

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ВАЗИРЛАР МАҲКАМАСИ  
ХУЗУРИДАГИ БИЗНЕС ВА ТАДБИРКОРЛИК ОЛИЙ МАКТАБИ**



**“ТАСДИҚЛАЙМАН”**

**Бизнес ва тадбиркорлик олий  
мактаби директор ўринбосари**

**М.М.Адилов**

**2025 йил “07” ноябр**

**08.00.15 – “Тадбиркорлик ва кичик бизнес иқтисодиёти”  
иқтисослиги бўйича кириш суҳбати  
ДАСТУРИ**

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси хузуридаги  
Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби Илмий Кенгашининг  
2025 йил “06” ноябрдаги 16-сон қарори билан тасдиқланган

**ТОШКЕНТ – 2025**

**Холбоев Б.А., Касимов.И.И. 08.00.15 – “Тадбиркорлик ва кичик бизнес иқтисодиёти” ихтисослиги бўйича кириш суҳбати дастури. – Т.: Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби, 2025. – 17 б.**

Ушбу дастур Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби Илмий кенгашининг 2025 йил “06” ноябрдаги 16-сон қарори билан тасдиқланган.

Кириш суҳбати Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 22 майдаги 304-сонли “Олий ўқув юртидан кейинги таълим тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарорлари ва 2017 йил 16 февралдаги ПФ-4958-сон “Олий ўқув юртидан кейинги таълим тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги Фармони ҳамда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестатсия комиссияси Раёсатининг 2016 йил 28 январдаги 220/2-сонли қарорларига мувофиқ тайёрланган.

#### **Такризчилар:**

- Расулова Д.В. – Лойиҳа бошқаруви кафедраси мудири, и.ф.д., проф.  
Кенжабаев А.Т – Маркетинг ва рақамли иқтисодиёт кафедраси мудири, и.ф.д., проф.  
Қодиров Т.У. – Ўқув-услубий бўлим бошлиғи, и.ф.н., профессор

© Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби, 2025 йил.

## КИРИШ

Ўзбекистон Республикасида тадбиркорликни ривожлантириш, кичик бизнесни қўллаб-қувватлаш ва инновацион иқтисодиётга ўтиш жараёни бугунги кунда иқтисодий ислохотларнинг устувор йўналишларидан бири ҳисобланади. Мамлакатимиз Президенти Шавкат Мирзиёев раҳбарлигида сўнгги йилларда қабул қилинган “Янги Ўзбекистон тараққиёт стратегияси – 2030”, “Тадбиркорлик фаолиятини қўллаб-қувватлаш сиёсати тўғрисида”, “Рақамли иқтисодиёт миллий стратегияси” ҳамда ПФ–231-сонли “Инновацион тадбиркорликни ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармон мазкур йўналишдаги янги концептуал ёндашувларни белгилаб берди.

Бугунги кунда кичик бизнес миллий иқтисодиётнинг асосий драйверига айланган бўлиб, ялпи ички маҳсулотдаги улуши 55 фоиздан ортиқ улушни, бандликда эса 75 фоиздан ортиқни ташкил этмоқда. 2024-йилда мамлакатда 500 мингдан зиёд фаол тадбиркорлик субъектлари фаолият юритиб, уларнинг кўпчилиги ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва рақамли технологиялар соҳаларида фаолият юритмоқда.

Кичик бизнеснинг тезкор ривожланиши учун муҳим инфратузилмавий асос - молиявий, ахборот, консалтинг, инновацион ва логистика тармоқларининг шаклланиши ҳисобланади. Шу сабабли “Тадбиркорлик ва кичик бизнес иқтисодиёти” ихтисослиги бўйича таянч докторантура дастури нафақат тадбиркорликнинг иқтисодий моҳиятини, балки унинг инновацион ривожланиш механизмларини, рақобатбардошлик омилларини, барқарор бизнес моделларини ва давлат сиёсати механизмларини чуқур таҳлил қилишни кўзда тутди.

Дастурда қўйилган мавзулар 08.00.15 - “Тадбиркорлик ва кичик бизнес иқтисодиёти” ихтисослиги бўйича фан доктори илмий даражасига даъвогарларнинг фаолиятига шу соҳада умумий билим даражасининг чегараланмасдан, балки шу соҳадаги муаммолар ва уларнинг ечимларини топиш бўйича билимга эга эканлигини намойиш эта олишини талаб қилади.

