

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

Qo'l yozma huquqida

UDK: 334.722:005.21

NUTFULLOYEV TOLIB G'OLIB O'G'LI

**Tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalarini
takomillashtirish**

08.00.15 – Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
ilmiy darajasini olish uchun yozilgan
DISSERTATSIYA**

**Ilmiy rahbar i.f.d., professor
Qosimova Dilorom Sobirovna**

Toshkent - 2025

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
I BOB. BIZNES JARAYONLARINI TASHKIL QILISHNING NAZARIY ASOSLARI.....	12
1.1. Tadbirkorlik subyektidagi biznes jarayonlarini tashkil etish va takomillashtirishning nazariy asoslari	12
1.2. Tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini tashkil etishga ta'sir etuvchi asosiy omillar va modellar	27
1.3. Biznes jarayonlarini tahlil qilishda xorij tajribasini qo'llash	39
Birinchi bob bo'yicha xulosa.....	53
 II BOB. TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIDAGI BIZNES JARAYONLARINING HOZIRGI HOLATI TAHLILI VA TENDENSIYALARI.....	55
2.1. O'zbekistonda tadbirkorlik subyektlarini tashkil qilishning hozirgi holati va muammolari	55
2.2. Tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini samaradorligini baholashning mexanizmi	70
2.3. Tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarining ekonometrik tahlili.....	87
Ikkinchi bob bo'yicha xulosa.....	105
 III BOB. BIZNES JARAYONLARINI TAKOMILLASHTIRISH STRATEGIYALARINI ISHLAB CHIQISH YO'NALISHLARI.....	108
3.1. Tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini optimallashtirishning metodologik asoslari	108
3.2. Tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalarining to'g'ri tanlash metodologiyasini takomillashtirish.....	120
3.3. Tadbirkorlik subyektlarining biznes jarayonlari rivojini prognozlashtirish.....	135
Uchinchi bob bo'yicha xulosa.....	146
 XULOSA.....	149
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	153

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Bozor iqtisodiyoti sharoitida tadbirkorlik subyektlarining raqobatbardoshligini ta'minlash, ularning iqtisodiy samaradorligini oshirish va bozor talablariga tezkor moslashuvini kuchaytirish – mamlakatning barqaror iqtisodiy rivojlanishining eng muhim omillaridan biridir. Bunday sharoitda tadbirkorlik subyektlarida mavjud biznes jarayonlarni tahlil qilish, ularni optimallashtirish hamda strategik jihatdan takomillashtirish zarurati keskin ortmoqda. O'z navbatida, rivojlangan davlatlar YaIMda kichik biznes subyektlarining ulushlari salmoqli hisoblanadi, xususan, "AQShda 43,5 %ni, Germaniyada 42 %ni, Yaponiyada 53 %ni, va Janubiy Koreyada 37,8 %ni tashkil etadi"¹. Ushbu rivojlangan mamlakatlarda tadbirkorlik subyektlarining muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi ko'p jihatdan ularning biznes jarayonlarini strategik boshqarish va ularni doimiy takomillashtirib borish qobiliyatiga bog'liqdir.

Zamonaviy xorijiy amaliyotda biznes jarayonlarni rivojlantirish bo'yicha ishlab chiqilgan yondashuvlar — innovatsion texnologiyalarga asoslangan avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari, jarayonlararo integratsiya, qiymat zanjirini optimallashtirish, mijozga yo'naltirilganlik tamoyillarining ustuvorligi bilan ajralib turadi. Xalqaro kompaniyalar bugungi kunda biznes jarayonlarni raqamlashtirish, xodimlar samaradorligini oshirish, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sikllarini optimallashtirish hamda strategik resurslardan oqilona foydalanish orqali raqobatbardoshlikka erishmoqda. Jahon tajribasi ko'rsatadiki, biznes jarayonlarni doimiy tahlil qilib borish, ularning kamchiliklarini aniqlash va natijaga yo'naltirilgan qarorlar qabul qilish korxonaning barqaror ishlashi hamda o'sish sur'atlarini ta'minlaydigan muhim omildir. Shu bois, ushbu xalqaro amaliy yondashuvlar milliy iqtisodiy tizimga moslashtirilgan holda tadbirkorlik subyektlarining rivojlanish strategiyalarida keng qo'llanishi katta ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

