



## КИЧИК БИЗНЕС ВА ТАДБИРКОРЛИК СУБЪЕКТЛАРИ ФАОЛИЯТИДА СТРАТЕГИК БОШҚАРУВНИНГ АҲАМИЯТИ

**Атамурадов Шерзод Акрамович**

Навоий давлат кончилиқ ва технологиялар университети

ORCID:0000-0001-5511-6164

[sher\\_zod@inbox.ru](mailto:sher_zod@inbox.ru)

**Ширинова Шахноза Абдинабиевна**

Навоий давлат кончилиқ ва технологиялар университети

ORCID: 0009-0008-8958-9857

[shahnozashirinova070@gmail.com](mailto:shahnozashirinova070@gmail.com)

**Аннотация.** Мақолада кичик бизнес ва тадбиркорлик субъектларида стратегик бошқарувнинг аҳамияти таҳлил қилинган. Стратегик бошқарув моделлари кичик бизнесни ривожлантириш, самарадорликни ошириш ва бозорда барқарор мавқега эга бўлишда муҳим аҳамият касб этади. Ўзбекистондаги кичик бизнес субъектлари учун қўлланилаётган замонавий бошқарув йўналишлари ва амалиётлар кўриб чиқилган. Тадқиқот натижалари кичик бизнеснинг барқарор ривожланиши учун стратегик ёндашувларни жорий этиш зарурлигини тасдиқлайди.

**Калит сўзлар:** стратегик бошқарув, кичик бизнес, тадбиркорлик, Ўзбекистон, инновация, рақобатбардошлиқ, молиявий қўллаб-қувватлаш, бизнес-инкубаторлар, акселераторлар, рақамли трансформация, ресурслар бошқаруви, бозор таҳлили, самарадорлик, иқтисодий барқарорлик, ривожланиш стратегиялари.

## ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Атамурадов Шерзод Акрамович**

Навоийский государственный горно-технологический университет

**Ширинова Шахноза Абдинабиевна**

Навоийский государственный горно-технологический университет

**Аннотация.** В статье проанализировано значение стратегического управления в малом бизнесе и предпринимательских структурах. Модели стратегического управления играют важную роль в развитии малого бизнеса, повышении эффективности и достижении стабильных позиций на рынке. Рассмотрены современные направления и практики управления, применяемые в отношении субъектов малого бизнеса в Узбекистане. Результаты исследования подтверждают необходимость внедрения стратегического подхода для устойчивого развития малого бизнеса.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, малый бизнес, предпринимательство, Узбекистан, инновации, конкурентоспособность, финансовая поддержка, бизнес-инкубаторы, акселераторы, цифровая трансформация, управление ресурсами, анализ рынка, эффективность, экономическая стабильность, стратегии развития.

## THE IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF SMALL BUSINESSES AND ENTREPRENEURIAL ENTITIES

**Atamuradov Sherzod Akramovich**

Navoi State University of Mining and Technology

**Shirinova Shakhnoza Abdinabievna**

Navoi State University of Mining and Technology

**Abstract.** *This article analyzes the significance of strategic management in small businesses and entrepreneurial entities. Strategic management models are crucial for fostering the growth, enhancing efficiency, and achieving stable market positions for small businesses. The article reviews modern management practices and approaches applied to small business entities in Uzbekistan. The research results underscore the necessity of implementing strategic approaches for the sustainable development of small businesses.*

**Keywords:** *strategic management, small business, entrepreneurship, Uzbekistan, innovation, competitiveness, financial support, business incubators, accelerators, digital transformation, resource management, market analysis, efficiency, economic stability, development strategies.*

### Кириш.

Бугунги кунда Ўзбекистонда кичик бизнес ва тадбиркорлик субъектларини ривожлантириш давлат сиёсатида устувор йўналишлардан бири ҳисобланади. Мамлакат иқтисодийётида кичик бизнеснинг улушини ошириш мақсадида бир қатор ислохотлар амалга оширилмоқда. Хусусан, бизнес муҳитини яхшилаш, тадбиркорларга қулай шароитлар яратиш ва уларнинг молиявий қўллаб-қувватланиши йўлида йирик қадамлар қўйилмоқда. Ушбу ислохотлар доирасида кичик корхоналарнинг самарали фаолият кўрсатиши учун замонавий бошқарув услубларидан фойдаланиш муҳим аҳамият касб этади.

Бошқарувнинг стратегик услублари кичик бизнесни ривожлантиришда муҳим ўрин тутди. Ҳозирги глобал иқтисодийётда ҳар бир корхона ўз рақобатбардошлигини ошириш учун стратегик бошқарув моделларини жорий қилиши лозим. Бу, ўз навбатида, кичик корхоналарга нафақат ички бозорда, балки халқаро бозорда ҳам муваффақиятли иштирок этиш имконини беради. Стратегик бошқарув орқали корхоналар ўзларининг келажакдаги мақсадларини аниқ белгилаб, уларга эришиш учун замонавий восита ва методлардан фойдаланадилар.

Бугунги кун шароитида кичик бизнес ва тадбиркорлик субъектлари фаолиятида стратегик бошқарувнинг аҳамияти тобора ортиб бормоқда. Стратегик бошқарув тизими корхоналарга ўз ресурсларини тўғри тақсимлаш, бозордаги ўзгаришларга мослашиш ва рақобатчилардан устун туриш имконини беради. Бу билан, стратегик бошқарув нафақат кичик бизнес ривожланишини қўллаб-қувватлайди, балки умумий иқтисодий барқарорликка ҳам ижобий таъсир кўрсатади.

### Адабиётлар шарҳи.

Стратегик бошқарув ва унинг бизнес соҳасидаги аҳамияти ҳақида илмий қарашлар узоқ йиллар давомида ривожланиб келган. Бугунги кунда стратегик бошқарув корхоналарнинг самарадорлиги ва рақобатбардошлигини оширишда асосий омиллардан бири сифатида эътироф этилмоқда. Стратегия тушунчасини талқин қилишда бир қанча иқтисодчи олимлар турли ёндашувлар таклиф этишган.