Мазкур масалалар бўйича назарий муаммолар фан докторлари даъвогарлари шахсий қарашларида илмий шакллантирилиши лозим эканлигига қаратилган. Дастур 08.00.15 - “Тадбиркорлик ва кичик бизнес иқтисодиёти” ихтисослиги паспортига тегишли бўлган барча масалаларни ўз ичига қамраб олади.

Ушбу дастур 08.00.15 - “Тадбиркорлик ва кичик бизнес иқтисодиёти” ихтисослиги бўйича иқтисодиёт фанлари доктори илмий даражасига талабгор илмий ходим-изланувчилар, таянч ва мустақил изланувчилар учун мўлжалланган.

## **АСОСИЙ ҚИСМ**

### **1-мавзу. Кичик бизнес ва тадбиркорликнинг моҳияти ва мазмуни**

Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Тадбиркорлик муҳитини яхшилаш ва хусусий секторни ривожлантириш орқали барқарор иқтисодий ўсиш учун шарт-шароитлар яратиш борасидаги навбатдаги ислохотлар тўғрисида”ги Фармони (ПФ–101-сон, 08.04.2022) Кичик бизнес ва тадбиркорлик тушунчалари. Кичик бизнес ва тадбиркорликнинг моҳияти. Кичик бизнес ва тадбиркорлик фаолиятининг иқтисодий, ижтимоий ва ҳуқуқий асослари. Кичик бизнес ва тадбиркорлик фаолиятини ривожлантиришнинг мақсад ва вазифалари. Кичик бизнеснинг иқтисодий фаолиятдаги тутган ўрни. Шунингдек, 2025 йил 20 август куни Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг “Тадбиркорлик билан шуғулланишни янада соддалаштириш ва унинг ҳуқуқий асосларини кучайтириш тўғрисида”ги ПФ–342-сон Фармони. Унда тадбиркорлик субъектларини рўйхатдан ўтказиш тартибини янада соддалаштириш, рухсат бериш тартиб-таомилларини қисқартириш, давлат органлари билан муносабатларда очиқлик ва шаффофликни таъминлаш, тадбиркорларнинг ҳуқуқий ҳимоясини кучайтириш, ташқи савдо амалиётларидаги ортиқча бюрократик тўсиқларни бартараф этиш, уларни қўллаб-қувватлаш бўйича қатор вазифалар белгиланиб, кичкина бизнес субъектларига кенг имкониятлар яратилди. Қолаверса, мазкур Фармон билан лойиҳаларни молиялаштириш масалалари, экспортга йўналтирилган ва инновацион йўналишдаги тадбиркорликни рағбатлантириш бўйича аниқ вазифалар белгиланиб берилди.

### **2-мавзу. Кичик бизнес ва тадбиркорлик фаолиятининг турлари ва шакллари**

Ўзбекистон Республикасининг 2012 йил 5 февралда қабул қилинган “Тадбиркорлик фаолияти эркинлигининг кафолатлари тўғрисида”ги ЎРҚ–328-сонли Қонунида белгиланган тадбиркорлик турлари. Ишлаб чиқариш тадбиркорлиги. Инновацион тадбиркорлик. Илмий техник тадбиркорлик. Товарлар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш бўйича тадбиркорлик. Тижорат тадбиркорлиги. Молиявий тадбиркорлик. Маслаҳат тадбиркорлиги. Маслаҳат хизматлари. Хизмат кўрсатиш ва таълим билан боғлиқ тадбиркорлик. Хусусий тадбиркорлик. Жамоат тадбиркорлиги. Шахсий тадбиркорликнинг чекланган имкониятлари жамияти. Акционерлик жамиятлари. Масъулияти чекланган жамиятлар. Ҳамкоркорлик. Холдинг компанияси. Давлат корхоналари. Концерн. Консорциум. Кооператив.

Кооперативлар. Синдикат. Венчур корхоналар. Ижара корхоналари. Инжиниринг корхоналари.