¹ Muallif ishlanmasi. Rivojlangan mamlakatlarda (AQSh, Germaniya, Yaponiya, Janubiy Koreya) kichik biznes subyektlarining YaIMdagi ulushi bo'yicha rasmiy statistik manbalar asosida tuzilgan. Asosiy manbalar: OECD. Entrepreneurship at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. 112 b.; World Bank. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. Washington D.C.: World Bank Group, 2022. <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>

Statistik ma'lumotlarga ko'ra, 2024-yilda kichik tadbirkorlik subyektlarining mamlakatimiz yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 54,3 %ni tashkil etgan bo'lib, bu kichik biznes subyektlarining mamlakatimiz iqtisodiyotidagi o'rni qanchalik muhim ekanligini ko'rsatadi. Shuning uchun, tadbirkorlik subyektlarining biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalarini takomillashtirish masalasi mamlakat iqtisodiyotining barqaror va raqobatbardosh rivojlanishiga xizmat qiluvchi dolzarb yo'nalishlardan biri bo'lib qolmoqda. Xususan, "2022–2026-yillarda Yangi O'zbekistonni rivojlantirish strategiyasining 29-maqсадida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarini qo'llab-quvvatlashga oid quyidagilar belgilangan: tadbirkorlik faoliyatini tashkil etish va doimiy daromad manbalarini shakllantirish uchun shart-sharoitlar yaratish, xususiy sektorning yalpi ichki mahsulotdagi ulushini 80 foizga, eksportdagi ulushini esa 60 foizga yetkazilishi ko'zda tutilgan"². Mazkur vazifalar ijrosida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning rivojlanishini tahlil qilish, unga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni o'rganib chiqish va ular faoliyatini yanada takomillashtirish va samaradorligini oshirishda biznes jarayonlarini boshqarish va tashkil etishning strategik modellarini yanada takomillashtirishga qaratilgan ilmiy-tadqiqotlar qamrovini kengaytirish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 25-martdagi PF–50-son "Kichik va o'rta biznesning iqtisodiyotdagi o'rmini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni, 2024-yil 30-avgustdagi PF–132-son "O'zbekiston Respublikasi Prezidentining tadbirkorlar bilan to'rtinchi ochiq muloqotida belgilangan vazifalarni amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni, 2022-yil 28-yanvardagi PF–60-son "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni, 2024-yil 23-yanvardagi PQ–39-sonli "Tadbirkorlik subyektlarining barqarorlik reytingini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori, 2024-yil 24-maydagi PQ–193-son "Tadbirkorlik subyektlariga subsidiyalar, imtiyozlar va preferensiyalarni taqdim etish tartiblarini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Qarori, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 20-yanvardagi 37-son "Kichik biznesni uzluksiz qo'llab-

² O'zbekiston Respublikasining "2022–2026-yillarga Mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning Taraqqiyot Strategiyasi" https://president.uz/oz/pages/view/strategy?menu_id=144

quvvatlash” kompleks dasturini amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”dagi qarori hamda mazkur faoliyatga tegishli boshqa me‘yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga bog‘liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalarini rivojlantirishning I. “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma‘naviy-axloqiy hamda madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish” ustuvor yo‘nalishlariga muvofiq amalga oshirilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. Tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishning ilmiy-nazariy asoslari, shuningdek uni boshqarishda biznes-modellardan foydalanish samaradorligini o‘rganish masalalari xorijlik olimlar D.Aaker, I.Adizes, I.Ansoff, M.Assen Vann, D.M. Axen, A.Klauz, R.Terner, M.Djonson., K.Kristensen, X.Kagermann, R.Daft, P.F.Druker, T.Konti va boshqalar³ tomonidan o‘z ilmiy ishlarida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini takomillashtirish strategiyalariga alohida e‘tibor qaratilgan.

MDH mamlakatlarida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy izlanishlar olib borgan olimlardan D.Yu. Fraymovich, M.A.Gundorova, Z.V.Mishenko, A.A.Kovalchuk, Ye.V.Melnikova, N.V. Grigoreva, A.A.Solovev, I.V.Kuznetsova, A.N.Lapin, A.M.Gujov⁴ va boshqalarning ishlarida ham tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish va boshqarishning ilmiy-nazariy hamda amaliy asoslari tadqiq etilgan.