Машҳур олим Майкл Портер стратегик бошқарувни корхонанинг бозорда рақобатбардош афзалликка эга бўлишини таъминлайдиган фаолиятлар мажмуаси сифатида таърифлайди. Унинг фикрича, стратегия, аввало, корхонанинг ўзига хослик ва

мустақилликни сақлаб қолишига йўналтирилган бўлиши керак, бу эса стратегик мақсадларга эришишнинг муҳим омилларидан биридир.

Кеннет Эндрюс эса стратегик бошқарувни корхонанинг узоқ муддатли мақсадлари ва уларга эришиш стратегияларини ишлаб чиқиш жараёни деб таърифлайди. Унинг фикрига кўра, корхонанинг келажакдаги ўрнини белгилашда стратегик бошқарув муҳим рол ўйнайди ва бунда ташкилий ресурсларнинг самарали тақсимланиши жуда муҳим аҳамиятга эга.

Ричард Румельт ҳам стратегик бошқарувнинг аҳамиятини юқори баҳолайди ва уни корхоналар учун ресурсларнинг рационал ва самарали бошқарилиши учун зарурий механизм деб таърифлайди. Унинг қарашларига кўра, тўғри стратегияларни ишлаб чиқиш ва уларни амалга ошириш орқали корхона иқтисодий барқарорликка эришиши мумкин.

Кичик бизнес ва стратегик бошқарув мавзусида олиб борилган илмий тадқиқотларда ҳам бир қатор эътирофга молик ишлар мавжуд. Масалан, Жозеф Шумпетернинг кичик бизнесдаги инновациялар ҳақидаги тадқиқотлари стратегик бошқарувнинг инновациялар билан узвий боғлиқлигини кўрсатади. Унинг қарашларига кўра, кичик бизнес субъектлари инновацион ўзгаришлар орқали тезкорлик ва рақобатбардошликка эришишлари мумкин. Бу эса стратегик бошқарувдаги асосий мақсадлардан биридир.

Илмий тадқиқотлар шуни кўрсатадики, кичик бизнесда стратегик бошқарув моделларини жорий этиш нафақат ички бозорда, балки халқаро миқёсда ҳам корхонанинг устуворлигини оширишга хизмат қилади. Олимларнинг бу борадаги илмий қарашлари кичик бизнесни самарали бошқариш йўналишидаги келгуси тадқиқотлар учун муҳим асос бўлиб хизмат қилмоқда.

Жозеф Шумпетер кичик бизнес ва инновация мавзусида олиб борган тадқиқотлари билан машҳур. Унинг "ижодий талофат" концепциясига кўра, кичик бизнес субъектлари янги технологиялар, маҳсулотлар ва хизматлар яратиш орқали бозорда муҳим ўзгаришларга сабаб бўлиши мумкин. Шумпетернинг фикрича, кичик корхоналар инновацион имкониятлардан самарали фойдаланган ҳолда тезкорлик билан бозордаги ўзгаришларга мослашиш қобилиятига эгадир. Бунда стратегик бошқарув инновацияни жорий этиш жараёнини ташкил қилиш, уларнинг устуворлиги ва ўзгаришларни самарали бошқаришга ёрдам беради. Шумпетернинг қарашлари кичик бизнесда стратегик бошқарувнинг инновация билан боғлиқ эканлигини тасдиқлайди.

**"Capitalism, Socialism, and Democracy"** (Шумпетер, 1942) асарида Шумпетер капитализмнинг келажакдаги ҳақида фикр юритади ва "ижодий талофат" (creative destruction) тушунчасини жорий қилади. Унинг назариясига кўра, янги инновациялар ва тадбиркорлик фаолияти орқали эски структураларнинг бузилиши ва янги иқтисодий шаклларнинг яратилиши бозорнинг ривожланиши учун муҳимдир. Шумпетер кичик бизнес субъектлари инновациялар орқали бозорда ўз мавқесини ошириши мумкинлигини таъкидлайди, бу эса стратегик бошқарувнинг муҳим ролини кўрсатади.

Игорь Ансофф стратегик бошқарувнинг асосчиси сифатида танилган бўлиб, у ўз тадқиқотларида корхоналарнинг ривожланиш жараёнларини ўрганган. Ансофф кичик бизнесда стратегик режалаштиришнинг аҳамиятини таъкидлаб, "Ансофф матрицаси" моделини ишлаб чиқди. Унинг матрицаси корхонанинг бозордаги позициясини мустаҳкамлаш ва янги бозорларга кириш стратегиясини танлашда муҳим аҳамиятга эга. Ансоффнинг фикрига кўра, кичик бизнес субъектлари стратегик бошқарув орқали ўз ресурсларини мақсадли йўналтириб, рақобатбардошликни ошириш ва янги имкониятларни рўёбга чиқаришлари мумкин.

Ансоффнинг **"Corporate Strategy"** (Ансофф, 1965) асари стратегик бошқарув назариясининг асосий йўналишларидан бири бўлиб, у корхонанинг келажакдаги мақсадларини белгилашда стратегик режалаштиришни муҳокама қилади. Асарда

“Ансофф матрицаси” келтирилган бўлиб, бу матрица корхонанинг мавжуд маҳсулот ва бозорлари бўйича кенгайтиш стратегияларини танлашда ёрдам беради. Мазкур матрица кичик бизнеслар учун бозордаги имкониятларни баҳолаш ва ресурсларни самарали тақсимлашда муҳим восита ҳисобланади.

Майкл Портернинг тадқиқотлари ҳам стратегик бошқарувда муҳим ўрин тутди. Унинг “рақобатбардош устунлик” назариясига кўра, кичик бизнес субъектлари бозордаги рақобатбардошликни таъминлаш учун маълум стратегик афзалликларга эга бўлиши лозим. Портернинг беш кучли моделини (бозордаги рақобатчилар, янги иштирокчилар, харидорлар кучлари, таъминотчилар кучлари, ва ўринбосар маҳсулотлар) ҳисобга олган ҳолда кичик бизнеснинг стратегик бошқарувини йўлга қўйиш муҳим аҳамиятга эга. Бунда стратегик бошқарув орқали кичик бизнес ўзининг рақобатбардош устунликларини аниқлаб, самарали ишлаб чиқариш ва сотиш жараёнларини таъминлаши мумкин.