### **3-мавзу. Тадбиркорлик негизлари ва унинг аҳамияти**

Тадбиркорлик - иқтисодиётнинг ҳаракатлантирувчи кучларидан бири бўлиб, инновация яратиш, янги иш ўринлари яратиш ва хизмат ҳамда маҳсулотлар сифатига таъсир кўрсатади. Бугунги кунда дунёда турли ёш ва касб эгалари тадбиркорликни мустақиллик, янги имкониятлар ва ўз ғояларини амалга ошириш усули сифатида танламоқда. Тадбиркорлар бозорда янги маҳсулот ва хизматларни яратуриб, технологик ривожланишга, рақобат муҳитини кучайтиришга ва иқтисодий ўсишга ҳисса қўшади. Жаҳонда тадбиркорлик нафақат иқтисодий, балки ижтимоий масалалар ечимини топишда ҳам муҳим восита сифатида қаралади. Ёшлар ўртасида тадбиркорликка қизиқиш ортиб бормоқда. Бу ҳолат тадбиркорликни ҳар қандай касбда фойдали бўладиган кўникмалар мажмуаси сифатида кўриш мумкинлигини англатади. Танқидий фикрлаш, муаммоларни ечиш, ижодкорлик, етакчилик ва жамоада ишлаш каби кўникмалар тадбиркор учун асосий восита бўлиб хизмат қилади. Муваффақиятсизлик эса тадбиркорлик жараёнининг табиий қисми бўлиб, у келгуси ютуқлар учун тажриба ва хулоса чиқариш имкониятини беради.

### **4-мавзу. Этика ва ижтимоий масъулият**

Тўғри йўлни танлаш Бизнес этикаси - тадбиркор қарор қабул қилаётганда таянадиган маънавий қадриятлар ва хулқ меъёрларидир. У тадбиркорнинг шахсий қадриятларидан бошланади ва компания маданиятига, ходимлар феъл-атвorigа ҳам таъсир қилади. Ҳалоллик ва одилликка амал қилган тадбиркорлар узоқ муддатда муваффақиятга эришади. Этик муаммолар баъзан очик, баъзан кундалик қарорлар ортида яширин ҳолда намоён бўлади. Тадбиркор ҳар қандай вазиятда этик жиҳатдан муҳим масалани кўра билиши ва ўз феъл-атвorigа жавобгар бўлиши керак. Этик қарор қабул қилишда манфаатдор томонлар - ходимлар, мижозлар, давлат, шериклар, инвесторлар ва жамият манфаатларини инобатга олиш муҳим. Бир қарор барча гуруҳларни қониқтира олмаслиги табиий. Ижтимоий масъулият эса тадбиркорнинг фақат фойда эмас, балки атроф-муҳит, ходимлар, мижозлар, инвесторлар ва жамоат олдидаги бурчларини ҳам бажаришини англатади. Ҳалоллик, шаффофлик ва масъулият ҳар бир бизнес учун асосий тамойил бўлиши лозим.

## **5-мавзу. Ижодкорлик ва инновация**

Тадбиркорлик муваффақиятининг калитлари Ижодкорлик - янги ғоялар яратиш, инновация - уларни амалиётга жорий этишдир. Тадбиркорликда бу иккиси асосий омил бўлиб, бозордаги муаммоларга ечим топиш ва янги имкониятларни яратишга хизмат қилади. Тадбиркорлар ижодий фикрлашга тўсқинлик қилувчи ментал чекловларни енгиб ўтиши, ўзлари ва ходимлари учун эркин фикрлаш, тажрибадан кўркмаслик ва хатолардан ўрганиш муҳитини яратиши зарур. Ижодкорлик жараёни одатда муаммони англаш, ғоя яратиш ва ғояни амалга татбиқ этиш босқичларидан иборат. Бу жараёни кучайтириш учун “мия штурми”, савол-жавоб, аналогиялар каби усуллар қўлланилади. Инновацияни ҳимоя қилиш учун патент, товар белгиси ва муаллифлик ҳуқуқи каби интеллектуал мулк воситалари муҳим. Тез ўзгарувчан бозор шароитида ижодкорлик ва инновация компаниянинг рақобатбардошлиги ва омон қолишининг асосий шарти ҳисобланади.

## **6-мавзу. Лойиҳа ғоясини баҳолаш ва бизнес моделини ишлаб чиқиш**

Тадбиркорликда ғоя етарли эмас - уни ҳаётийлигини текшириш ва тўғри режалаштириш зарур. Бу жараён одатда уч асосий босқичдан иборат:

1. Ғояни баҳолаш Бозордаги эҳтиёж аниқланади, ечим таклиф қилинади ва тадбиркор ушбу ғояни амалга ошира олиш-олмаслиги баҳоланади. Бир нечта ғояларды солиштириш энг кучли ғояни танлашга ёрдам беради.
2. Имкониятлар таҳлили (Feasibility analysis) Ғоянинг реал бозорга чиқиш имконияти текширилади. Бу босқич “Биз бу бизнес ғоясини давом эттиришимиз керакми?” деган саволга жавоб беради. Имкониятлар таҳлили бозор, мижозлар, рақобат ва фойда эҳтимолини баҳолайди.
3. Бизнес моделини тузиш Feasibility таҳлилидан ўтган ғоя учун бизнес-модели ишлаб чиқилади. Business Model Canvas'нинг 9 бўлими - мижозлар, қиймат таклифи, каналлар, ресурслар, шериклар, харажатлар ва даромад манбаларини ўз ичига олади. Шунингдек, бозор тадқиқоти (асосий ва иловалама), тармоқни Porter'нинг Беш Кучи модели орқали баҳолаш ва молиявий таҳлил муҳим босқичлар ҳисобланади. Бу жараёнлар тадбиркорга ғоянинг ҳақиқий имкониятларини кўриш, хатарларни камайитириш ва барқарор бизнес куришга тайёргарлик кўришга ёрдам беради.

## **7-мавзу. Бизнес-режа тузиш ва барқарор стратегик режа яратиш**

Бизнес-режа - тадбиркор ғояси, бизнес-модели ва имкониятлар таҳлили асосида бизнесни қандай амалга оширишни тушунтирадиган

асосий ҳужжат. У стартапни бошлашда йўл-харита вазифасини бажаради, хатарларни баҳолайди, бозор имкониятларини аниқлайди ва инвесторлар ҳамда кредиторларни ишонтириш учун хизмат қилади. Бизнес-режада бозор таҳлили, рақобат, маркетинг стратегияси, молиявий прогнозлар ва бошқарув жамоаси ҳақида аниқ маълумотлар берилади. Кредиторлар “5 С” - характер, капитал, таъминот, қобилият ва бозор шароити орқали лойиҳани баҳолайди. Стратегик режа эса компаниянинг узоқ муддатли ривожланишини белгилайди ва рақобат устунлигини яратишга ёрдам беради. Тез ўзгараётган бозор шароитида кичик бизнес стратегиясиз барқарор ривожлана олмайди. Стратегик режалаштириш миссияни белгилаш, мақсад қўйиш, бозор ва рақобатни таҳлил қилиш, стратегия танлаш ва уни амалга ошириш каби босқичларни ўз ичига олади. Бизнес-режа ва стратегик режа биргаликда хатарларни камайтиради, имкониятларни очади ва бизнеснинг муваффақият имкониятини оширади.

### **8-мавзу. Бизнес эгалик шакллари**

Тадбиркор бизнес очишга қарор қилганда, биринчи долзарб масалалардан бири - эгалик шаклини танлашдир. Бу қарор солиқ тўловлари, шахсий жавобгарлик, капитал топиш имкониятлари, бошқарув даражаси ва бизнес олий мақсадлари каби кўплаб омилларга таъсир қилади. Ҳар бир эгалик шаклининг (якка тартибдаги тадбиркорлик, шерикчилик, корпорация, S-корпорация, МЧЖ) ўз афзаллик ва чекланишлари мавжуд. Шу сабабли, тадбиркорлар ҳар бир шаклнинг хусусиятлари бизнес эҳтиёжларига ва шахсий шароитларига қанчалик мос келишини олдиндан баҳолашлари зарур. Якка тартибдаги тадбиркорлик ва шерикчилик содда тузилади, лекин шахсий жавобгарлик юқори. Корпорациялар ва МЧЖлар эса юқори даражадаги ҳимоя ва капитал жалб этиш имконини бериш билан бирга, кўпроқ харажат ва ҳужжатлаштиришни талаб қилади. Эгалик шаклини тўғри танлаш бизнеснинг барқарорлиги, ривожланиш имкониятлари ва келгусидаги меросхўрлик ёки сотиш жараёнини осонлаштиради. Шунинг учун бу қарорни пухта таҳлил билан қабул қилиш тадбиркор учун ҳал қилувчи аҳамиятга эга.

### **9-мавзу. Тайёр бизнесни сотиб олиш**

Тайёр бизнесни сотиб олиш стартапга нисбатан хавфни камайтириши мумкин: мавжуд мижозлар базаси, жойлашув, ходимлар ва етказиб берувчилар тизими, ускуна-қурилмалар, товар захираси ва савдо кредити аллақачон мавжуд бўлади; айрим ҳолларда молия жалб этиш ҳам осонлашади. Бироқ бу йўл пухта таҳлилни талаб қилади: ўз тажриба ва

мақсадларингизга мослиги, жорий молиявий ҳолати, ҳуқуқий ва обрў масалалари, бозор ва жойнинг келгуси ўзгаришлари, нарх ва тўлов шартлари синчиклаб баҳоланиши шарт. Қисқача афзал/камчиликлар: тез кириш ва ишлаб турган тизим (+), эҳтимолий “яширин муаммолар”, қимматбаҳо ўтиш харажатлари ва мерос қолган рисклар (–).

