- Функционал бўлинмалар *бевосита барча қуйи таркиб бўлинмаларининг фаолиятини бошқаради*. Функционал бошқариш у ёки бу функция ваколатига таалуқли тор доирадаги масалалар бўйича қуйи босқичнинг органлари ва бўлинмалари фаолиятига раҳбарликни таъминлайди.

# Чизиқли-функционал тузилма

- **Чизиқли-функционал таркибда асосий бошқарув** чизиқли бошқарув бўлиб ҳисобланади. Ҳамма бошқарув босқичларида ва участкаларни мустақил бошқаришда чизиқли раҳбарлар тайинланади. Уларга ишлаб-чиқариш хўжалик фаолиятини яккабошчилик тамойилларига кўра бошқариш ҳуқуқи берилган бўлиб, улар олинган натижаларга тўлиқ жавоб берадилар.
- **Бошқарувнинг чизиқли-функционал таркиб** шароитида ишлайдиган раҳбарларга малакали ёрдам кўрсатиш учун функционал ва идоравий ташкилотлар ташкил этилади. Бу ташкилотларнинг вазифаси бошқарув қарорларини тайёрлаш ҳамда раҳбарларга малакали ёрдам беришдан иборат бўлади.
- **Мазкур таркибнинг камчиликлари:**
  - чизиқли ва функционал ходимлар ўртасида келишмовчиликлар пайдо бўлади;
  - тадбиркорга функционал ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш қийинроқ кечади.



# Дастурли-мақсадли тузилма

- Ҳозирги замон корхоналари фаолиятидаги кўпгина муаммоларни ҳал этиш горизонтал бўйича келишиб олиш ва мувофиқлаштиришни талаб этади. Масалан, корхона янги хил маҳсулот ишлаб чиқаришга кўчадиган бўлса:
  - материалларини сарфлашнинг янги меъёрини ишлаб чиқиш;
  - меҳнат меъёрларини қайта кўриб чиқиш;
  - турли касбдаги ишчиларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш;
  - янги материалларга эҳтиёжни аниқлаш;
  - етказиб берувчилар билан алоқа ўрнатиш;
  - янги технологияларни жорий этиш ва ҳоказолар талаб қилинади.

- Юқоридаги вазифаларини турли хизмат бўлинмалари бажаради, улар бажарадиган ишларнинг мазмуни ва муддатларини келишиб олиши, ишлаб чиқаришнинг кўпгина элементларини туташтириши лозим.



# Матрицали тузилма

- **Матрицали таркиб бўйича бошқарув** анча мураккаб бўлиб, у маҳсулоти нисбатан қисқа «умр» кўрадиган ва тез-тез ўзгариб турадиган корхоналар томонидан қўлланилади.
- **Бошқарувнинг матрицали таркибининг моҳияти** шундаки, унда *ҳар бир ходим, айти бир вақтнинг ўзида, лойиҳа бўйича бошқаришда*, шунингдек, *ўзининг функционал органида хизматда бўлади* ҳамда *икки ёқлама бўйсунди*. Бу таркибнинг ўзига яраша афзалликлари бор. Булар қуйидагилардир:
  - бошқарув жараёнидаги (горизонтал) алоқаларнинг узунлигини кескин қисқартиради ва тартибга солади;
  - қарорлар қабул қилишни тезлаштиради ва уларнинг мазмуни ҳамда натижалари учун масъулиятни оширади;
  - корхонанинг ички ва ташқи шароитларига таъсир етувчи омилларнинг ўзгаришига тезда кўникма ҳосил қилади ва шунга мувофиқ равишда амал қилади;
  - чизиқли бўйсунуш воситасида бўлим ичида бюрократияга бўлган мойилликни бир қадар сўндиради ва ҳоказо.

# Тадбиркорликда менежментнинг асосий тамойиллари

- Тамойил - бу *фаолият юртишининг асосий қондаси, етакчи зоядир.*
- Менежмент тамойиллари деганда, корхонага рахбарлик қилишда асосланиладиган асосий қоида, йўл-йўриқ, хулқ меъёрлари тушунилади. Менежмент тамойиллари иқтисодиёт қонунлари таъсири натижасида менежмент усулларига боғлиқ ҳодисалар моҳиятини акс эттиради.
- Бошқарув механизми схемасини қуйидагича ифодалаш мумкин: қонунлар-тамойиллар-усуллар-услуглар.
- Менежмент тамойиллари ўзаро боғлиқ ва биргаликда қўлланилиши лозим.



# Тадбиркорлик фаолиятида бошқарув услублари

➤ Кичик бизнес ва тадбиркорликда раҳбарликнинг қуйидаги бошқарув услубларидан фойдаланилади:

**1. Хўжалик ишларидаги камчиликларга мурасасиз бўлиш.**

**2. Жамoa ва унинг ҳар бир ходими тўғрисида қайғуриш.**

**3. Юқори маданиятли бошқарувнинг ташкил қилиш.**

**4. Раҳбарнинг янгиликни ҳис этиш қобилияти.**

➤ Кичик бизнес фаолиятини бошқаришнинг бир неча поғоналари мавжуд. Уларга икки поғонали, уч поғонали ва кўп поғонали бошқарувни мисол қилиб кўрсатиш мумкин. Кичик бизнес фаолиятини бошқаришда жаҳон амалиётидан олинган ва энг самаралиси ҳисобланган икки поғонали усул, яъни раҳбар-бажарувчи усулидан кенг фойдаланилади.

# Фойдаланилган адабиётлар рўхати

1. Ўзбекистон Республикасининг “Тадбиркорлик фаолияти эркинлигининг кафолатлари тўғрисида”ги қонуни (янги таҳрири),2012 йил 2 май.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги “2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”ги ПФ-60-сонли Фармонининг 1-иловаси.
3. Абулқосимов Ҳ.П., Қулматов А.А. Ўзбекистонда кичик бизнес соҳасида оилавий тадбиркорликнинг ўрни ва уни ривожлантириш йўллари.-Т.: “Университет”, 2015.-11-бет.
4. Актамова Н.Р. Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш механизмларини баҳолашнинг ҳолати ва таҳлили. “Халқаро молия ва ҳисоб” электрон журнали.
5. Комов А. Анализ системы кредитования реального сектора экономики. // Русское экономическое общество. 2013. №141. С. 8.
6. Аганбегян А. Г. Модернизация реального сектора экономики // Деньги и кредит. 2010. № 3. С. 6.
7. Цветова И. Опыт Японии: политика стимулирования малого бизнеса. /Инвест-вести/, 2009. №10-11. С.
8. Б.Ю.Ходиев, М.С.Қосимова, А.Н.Самадов. Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик. Ўқув қўлланма.
9. Қ.Ж.Мирзаев, Б.Ш.Мирзаев “Кичик бизнесни бошқариш” Маърузалар матни.
10. <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/small-business-and-entrepreneurship-2>
11. Stat.uz. Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси сайти

**Эътиборингиз учун  
рахмат!**