Майкл Портер ўзининг **“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”** (Портер, 1980) номли асарида корхоналар рақобатбардошликни таъминлаш учун қўлланиладиган асосий стратегиялар ва таҳлил усулларини ёритади. Унинг беш кучли модели (потенциал кирувчилар, харидорлар, таъминотчилар, ўринбосар маҳсулотлар, ва мавжуд рақобатчилар) рақобат муҳитини тўлиқ тушуниш учун корхоналарга ёрдам беради. Бу модел кичик бизнесга ўз бозор позициясини белгилаш ва стратегик афзалликларни аниқлашда йўлланма вазифасини ўтайди.

Шунингдек Портернинг **“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”** (Портер, 1985). асарида корхоналарнинг рақобат устунлигини қандай шакллантириш ва уни муваффақиятли сақлаб қолиш масалаларини ўрганилади. Асарда таъкидланганидек, кичик бизнес рақобатбардошликни ошириш учун ўзининг қиймат занжирини таҳлил қилиши ва юқори қийматли маҳсулот ва хизматларни таклиф этиши зарур. Портернинг қиймат занжири тушунчаси корхоналар учун ихтисослашган хизмат ва маҳсулотларни етказиб бериш орқали устунлик яратишга ёрдам беради.

Питер Друкер ҳам стратегик бошқарув соҳасида катта таъсирга эга бўлган иқтисодчи ҳисобланади. Унинг назариясига кўра, кичик бизнесда стратегик бошқарув орқали узоқ муддатли режалаштириш ва мақсадларни белгилаш муҳимдир. Друкер кичик корхоналар учун ресурсларнинг самарали тақсимланиши, бозор эҳтиёжларини ўрганиш ва мижозларга эътибор қаратишни стратегик бошқарувнинг асосий вазифалари сифатида таърифлайди. Унинг фикрича, кичик бизнес субъектлари бозордаги ўзгаришларга тезкор жавоб қайтариши керак, бу эса стратегик бошқарувнинг мослашувчан моделини жорий этишни талаб қилади.

Друкернинг **“The Practice of Management”** (Друкер, 1954) асари стратегик бошқарувнинг амалиётга татбиқ этилишига бағишланган. Асарда корхона фаолиятидаги асосий вазифаларни, жумладан, мақсадларни белгилаш, қарор қабул қилиш жараёнларини тузиш ва меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланиш ёритилади. Шунингдек, стратегик бошқарувнинг кичик бизнес учун аҳамияти ҳам кўрсатилган, чунки у корхонанинг тизимли ривожланиши ва самарали бошқарув жараёнларини таъминлайди.

Бундан ташқари Питер Друкернинг – **“Innovation and Entrepreneurship”** (Друкер, 1985) номли асарида инновациялар ва тадбиркорлик орқали корхоналарнинг стратегик бошқарув жараёнларини қандай самарали ташкил қилиш мумкинлиги ёритилади. У кичик бизнес субъектлари учун инновацион ёндашувларнинг афзалликларини кўрсатади ва уларни бозорда рақобатбардошликни сақлаб қолиш учун қўллашни маслаҳат беради. Асар инновацияларни тадбиркорлик фаолиятининг асосий элементи сифатида кўриб чиқади.

### **Тадқиқот методологияси.**

Мақолада кичик бизнес ва тадбиркорлик субъектларида стратегик бошқарувнинг аҳамиятини тадқиқ қилишда илмий таҳлил ва қиёсий усуллардан фойдаланилди. Бошқарув моделлари, уларнинг тадбиркорлик субъектларига таъсири ҳамда уларнинг самарадорлигини баҳолаш учун илмий адабиётлар, халқаро ва маҳаллий статистик маълумотлар ўрганилди. Шунингдек, Ўзбекистондаги кичик бизнес субъектлари учун қўлланилаётган стратегик бошқарув моделлари ва уларнинг самарадорлиги қиёсий жиҳатдан таҳлил қилинди.

Тадқиқот жараёнида қўлланилган илмий методлардан бири қиёсий таҳлил бўлиб, у кичик бизнеснинг бошқарув стратегияларини хорижий давлатлар тажрибаси билан таққослаш имконини берди. Бу орқали Ўзбекистондаги кичик бизнес субъектларининг ривожланишини қўллаб-қувватлашда қўлланилаётган моделлар ва ёндашувлар таҳлил қилинди. Шу билан бирга, турли илмий манбаларда келтирилган концепциялар ва назарий ёндашувлар асосида стратегик бошқарувнинг кичик бизнес ривожланишига таъсири аниқланди.

Тадқиқот натижаларини ишончли ва тўлиқ баён қилиш мақсадида таҳлил жараёнида амалиётда қўлланилаётган стратегиялар бўйича маҳаллий ва халқаро мисоллардан фойдаланилди. Бунда статистик маълумотлар ва мавжуд тадқиқотларнинг натижалари кичик бизнес субъектларида стратегик бошқарувнинг самарадорлигини тасдиқлашда асосий манба сифатида хизмат қилди.

### **Таҳлил ва натижалар муҳокамаси.**

#### **Стратегик бошқарувнинг кичик бизнес ривожланишига таъсири.**

Кичик бизнес субъектлари учун стратегик бошқарув нафақат корхона фаолиятини тизимли режалаштиришни, балки уларнинг барқарор ва узоқ муддатли ривожланишини ҳам таъминлайди. Бугунги кунда глобал рақобат муҳитида кичик бизнеснинг самарали ривожланиши кўп жиҳатдан стратегик бошқарувга боғлиқ. Бу жараёнда корхоналар ўз ресурсларини, рақобат афзалликларини ва бозордаги ўзгаришларни чуқур таҳлил қилиш орқали самарали қарорлар қабул қиладилар.

Бизнес субъектлари томонидан стратегик бошқарув моделларини қўллаш бўйича жaxon мамлакатлари тажрибасига оид маълумотларга таянадиган бўлсак – АҚШда кичик бизнес субъектларининг 70% и стратегик бошқарув моделларини қўллаб, ўз даромадларини 15-20% га оширган, Европа Иттифоқи мамлакатлари кичик корхоналарнинг ўртача 65% и стратегик бошқарув орқали бозорда ўз мавқеини мустаҳкамлаган.