Сотиб олиш жараёни одатда 5 босқичдан иборат: қидириш (тўғри тур, бозор ва жойни танлаш; 3 қадам: мезон белгилаш, манбалар орқали саралаш, сараланган объектлар бўйича дастлабки текширув), комплекс текширув - дью-дилиженс (due diligence) (4 йўналиш: сотувчининг мотиви, активларни баҳолаш, ҳуқуқий масалалар, молиявий ҳолат), баҳолаш (накд пул оқими, мультипликаторлар, активлар қиймати ва бошқа усуллар), битим ва структуралаш (нарх, тўлов шакли, сотувчининг молиявий иштирокини келишиш, кафолатлар), транзитсия (эски эгадан билимни қабул қилиш, жамоа ва мижозлар ишончини сақлаш). Асосий қоида: шошилманг - ҳар бир босқични ҳужжат ва рақамлар билан тасдиқлаб, реал хатар ва ҳақиқий қийматни холис баҳоланг.

### **10-мавзу. Франчайзинг ва тадбиркор**

Франчайзинг - бу тадбиркорга тайёр ва синаб кўрилган бизнес моделидан фойдаланиш имконини берадиган эшик. Франчайзор (бизнес-модели соҳиби) лицензия, бренд, технология ва кўллаб-қувватлашни таклиф қилади, франчайзи эса тўлов ва роялти эвазига мазкур моделни аниқ қоидалар асосида амалга оширади. Франчайзингнинг уч тури мавжуд: товар белгисига асосланган, маҳсулот тарқатиш, ва тўлиқ бизнес форматли франчайзинг қилиш. Афзалликларига тайёр бизнес тизими, машҳур бренд, ўқув ва кўллаб-қувватлаш, юқори муваффақият эҳтимоли киради; камчиликлари эса мустақилликнинг чекланиши, тўловлар, қатъий қоидалар ва франчайзор назорати ҳисобланади. Франчайзинг соҳаси дунё бўйлаб тез ривожланиб, турли соҳалар-озик-овқатдан тортиб сервис ва таълимгача-киради.

Франчайзинг сотиб олишнинг тўғри йўли тўлиқ таҳлил ва аниқ босқичларни талаб қилади: франчайзорни ўрганиш, ҳуқуқий ҳужжатлар (масалан, Disclosure Document) билан танишиш, франчайзининг харажат ва даромад моделини баҳолаш, амалдаги франчайзилар билан суҳбатлашиш ва шартномани синчиклаб ўрганиш. Қонунчилик ҳам франчайзинг муносабатларини тартибга солади, харидорни ҳимоя қилишни таъминлайди. Бугунги кунда франчайзингдаги асосий тенденциялар - глобал кенгайиш, янги йўналишларда франчайзлар пайдо бўлиши, технология ва

сервис стандартларининг кучайиши. Тўғри танланган франчайзинг модели тадбиркорга хавфни камайтирган ҳолда тез ва барқарор бизнес йўлини очиб беради.

### **11-мавзу. “Bootstrap” маркетинг режасини шакллантириш**

Bootstrap маркетинг - катта бюджетга эга бўлмаган кичик бизнеслар учун мижозларни жалб этиш ва сақлаб қолишга қаратилган ижодкор, арзон ва самарали усуллар мажмуасидир. Маркетинг режаси бизнес-режанинг муҳим қисми бўлиб, компаниянинг қайси мижозларга, қандай қиймат таклиф қилишини ва уларга қандай етиб боришини белгилайди. Самарали маркетинг нафақат сотувни, балки рақобат устунлигини ҳам яратади. Бу борада тадбиркор мақсадли бозорни аниқлаш, мижоз эҳтиёжларини бозор тадқиқоти орқали билиш ва рақобат афзалликларига таянган стратегия қуриши керак. Bootstrap усуллари одатда арзон, ижодкор ва рақобатбардош - айниқса кичик компаниялар учун.