³ Aaker D. Strategic market administration / D. Aaker. – 7th vol. / Pitersburg, 2011. – 496 p.; Adizes I. Razmishleniya o menejmente. -M.: Mann, Ivanov i Feber, 2016. – 478 c.; Ansoff I. Strategic management / Per. Eng. – M.: Ekanomika, 2002.-416 c.; Assen Vann M. key management models. 60 models which should know every manager: - M.: BINOM: Laboratoriya zananiy, 2011. -319 b.; H. James Harrington, Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement (New York: McGraw-Hill, 1997).

⁴ Фраймович Д.Ю., Гундорова М.А., Мищенко З.В., Гужов А.М., Султанова А.В. Развитие малого бизнеса и использование ресурсов в российских регионах. – 2023. – Т. 9, № 1. – С. 45–59.; Ковальчук А.А., Мельникова Е.В. Совершенствование анализа бизнес-процессов в цифровую эпоху. – 2021. – С. 112–117.; Кузнецова И.В. Инновационные подходы к оптимизации бизнес-процессов в условиях цифровизации экономики. Вестник экономики и права. – 2020. С. 85–91.; Лапин А.Н. Стратегическое управление бизнес-процессами в малых предприятиях: теория и практика. Экономика и управление. – 2021. С. 112–119.

Mamlakatimizda tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish muammolari, shu jumladan, tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish va samarali boshqarish jarayonini o'rganish bo'yicha U.V.Gafurov, B.T.Salimov, B.O.Tursunov, D.S.Qosimova, E.A.Muminov, Z.A.Xakimov, S.Sh.Yusupov, N.H.Hamidov, M.M.To'xtayev⁵ va boshqa olimlar tomonidan ilmiy tadqiqot ishlari olib borilgan.

Dissertatsiya mavzusining dissertatsiya bajarilayotgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy tadqiqot ishlari bilan bog'liqligi. Mazkur dissertatsiya tadqiqoti Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining ilmiy tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq OG-A2-56-sonli "O'zbekistonda inklyuziv iqtisodiy osishni ta'minlashning konseptual asoslarini ta'minlash" mavzusidagi innovatsion loyiha doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqish bo'yicha ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqarishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari quyidagilardan iborat:

- tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarining nazariy asoslarini o'rganish;
- tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlariga ta'sir etuvchi omillar va asosiy tamoyillarni tadqiq qilish;

- O'zbekistonda biznes jarayonlarini takomillashtirishda xorijiy tajribalarni qo'llashni o'rganib chiqish;

- O'zbekistonda tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini tashkil qilishning hozirgi holati va muammolarini tahlil qilish;

- tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini baholashning samaradorligi tahlilini o'tkazish;

- tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarining o'zari ta'sirini ekonometrik regressiya usulida o'rganish;

⁵ Gafurov U.V. Kichik biznesni davlat tomonidan tartibga solishning iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish: iqt. fan. dok. diss. –T.: 2017. – 309 b.; Qosimova D.S. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik. Darslik –T.: "Innovatsion" nashriyot matbaa uyi, 2021. –328 b.; Qosimova D.S. Tadbirkorlik va innovatsiyalar. O'quv qo'llanma –T.: "Innovatsion" nashriyot matbaa uyi, 2023. –258 b.; Salimov B.T. Tadbirkorlik faoliyatini baholash: o'quv qo'llanma. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2019. – 188 b.; Tursunov B.O., Qodirov M.T. Korxona faoliyatini strategik rejalashtirish. – Toshkent: Fan va taraqqiyot, 2023. – 208 b.; To'xtayev M.M., Xodjayev A.S. Biznesda samarali qaror qabul qilish: o'quv qo'llanma. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2021. – 192 b.

tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini optimallashtirish usullarini o'rganib chiqish;

tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini takomillashtirish strategiyalarini to'g'ri tanlash yo'nalishlarini tahlil qilish;

tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini takomillashtirishni prognozashtirishning ekonometrik modelini aniqlashni o'rganish.