Мамлакатимизда сўнгги йилларда кичик бизнес субъектлари учун давлат томонидан стратегик бошқарувни жорий этиш ва бозорни ривожлантиришга йўналтирилган кўплаб имтиёзлар тақдим этилган бўлиб, бу уларнинг рақобатбардошлигини оширишга ёрдам бераётгани кўзга ташланмоқда.

Кичик бизнес субъектлари учун стратегик бошқарув моделлари нафақат уларнинг бозордаги мавқеини мустаҳкамлаш, балки умумий фаолият самарадорлигини оширишда ҳам муҳим аҳамият касб этади. Бугунги глобал рақобат муҳитида кичик бизнес субъектлари бозорда барқарорликка эришиш учун ўз стратегик моделларини тўғри танлаш ва уларни амалга оширишлари зарур. Турли хил стратегик моделлар кичик бизнесга ички ва ташқи муҳитни таҳлил қилиш, ресурсларни самарали тақсимлаш, инновацияларни жорий қилиш ва таваккалчиликни бошқариш имконини беради.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда таъкидлашимиз мумкинки, кичик бизнесни самарали бошқаришда стратегик бошқарув моделлари муҳим ўрин тутаяди. Ушбу моделлар корхоналарга бозордаги ўзгаришларга мослашиш, ресурсларни оптимал тақсимлаш ва устувор мақсадларга эришиш имконини беради. Қуйида стратегик

бошқарувнинг турли моделлари ва уларнинг кичик бизнес субъектлари учун афзалликлари келтирилган:

**Ансофф матрицаси.** Игорь Ансофф томонидан таклиф этилган бу модел корхонанинг мавжуд маҳсулот ва бозорлари бўйича кенгайиш стратегияларини танлашда ёрдам беради. Ансофф матрицаси тўртта стратегиядан иборат:

**Бозорга кириш:** Мавжуд маҳсулотни мавжуд бозорда оммалаштиришга қаратилган стратегия. Масалан, кичик бизнес ўз мижозлари базасини кенгайтириш ёки маркетинг орқали бозор улушини оширишга ҳаракат қилади.

**Бозорни ривожлантириш:** Мавжуд маҳсулотни янги бозорларга олиб чиқиш стратегияси. Бу кичик бизнесга янги географик ёки демографик сегментларга кириш имконини беради.

**Маҳсулотни ривожлантириш:** Янги маҳсулотларни мавжуд бозорда тақдим этиш стратегияси. Кичик бизнес янги маҳсулотлар орқали мижозларга қўпроқ қиймат яратиши мумкин.

**Диверсификация:** Янги маҳсулотларни янги бозорларга киритиш орқали хавфни камайитиришга қаратилган стратегия. Бу кичик бизнесга бозорда барқарорликка эришиш имконини беради.



1-расм. Стратегик бошқарувда Ансофф матрицаси

**Афзалликлари:** Ансофф матрицаси кичик бизнес субъектларига ўзига хос стратегияларни танлаш, янги бозор имкониятларини ўрганиш ва таваккалчиликни бошқаришда ёрдам беради.

**Портернинг беш куч модели.** Майкл Портер томонидан ишлаб чиқилган бу модел корхонанинг бозордаги рақобат муҳитини баҳолаш учун қўлланилади. Портернинг беш кучли модели тўртта ташқи ва битта ички кучни таҳлил қилади:

**Мавжуд рақобатчиларнинг таъсири:** Корхонага бозордаги рақобатчиларнинг кучи қандай таъсир қилаётганини баҳолайди.

**Янги қирувчиларнинг хавфи:** Бозорга янги корхоналар кириб келишининг кичик бизнесга бўлган таъсирини аниқлайди.

**Ўринбосар маҳсулотлар хавфи:** Бозорда корхона маҳсулотларига ўхшаш ёки ўринбосар маҳсулотлар чиқиши хавфини баҳолайди.

**Харидорларнинг кучи:** Мижозлар ва уларнинг танлаш имкониятлари кичик бизнесга қандай таъсир қилишини аниқлайди.

**Таъминотчиларнинг кучи:** Таъминотчиларнинг мавжудлиги ва уларнинг корхонага бўлган таъсирини баҳолайди.

**Афзалликлари:** Портернинг беш кучли модели кичик бизнес субъектларига бозордаги рақобатни чуқурроқ тушуниш, ўз рақобат афзалликларини белгилаш ва муваффақиятли стратегияларни ишлаб чиқишда ёрдам беради.



2-расм. Майкл Портернинг беш куч (5P) модели

**SWOT таҳлили.** SWOT таҳлили (кучли томонлар, кучсиз томонлар, имкониятлар ва хавф-хатарлар) стратегик бошқарувда муҳим аҳамиятга эга восита бўлиб, ташкилот ёки лойиҳанинг ички ва ташқи муҳитини пухта ўрганиш имконини беради. Бу таҳлил стратегик қарорларни қабул қилишда асосий манба сифатида хизмат қилади ва ташкилотнинг рақобатбардошлигини ошириш, имкониятлардан самарали фойдаланиш ҳамда турли хавфларни бошқаришда катта роль ўйнайди. Қуйида SWOT таҳлилининг стратегик бошқарувдаги аҳамиятини кенгроқ ёритилган:

**1. Кучли томонларни аниқлаш.** SWOT таҳлили ташкилотнинг ички кучли томонларини аниқлашга ёрдам беради. Бу кучли томонлар, масалан, юқори даражадаги технологиялар, профессионал кадрлар ёки яхши молиявий кўрсаткичлар каби жиҳатлар, ташкилотнинг рақобатчиларга нисбатан устунлигини белгилаб беради. Кучли томонларни билиш стратегик режаларни ишлаб чиқишда ва уларни мустаҳкамлашда муҳимдир.

**2. Кучсиз томонларни бартараф этиш.** Ички кучсизликларни аниқлаш ташкилотга ўз фаолиятидаги камчиликларни бартараф этиш имконини беради. Масалан, кадрлар танқислиги, молиявий қийинчиликлар ёки бозордаги рақобатбардошликни йўқотиш каби масалалар бўлиши мумкин. Кучсиз томонлардан огоҳ бўлиш уларни юмшатиш ёки бартараф этишга хизмат қилади.