Bootstrap маркетинг режасининг асосий вазифалари: мақсадли бозорни белгилаш, мижоз хоҳиш-эҳтиёжларини ўрганиш, ва компаниянинг рақобат афзалликлари асосида стратегия тузиш. Кичкина бизнеслар ижодкор реклама, ижтимоий тармоқлар, маҳаллий ҳамкорликлар, аҳоли билан бевосита мулоқот ва қиймат яратиш орқали катта рақобатчиларга қарши самарали кураша олади. Бунда катта бюджет талаб қилинмайди; асосий ресурс - креатив фикрлаш, аудиторияни тушуниш ва мижоз билан узоқ муносабат қуриш. Шундай қилиб, bootstrap маркетинг кичик бизнесга кам сарф билан катта таъсир бериш имконини яратади.

### **12-мавзу. Электрон тижорат ва тадбиркор**

Интернет-бизнес юритиш тарзини тубдан ўзгартириб, тадбиркорларга бизнесни тез ва арзон бошлаш имконини берди. Электрон тижорат (e-commerce) орқали тадбиркорлар таъминотчиларни топиши, мижоз фикрларини йиғиши, сармоядорлар билан боғланиши ва молиявий маълумотларни онлайн таҳлил қилиши мумкин. Аммо муваффақиятли (e-commerce) қуриш учун тадбиркор асосий омилларни баҳолаши, кенг тарқалган электрон тижорат мифларига алдандмаслиги ва интернетнинг афзалликларини мижозлар кутган хизмат ва қулайлик билан уйғунлаштирган стратегия ишлаб чиқиши лозим.

Электрон тижоратда устунлик мижозларнинг кучайган роли билан белгиланади: улар онлайн ва оффлайн каналларда нархларни қиёслайди, бошқа харидорлар фикрига таянади ва ҳар қандай ускуна орқали сотиб олишни кутади. Шунинг учун компаниялар кўпканалли (multichannel)

ёндашувни қўллаб, веб-сайт, мобил иловалар ва реал дўконларни уйғунлаштирмоқда. Шу билан бирга кичик тадбиркорлар ҳам e-commerceдан самарали фойда олиши мумкин: интернет тезкор тестлаш, бозорга чиқиш, мижозлар билан тўғридан-тўғри алоқа имкониятини беради. Муваффақият эса оддий қоидаларга боғлиқ - тезкор мослашиш, мижоз эҳтиёжини чуқур тушуниш, хавфсизлик ва махфийликни таъминлаш, ҳамда мижоз тажрибасини доимий яхшилаб бориш.

### **13-мавзу. Нарх белгилаш ва кредит стратегиялари**

Нарх белгилаш ҳар бир бизнеснинг фойдаси, имижи ва рақобатдаги ўрнини белгилайдиган асосий қарорлардан биридир. Тадбиркор нархни белгилашда харажатлар, мижоз қиймат қабул қилиши, рақиблар сиёсати ва бозор вазиятини бир вақтнинг ўзида инобатга олиши керак. Тўғри нархлаш стратегияси компания фойдасини сезиларли оширади, нотўғри нарх эса мижозларни йўқотиш, маҳсулот сифати ҳақида салбий тасаввур уйғотиш ва узоқ муддатли барқарорликка хавф туғдириши мумкин. Замонавий харидорлар нархга сезгир, смартфон орқали солиштириш олиб боради ва барча каналларда бир хил нарх ва шаффофликни кутади. Шу сабабли тадбиркорлар янги маҳсулот учун махсус таклифлар, мавжуд товарлар учун оптимал нархлаш, рақобатга мослашиш ва қийматга асосланган нарх моделларидан фойдаланади.

Шу билан бирга, кредит ва рақамли тўлов воситалари нарх стратегияларига катта таъсир кўрсатмоқда. Банк карталари, онлайн тўловлар ва мобил ҳамёнлар харид жараёнини енгиллаштириб, мижозларни кўпроқ сарфлашга мойил қилади. Айрим соҳаларда обуначилик (subscription) моделлари ҳам оммалашиб, ўзгарувчан нарх схемаларини талаб қилмоқда. Самарали нархлаш компаниянинг қиймати тўғри қабул қилиниши, мижозларга қулайлик яратилиши ва бозорда рақобатбардошлик таъминланишига хизмат қилади.