Tadqiqotning obyekti sifatida O'zbekiston Respublikasidagi kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalari olingan.

Tadqiqotning predmeti kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqishda vujudga keladigan iqtisodiy munosabatlar hisoblanadi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqotda iqtisodiy-statistik usullar, tizimli tahlil, guruhlashtirish taqqoslash, solishtirish, tanlanma kuzatuv usullari, ko'p omilli ekonometrik tahlillar, prognozashtirish va boshqa usullardan foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

uslubiy yondashuvga ko'ra "biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalari" tushunchasining iqtisodiy mazmuni raqobatbardoshlikni oshirish, samaradorlikni maksimal darajaga yetkazish, moslashuvchanlikni ta'minlashga yo'naltirilgan kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarining biznes operatsiyalari uzluksizligini ta'minlash, resurslardan oqilona foydalanish va tashkilotning uzoq muddatli barqaror o'sishini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan yondashuv nuqtayi nazaridan takomillashtirilgan;

tadbirkorlik subyektlarida biznes jarayonlarini ko'p omilli ko'rsatkichlari tizimi yordamida baholashda "yuqori darajada samarali" ($YKK_{yu} \geq 30$), "o'rtacha yaxshi" ($25 \leq YKK_{o'ya} \leq 29,99$), "o'rtacha zaif" ($20 \leq YKK_{o'z} \leq 24,99$), "zaif faoliyat" ($15 \leq YKK_{zf} \leq 19,99$), "tanazzul yoqasida" ($YKK_t < 15$) mezonlari orqali guruhlarga ajratilgan holda biznes samaradorligini aniqlash taklifi asoslangan;

kichik biznes subyektlarining biznes jarayonlarini rivojlantirishda bozordagi o'zgaruvchan talab va raqobat muhitiga yuqori darajada moslashuvchanlikni ta'minlovchi, "differensial strategiyalar"ga ko'ra strategik tanlovlarning

samaradorligini aniqlash, resurslarni maqsadli yo'naltirish va ustuvor yo'nalishlarni belgilash natijasida biznes jarayonlar samaradorligini 23-27 % chegarasida oshirish taklifi asoslangan;

“ASIA PHARM PACK” ma'sulyati cheklanga jamiyatining ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga ta'sir ko'rsatuvchi ichki omillarning regression ekonometrik modeli asosida 2030-yilga qadar prognoz ko'rsatkichlari ishlab chiqilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi. Dissertatsiyada keltirilgan xulosa va tavsiyalarining ishonchliligi qo'llanilgan yondashuv va usullarning maqsadga muvofiqligi, tadqiqot jarayonida O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi, O'zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi, O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi rasmiy ma'lumotlaridan, xalqaro moliya institutlarining rasmiy ma'lumotlari va hisobotlaridan foydalanilganligi, mualliflik taklif va tavsiyalarining O'zbekiston Respublikasi Savdo-sanoat palatasi amaliyotida joriy qilinganligi bilan belgilanadi.

Tadqiqotning ilmiy va amaliy ahamiyati shundan iboratki, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik korxonalarida biznes jarayonlarini rivojlantirishda samarali strategiyalarni tanlash, ilmiy nazariyalarda ko'p qo'llaniladigan Six Sigma, Business reengineering va boshqa shunda o'xshash modellar asosida tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini tadqiq qilish ularni rivojlantirish va biznes jarayonlarini samarali tarzda tashkil va raqobat kurashida go'lib bo'lishida yaqindan yordam beradi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati shundan iboratki, ishlab chiqilgan takliflar va amaliy tavsiyalardan O'zbekiston Respublikasida kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarini biznes jarayonlarini rivojlantirish asosida ularning faoliyatini samaradorligi va raqobatbardoshligiga doir ishlab chiqiladigan dasturiy hujjatlar, sohani samarali rivojlantirishga qaratilgan kompleks chora-tadbirlar majmuini ishlab chiqishda foydalanish mumkin.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlaridagi biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalarini takomillashtirish bo'yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

uslubiy yondashuvga ko'ra “biznes jarayonlarini rivojlantirish strategiyalari” tushunchasining iqtisodiy mazmuni raqobatbardoshlikni oshirish, samaradorlikni