**3. Имкониятлардан фойдаланиш.** SWOT таҳлили ташкилот ёки лойиҳа учун ташқи имкониятларни аниқлашга ёрдам беради. Булар бозорнинг янги сегментлари, технологик ривожланишлар ёки ҳамкорлик имкониятлари бўлиши мумкин. Имкониятлардан фойдаланиш стратегияни ривожлантиришда муҳим роль ўйнайди ва ташкилотни янада самарали ва рақобатбардош қилади.

**4. Хавф-хатарлардан ҳимояланиш.** Ташқи хавфларни аниқлаш ташкилотга улардан эҳтиёт бўлиш ёки уларга тайёргарлик кўриш имконини беради. Бозордаги ўзгаришлар, янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиши ёки иқтисодий нотинчлик каби хавф-хатарлар ташкилотнинг узоқ муддатли барқарорлигига таҳдид солиши мумкин. SWOT таҳлили орқали ташкилот ўзини бундай хавфлардан ҳимоя қилиш стратегияларини ишлаб чиқиши мумкин.

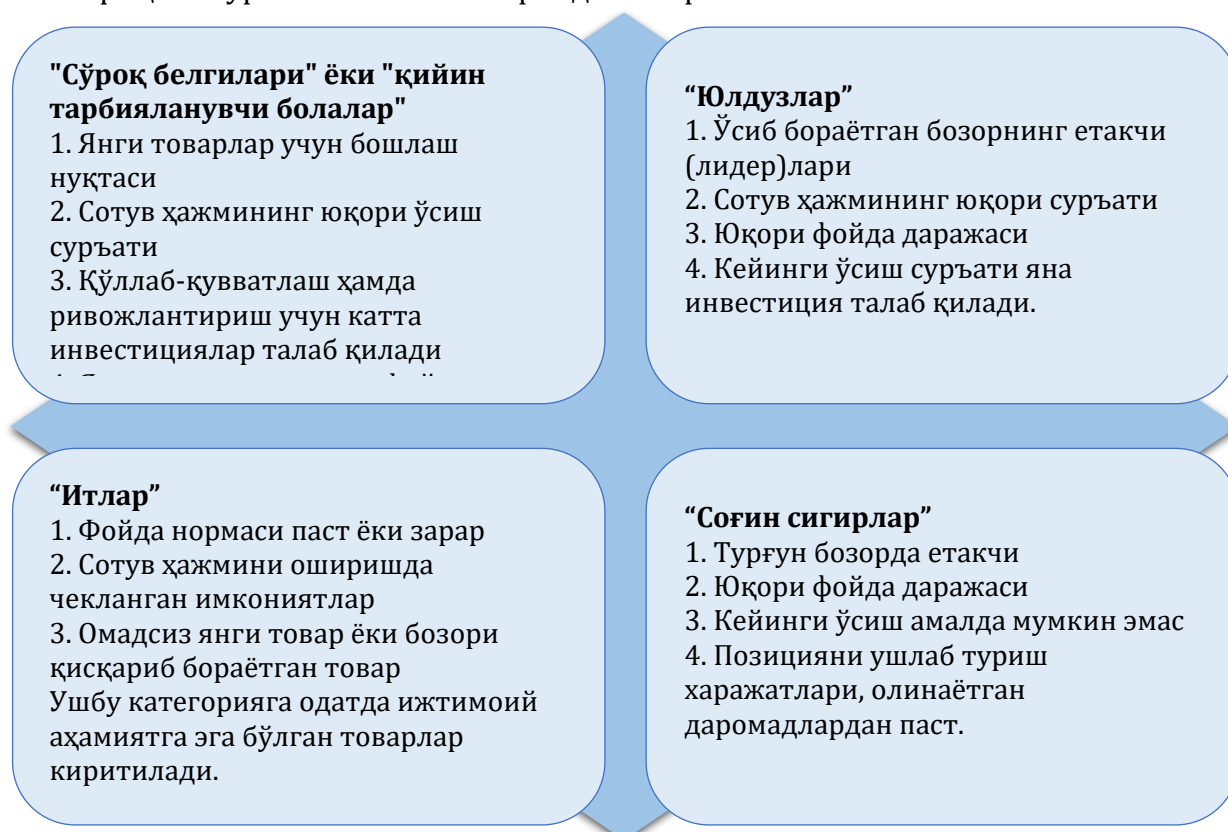
SWOT таҳлили стратегик режалаштириш жараёнида муҳим ахборот манбаи сифатида хизмат қилади. Бу таҳлил ташкилотга кучли томонларни мустаҳкамлаш, кучсизликларни бартараф этиш, имкониятлардан фойдаланиш ва таҳдидларга тайёргарлик кўришни назарда тутувчи мақсадлар қўйиш имконини беради. Мақсадлар аниқ ва аниқланган SWOT таҳлиliga асосланиб, ташкилот ўзининг узоқ муддатли ривожланиш режасини тўғри йўналишда амалга ошириши мумкин.

Ушбу таҳлил усули орқали ташкилот ўзининг рақобатбардошлигини оширишга қаратилган қадамларни белгилайди. Масалан, кучли томонларга таянган ҳолда бозорда

устунликни сақлаб қолиш ёки янги имкониятлардан фойдаланиш орқали ўз нуфузини ошириш мумкин. Шу тариқа, таҳлил ташкилотга ўз стратегиясини бозордаги мавжуд вазиятга мослаштиришда ёрдам беради.

SWOT таҳлили раҳбарларга ўта муҳим қарорларни қабул қилиш жараёнида катта ёрдам беради. У стратегик бошқарув жараёнидаги қарорларнинг самарадорлигини таъминлайди ва турли сценарийларга мос келадиган дастлабки ҳаракатлар режасини ишлаб чиқишда муҳим восита ҳисобланади.