### **14-мавзу. Муваффақиятли молиявий режа тузиш**

Муваффақиятли молиявий режа ҳар қандай стартап ёки кичик бизнес учун ҳаётий аҳамиятга эга. Тўғри тузилган молиявий режа тадбиркорга тезроқ мусбат пул оқимига чиқиш, барқарор фойдага эришиш ва хатарларни олдиндан кўриш имконини беради. Инвесторлар ва кредиторлар ҳам айнан шу ҳужжатга таяниб инвестиция киритиш ёки кредит ажратиш ҳақида қарор қабул қилади. Молиявий режа компаниядаги барча жараёнларни кузатиш, нима учун молиявий ҳолат ўзгариб турганини тушуниш ва даромадни ошириш учун керакли чораларни вақтли кўриш имконини беради. Афсуски,

кўп тадбиркорлар асосий ҳисоботларни таҳлил қилмайди, молиявий саводхонлиги етарли эмас ва бу бизнес қарорларига салбий таъсир қилади. Шунинг учун асосий ҳисоботлар - баланс, даромад ва харажатлар ҳисоботи ва пул оқими ҳисоботини тўғри тузиш ва ўқиш муҳимдир.

Мазкур мавзуда тадбиркор асосий молиявий ҳисоботларни тайёрлаш, улар асосида бизнесни бошқариш, келгуси йиллар учун прогноз (pro forma) ҳисоботлар тузиш, молиявий коэффициентлар орқали таҳлил қилиш ва уларни тўғри талқин этишни ўрганади. Шу билан бир қаторда, компаниянинг қачон зарардан чиқиб, фойда қила бошлашини аниқловчи таннархни қоплаш нуқтаси (breakeven) таҳлили ҳам муҳим ўрин тутди. Қисқа қилиб айтганда, молиявий режа - тадбиркорнинг йўл харитаси бўлиб, компаниянинг барқарор фойдага чиқиши ва оқилона қарорлар қабул қилишига хизмат қилади.

### **15-мавзу. Нақд пул оқимини бошқариш**

Кичик бизнес учун энг хавфли муаммолардан бири - бу нақд пул етишмаслиги. Кўплаб компаниялар фойда қилиб ишлаётган бўлса ҳам, нақд пул оқими етарли бўлмагани учун банкротга учрайди. Айниқса стартапларда дастлабки ойларда салбий пул оқими кузатилади, чунки харажатлар кўп, даромад эса ҳали тўлиқ шаклланмаган бўлади. Шу боис тадбиркор нақд пулни тўғри бошқариши, керакли прогнозларни тайёрлаши, қандай даврда қанча пул керак бўлишини олдиндан билиши жуда муҳим. Нақд пул - компаниянинг ҳаётий бўлаги бўлиб, маҳсулот сотиш ёки фойда олишдан ҳам муҳимроқ омил ҳисобланади.

Самарали пул оқими бошқаруви учун тадбиркор аввало компаниянинг пул айланиш циклини - товар ёки хомашё сотиб олиниши ва мижозлар тўлови олинadиган вақт орасидаги кечикишни тушуниши зарур. Бу цикл узоқ бўлса, бизнес кўпроқ пулга муҳтож бўлади ва кассани босим остига қўяди. Кейинги муҳим қадам - нақд пул бюджети тузиш (ойма-ой даромад ва харажат прогнозлари) ва компаниянинг “катта учлиги”ни самарали бошқариш: дебиторлар қарзи, кредиторлар қарзи ва захиралар. Дебиторлар қарзини ўз вақтида йиғиш, захираларни меъёردа ушлаш ва тўловларни режали тарзда амалга ошириш компанияни пул инқирозидан асрайди. Қисқа қилиб айтганда, тўғри пул оқими бошқаруви ҳар қандай бизнеснинг барқарор ишлаши ва ўсиши учун асосий шартдир.

## **16-мавзу. Тўғри жой ва ички тузилмани (Layout) танлаш**

Бизнес учун жой танлаш узоқ муддатли муваффақиятга кучли таъсир кўрсатади. Жараён босқичма-босқич амалга оширилади: аввал тўғри минтақани, кейин вилоят/штатни, кейин шаҳарни ва охирида аниқ жойни танлаш. Бу қарорга аҳоли сони ва таркиби, даромад даражаси, инфратузилма, транспорт, солиқлар, ишчи кучи ва рақобат каби омиллар таъсир қилади. Чакана савдо ва хизмат кўрсатувчи бизнеслар учун омилларнинг энг муҳими - мижоз оқими, йўл ҳаракати, рақобатчиларга яқинлик, кўзга ташланиш ва парковка. Ишлаб чиқарувчилар эса хомашё манбалари, логистика ва энергия харажатларига қараб жой танлайдилар.