**BCG матрицаси.** Бостон Консалтинг Групп (BCG) томонидан ишлаб чиқилган бу модел корхонанинг маҳсулот ёки хизмат портфелини таҳлил қилиш учун қўлланилади. BCG матрицаси тўртта асосий категориядан иборат:



### 3-расм. Бостон Консалтинг Групп (BCG) матрицаси

Матрица квадрантларининг батафсил тавсифи. BCG матрицасини тузишда компаниянинг барча маҳсулот гуруҳлари ёки алоҳида маҳсулотлари 4 квадрантга бўлинади. Маҳсулот гуруҳини ривожлантириш стратегияси маҳсулот жойлашган квадрантга боғлиқ бўлади. Ҳар бир квадрантдаги маҳсулотлар учун алоҳида тавсиялар ишлаб чиқилади.

**Биринчи квадрант: "сўроқ белгилари" ёки "қийин тарбияланувчи болалар".** BCG матрицасининг биринчи квадрантида компаниянинг жадал ривожланаётган тармоқлар ёки сегментларда намоён бўлган, лекин бозор улуши паст бўлган ёки бошқача айтганда, бозорда заиф позициясини эгаллаган йўналишлари жойлашган бўлади. Ушбу фаолият бозорга мос равишда ўсиши ва маҳсулотнинг бозордаги мавқеини мустаҳкамлаш учун юқори даражадаги инвестицияларни талаб қилади.

Бизнеснинг йўналиши (тоифаси) BCG матрицасининг ушбу квадрантига тушганда, корхона ушбу бозорда товарларни ривожлантириш учун етарли ресурслар мавжудлиги ёки йўқлигини ҳал қилиши керак (бунда: инвестициялар интеллектуал салоҳиятни ривожлантиришга ва маҳсулотнинг асосий афзалликларига, бозор улушининг интенсив ўсишига қаратилади). Агар компания ушбу бозорларда маҳсулот ишлаб чиқариш учун етарли ресурсларга эга бўлмаса, маҳсулот ривожланмайди.



**Иккинчи квадрант: "юлдузлар".** BCG матрицасининг иккинчи квадрантида компаниянинг тез ривожланаётган саноатида етакчи бўлган бизнес йўналишлари жойлаштирилади. Компания ушбу турдаги бизнесни қўллаб-қувватлаши ва кучайтириши керак, шунинг учун инвестицияларни камайтирмаслик ва аксинча салмоғини ошириши керак бўлади.

Корхона бизнесининг ушбу йўналишларига ресурсларининг энг самарали қисмини (кадрлар, илмий-тадқиқот ва ишланмалар, пул маблағлари) ажратилиши мақсадга мувофиқ. Чунки бу йўналиш компания учун келажакда барқарор маблағ етказиб берувчи бўлиб ҳисобланади.

**Учинчи квадрант: "соғин сизирлар".** Секин ўсаётган ёки ҳатто турғун бозорларда юқори нисбий бозор улушига эга бўлган бизнес йўналишларини ифодалайди. Компаниянинг BCG матрицасининг ушбу квадрантида келтирилган товарлари ва хизматлари асосий фойдани ва маблағ келтирувчи генераторлари ҳисобланади.

Ушбу маҳсулотлар бозорда жорий ўрнини сақлаб қолиш учун юқори даражадаги инвестицияларни талаб қилмайди. Компания бундай товарлар ва хизматларни сотишдан тушган маблағларни ўзининг янада истиқболли бизнес йўналишларини - "юлдузлар" ёки "сўроқ белгиларини" ривожлантириш учун фойдаланиши мумкин.

**Тўртинчи квадрант: "итлар".** BCG матрицасининг ушбу квадранти секин ўсиб бораётган ёки турғун бозорларда нисбий бозор улуши паст бўлган бизнес йўналишларини ифодалайди. Ушбу бизнес йўналишлари одатда кам фойда келтиради ва улар компания учун умидсиздир. Ушбу товарлар билан ишлаш стратегияси: барча инвестицияларни қисқартириш, бизнесни ёпиш ёки сотиш.

BCG матрицаси бўйича балансланган портфел. Матрицанинг икки квадрантидаги маҳсулотлар гуруҳидан иборат бўлган портфел моделга кўра идеал портфел ҳисобланади:

- Компанияга бизнесни ривожлантириш мақсадида сармоя киритиш имкониятини берувчи пул маблағлари билан таъминлайдиган товарлар. (юлдузлар ва соғин сизирлар)

- Бозорга кириш ва ўсиш босқичида бўлган, инвестицияларга муҳтож ва компаниянинг келажакдаги барқарорлиги ва мустақамлигини таъминлашга қодир маҳсулотлар (сўроқ белгилари).

Бошқача қилиб айтганда, биринчи гуруҳ товарлари компаниянинг бозордаги жорий ўрнини (мавжудлигини) таъминлайди, иккинчи гуруҳ товарлари компаниянинг келажакдаги даромадини ва барқарорлигини таъминлайди.

**Қиймат занжири таҳлили.** Майкл Портер томонидан таклиф этилган қиймат занжири таҳлили корхонанинг қиймат яратиш жараёнини таҳлил қилишни назарда тутаяди. Бу модел корхонанинг асосий ва ёрдамчи фаолиятларини таҳлил қилишга асосланган:

- **Асосий фаолиятлар:** Ишлаб чиқариш, маркетинг, сотиш, хизмат кўрсатиш.

- **Ёрдамчи фаолиятлар:** Харид қилиш, технология, инсон ресурслари ва инфратузилма.

**Афзалликлар:** Қиймат занжири таҳлили кичик бизнесга қиймат яратиш жараёнини таҳлил қилиш ва қиймат занжирининг самарадорлигини оширишда ёрдам беради.

Хулоса қилиб айтганда, кичик бизнес субъектлари учун стратегик бошқарув моделларини қўллаш уларнинг бозордаги мавқеини мустақамлаш, рақобатбардошликни ошириш ва барқарор ривожланишга эришишда муҳим аҳамият касб этади. Ансофф матрицаси, Портернинг беш кучли модели, SWOT таҳлили, BCG матрицаси ва қиймат занжири таҳлили каби моделлар кичик бизнес субъектларига ўз ресурсларини оптимал бошқариш, мижозларнинг эҳтиёжларини яхшилаб тушуниш ва янги бозор имкониятларини ривожлантиришда йўлланма вазифасини ўтайди.

Кичик бизнесда стратегик бошқарув моделларининг самарали қўлланилиши на фақат бизнес самарадорлигини оширади, балки корхонанинг узоқ муддатли барқарорлиги ва кенгайишини ҳам таъминлайди. Шу тариқа, мазкур моделларнинг фаолиятга жорий қилиниши кичик бизнес субъектлари учун замонавий бозор муҳитида муваффақиятли фаолият олиб боришда муҳим омил ҳисобланади.

Ўзбекистонда кичик бизнесни ривожлантириш ва унинг иқтисодиётдаги улушини ошириш давлат сиёсатида устувор йўналишлардан бири ҳисобланади. Кейинги йилларда кичик бизнес ва тадбиркорлик субъектларини қўллаб-қувватлаш, уларни стратегик бошқарув моделларини жорий қилишга йўналтирилган кенг кўламли ислохотлар амалга оширилмоқда. Ушбу ислохотлар доирасида кичик бизнеснинг бозорда мустақкам мавқеини сақлаб қолиш ва ривожлантиришга ёрдам берувчи бир қатор самарали йўналишлар татбиқ этилмоқда. Жумладан:

**Бизнес-инкубаторлар ва акселераторлар.** Ўзбекистонда кичик бизнес учун яратилаётган бизнес-инкубаторлар ва акселераторлар уларнинг ривожланишига катта ёрдам бермоқда. Бу инкубаторлар ва акселераторлар ёрдамида янги тадбиркорлик субъектлари ўз бизнес ғояларини амалга ошириш ва уларни стратегик йўналишда ривожлантириш имконига эга бўладилар. Масалан, Тошкентдаги “Ground Zero” акселератор маркази ёш тадбиркорларга ўз стартапларини йўлга қўйиш ва ривожлантириш учун зарурий таълим ва қўллаб-қувватлаш тизимини таклиф этмоқда. Ушбу акселератор ёрдамида кичик бизнес субъектлари ўз маҳсулот ва хизматларини бозорга киритишда стратегик бошқарув моделларидан фойдаланмоқда.

**Ракамлаштириш ва инновацияларга қаратилган ислохотлар.** Ўзбекистонда кичик бизнеснинг рақамли трансформацияси ва инновацияларни жорий қилишга қаратилган бир қатор ислохотлар амалга оширилмоқда. Масалан, кичик бизнес субъектларига рақамли технологиялар орқали самарадорликни ошириш ва ички жараёнларни автоматлаштириш имкониятлари яратилмоқда. Бу йўналишда айниқса, Mugov ва my.soliq.uz, каби рақамли платформалар самарали воситалар бўлиб хизмат қилмоқда. Улар орқали кичик бизнес субъектлари учун зарурий маълумотларни тезкор олиш, солиқ тўловларини онлайн тарзда амалга ошириш имкони яратилган, бу эса уларнинг стратегик режалаштириш жараёнларини енгиллаштиради.

**Кичик бизнесни молиявий қўллаб-қувватлаш дастурлари**  
Кичик бизнеснинг самарали ривожланиши учун молиявий қўллаб-қувватлаш дастурлари ҳам муҳим аҳамият касб этади. Ўзбекистонда кичик бизнес субъектлари учун микрокредитлар, имтиёзли кредитлар ва грантлар каби молиявий ёрдам дастурлари жорий қилинган. Молиявий қўллаб-қувватлаш орқали кичик бизнес ўз мақсадларига эришишда самарали қарорлар қабул қилади, бу эса уларнинг барқарор ривожланишига ёрдам беради.

**Тренинглар ва таълим дастурлари.** Кичик бизнес субъектларини стратегик бошқарув соҳасида ўқитиш ва уларнинг билим даражасини ошириш учун турли хил тренинглар ва таълим дастурлари ташкил этилмоқда. Масалан, Савдо-саноат палатаси ва “Олий бизнес мактаби” томонидан ўтказилаётган тренинглар орқали тадбиркорлар стратегик бошқарув, маркетинг ва молиявий менежмент соҳасидаги билимларини ошириб, ўз корхоналари учун самарали стратегик режалар ишлаб чиқиш имконига эга бўлмоқдалар.

**Кичик бизнес учун инновацион кластларнинг ривожланиши**  
Кичик бизнеснинг ривожланиши учун инновацион кластерларнинг ташкил қилиниши ҳам муҳим аҳамият касб этади. Хусусан, Ўзбекистонда IT-парклар, агротехнопарклар ва саноат кластерлари ташкил қилиниб, кичик бизнес субъектларига инновацион муҳитда фаолият олиб бориш имконияти берилмоқда. Масалан, Тошкент шаҳри ва вилоятлардиги IT-парклар ёш тадбиркорларга инновацияларни жорий этиш ва технологик ечимларни татбиқ қилишда қўллаб-қувватлашни тақдим этмоқда. Бундай

кластерларда кичик бизнес субъектлари инновацион маҳсулотлар ишлаб чиқиш ва стратегик режалаштиришда замонавий воситалардан фойдаланиш имконига эга бўлади.

Бу мисоллар Ўзбекистонда кичик бизнесни ривожлантиришда стратегик бошқарув моделларининг қўлланилаётган йўналишларини кўрсатади. Стратегик бошқарувни амалда жорий қилиш кичик бизнес субъектларининг самарали фаолият юритиши, бозорда мустақкам ўрин эгаллаши ва инновацияларга йўналтирилишига ёрдам бермоқда.

### **Хулоса ва таклифлар.**

Хулоса қилиб айтганда, Ўзбекистонда кичик бизнес субъектларини ривожлантириш ва уларни стратегик бошқарув воситалари орқали самарали бошқаришга йўналтирилган чоралар иқтисодийда ижобий натижалар бераётганини кўриш мумкин. Кичик бизнес учун стратегик бошқарув моделларини жорий этиш, уларга самарали ресурс тақсимоли, инновацияларни жорий қилиш, рақобат устунликка эришиш ва таваккалчиликларни бошқариш имкониятини беради. Бундай ёндашувлар кичик бизнеснинг умумий барқарорлиги ва кенгайишида муҳим аҳамият касб этмоқда.

Бугунги кун талабларидан келиб чиққан ҳолда, кичик бизнес субъектлари фаолиятини стратегик бошқарув воситалари ёрдамида самарали бошқариш ва уларнинг бозордаги мавқеини мустақкамлаш учун қуйидаги бир қатор чоратadbирларни амалга ошириш мақсадга мувофиқ:

- **Кичик бизнесда рақамли трансформация жараёнларини янада жадаллаштириш:** Кичик бизнес субъектлари учун янги технологиялар ва рақамли воситаларни жорий қилиш давлат ва хусусий сектор ҳамкорлигида янада кенгайтирилиши мақсадга мувофиқ. Бу жараён корхоналарга самарадорликни ошириш, бозордаги ўзгаришларга тез мослашиш ва инновацияларни татбиқ этишда ёрдам беради.

- **Молиявий қўллаб-қувватлаш дастурларини кенгайтириш ва соддалаштириш:** Кичик бизнес субъектлари учун имтиёзли кредитлар, микрокредитлар ва грантлар дастурларининг шартларини янада енгиллаштириш уларнинг ривожланишида муҳим омил бўлиб хизмат қилади. Шунингдек, инвестицияларни жалб қилиш ва хусусий сектор учун қулай молиявий муҳит яратишга қаратилган ислохотлар давом эттирилиши лозим.

- **Таълим ва кўникмаларни ошириш дастурларини янада ривожлантириш:** Кичик бизнес ва тадбиркорлар учун стратегик бошқарув, инновация, маркетинг, ва молиявий менежмент соҳаларидаги тренинглар ва курсларни янада кенгайтириш муҳимдир. Бу корхоналарнинг ички ресурсларини самарали бошқариш ва стратегик қарорлар қабул қилиш қобилиятини оширади.

- **Инновацион кластларни ривожлантириш ва уларни кенгайтириш:** Технологик ва саноат кластларини кенгайтириш кичик бизнес субъектларига инновацион муҳитда фаолият юритиш, янги маҳсулот ва хизматларни ривожлантириш ва бозорга чиқариш имконини беради. Шу мақсадда янги IT, агро, ва саноат технопаркларни ташкил қилиниши тавсия этилади.

- **Хорижий тажриба ва инновацияларни татбиқ этиш:** Жаҳон миқёсидаги муваффақиятли тажрибаларни ўрганиб, уларни Ўзбекистон шароитига мослаштириш орқали кичик бизнес субъектлари учун замонавий бошқарув воситаларини жорий этиш муҳимдир. Бу жараён рақобатбардошликни ошириш ва барқарор ривожланишга ёрдам беради.

Юқоридаги таклифларни амалга ошириш кичик бизнес субъектларининг самарали фаолият юритиши ва мамлакат иқтисодийдаги улушини оширишга ҳисса қўшади. Стратегик бошқарув моделлари ва замонавий воситаларни жорий этиш орқали

кичик бизнес рақобатбардошликни ошириши, барқарор ривожланишга эришиши ва янги имкониятларни яратиши мумкин. Шу тариқа, Ўзбекистонда кичик бизнесни янада ривожлантиришга қаратилган чора-тадбирлар нафақат тадбиркорликни қўллаб-қувватлайди, балки миллий иқтисодиётнинг барқарор ўсишига ҳам ёрдам беради.

### **Адабиётлар/Литература/Reference:**

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*. Harper & Row, New York.

Porter, M. E. (1998.) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.

Schumpeter, J.A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*. Vol. 36, Harper & Row, New York, 132-145.

Schumpeter, J.A., 1934 (2008) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.

Shirinova S. A. (2024) *Kichik biznes va tadbirkorlikni rivojlantirish barqaror iqtisodiy o'sish garovi // Educational Research in Universal Sciences.* – Т. 3. – №. 2. – С. 689-692.

Атамуратов Ш. А. (2019) Турли минтақаларда венчур инвестицияси муҳити таҳлили ҳамда венчур бизнесини ўзбекистон иқтисодиётига жорий этиш муаммолари. *Экономика и инновационные технологии*, (6), 69–79. извлечено от [https://inlibrary.uz/index.php/economics\\_and\\_innovative/article/view/11170](https://inlibrary.uz/index.php/economics_and_innovative/article/view/11170).

Атамуратов Ш. А. (2022) Саноатда инновацион фаолиятни ривожлантиришда венчур инвестицияларини жалб қилиш масалалари. *Архив научных исследований*, 2(1). извлечено от <https://journal.tsue.uz/index.php/archive/article/view/>

Атамуратов Ш.А. (2021) Инновацион тадбиркорликда венчур инвестицияларини жалб қилиш муаммолари // *Экономика и финансы (Узбекистан)*. №1 (137). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsion-tadbirkorlikda-venchur-investitsiyalarini-zhalb-ilish-muammolari>.

Атамуратов Шерзод Акрамович (2019) Инновацион фаолиятни венчурли молиялаштиришнинг халқаро моделларини жорий этиш самарадорлиги // *Экономика и финансы (Узбекистан)*. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsion-faoliyatni-venchurli-moliyalashtirishning-hal-aro-modellarini-zhoriy-etish-samaradorligi>.

Ашурова Насиба Батировна, Атамуратов Шерзод Акрамович (2020) Ўзбекистонда венчур молиялаштиришнинг янги моделларини ривожлантириш // *Экономика и финансы (Узбекистан)*. №1 (133). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zbekistonda-venchur-moliyalashtirishning-yangi-modellarini-rivozhlantirish>.

Ашурова Насиба Батировна, Атамуратов Шерзод Акрамович (2021) Хорижий мамлакатларда венчур капитали бозорининг институционал субъектлари // *International Journal of Advanced Technology and Natural Sciences*. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/horizhiy-mamlakatlarda-venchur-kapitali-bozorining-institutsional-subektleri>.

Ашурова Насиба Батировна, Атамуратов Шерзод Акрамович (2022) Инновацион фаолиятни стратегик режалаштиришда mckinsey/ general electric матрицаси №11 (159). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsion-faoliyatni-strategik-rezhashtirishda-mckinsey-general-electric-matritsasi-yordamida-bozor-salo-iyatini-ta-lil-ilish>.