Ички тарх ҳам жуда муҳим: тарх мижозлар оқимига қулай бўлиши, хизмат кўрсатиш тезлигини ошириши ва ходимлар ишини енгиллаштириши керак. Ритейлда товарлар стратегик жойлаштирилади, хизмат кўрсатишда қулайлик ва комфорт устувор, ишлаб чиқаришда эса хавфсизлик ва самарали иш оқими ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Шунингдек, бинолар ногиронлар учун қулайлик стандартларига мувофиқ бўлиши шарт. Тўғри жой ва фойдали тарх - бизнеснинг барқарор ўсиши ва рақобатда устунликка эга бўлишининг асосий омили ҳисобланади.

## **17-мавзу. Молия манбалари: акциядорлик (equity) ва қарз (debt)**

Янги бизнесни бошлашда капитал топиш энг қийин вазифалардан бири бўлиб, тадбиркорлар кўпинча кредитлар чеклангани, инвесторлар эҳтиёткорлиги ва кичик миқдордаги маблағларга бўлган талаб юқорилиги сабаб қийинчиликка дуч келадилар. Мувофақиятли молиялаштиришнинг асосий қоидалари - тўғри капитал манбасини танлаш, муҳим манбаларни излаш, синовлардан ўтишга тайёр туриш, ижодий ёндашиш ва интернет ҳамда ижтимоий тармоқлардан фойдаланиш. Инвестор ва кредиторлар билан тўғри “химия” яратиш, тайёр бизнес-режа ва қисқа, ишонарли тақдимотга эга бўлиш ҳам жуда муҳим. Тадбиркорлар капитални фақат миқдор бўйича эмас, балки бизнес эҳтиёжига мос равишда йиғишлари керак. Маркетинг, ангел инвесторлар, грантлар, корпорация шерикликлари ва бошқа манбаларни бирлаштириб, *layered financing* - кўп қатламли молиялаштириш - кенг қўлланилмоқда.

Тадбиркорлар учун капиталнинг икки асосий тури мавжуд: *equity* - бизнесдаги улушни сотиш орқали олинадиган инвестиция, ва *debt* - қарз маблағлари. *Equity* манбаларига тадбиркорнинг ўз маблағлари, дўст-қариндошлар, ангел инвесторлар, венчур капитал, краудфандинг ва IPO (оммавий эмиссия) киради. *Debt* манбалари эса банк кредитлари, қарз

линиялари, факторинг, кредит бирлашмалари ва бошқа қарз инструментларини ўз ичига олади. Шу билан бирга, кичик бизнесга қаратилган давлат ва ҳудудий кредит дастурлари, жумладан Small Business Administration (SBA) каби дастурлар ҳам мавжуд. Муваффақиятли тадбиркорлик учун молиялаштиришни излаш, музокаралар юритиш ва сармоядорларни топиш - доимий ва энергия талаб қилувчи жараёндир.

### **18-мавзу. Тўғри жойлашув ва биноларни тўғри жойлаштириш тузилмани (layout)ни танлаш**

Бизнес учун тўғри жойлашувни танлаш - рақобат устунлигини яратадиган стратегик қарор. Жой танлаш жараёни босқичма-босқич амалга ошади: минтақа → штат/вилоят → шаҳар → аниқ жой. Хар бир бизнес тури учун жой талаби бошқача: айримлари мижозларга яқинликни талаб қилса, бошқалари инфратузилма, ишчи кучи, логистика ёки солиқ шароитларига қараб қарор қабул қилади. Тадбиркор жой танлашда демография, инфратузилма, аҳоли ўсиши, мижоз профили, транспорт ҳаракати, рақобатчиларнинг жойлашуви каби омилларни ўрганиши зарур. Тўғри ўрганилган жой, айниқса чакана ва хизмат соҳасида, компаниянинг ўсишига кучли таъсир қилади. Жой танлашда замонавий харита сервислари, демографик маълумотлар ва бошқа таҳлил воситалари катта ёрдам беради. Жойлашув бизнес турига қараб турлича бўлиши мумкин: марказий бизнес туманлари, маҳалла ва жилдлар, савдо марказлари, рақобатчилар ёнидаги жойлар, тақсимлашилган офис/дукон жойлари, катта супермаркетлар ичидаги кичик нуқталар, ноанъанавий локациялар, уйда ишлаш ёки кўчма форматлар. Ишлаб чиқарувчилар эса логистика, хомашё манбалари, ер ва электр таъминоти, омборхоналар ва экология талаблари бўйича жой танлайдилар. Бинонинг ички тузилмаси (layout) ҳам муҳим: маркетинг оқими, мижоз ҳаракат йўналиши, ишчилар самарадорлиги, хавфсизлик, ва имконияти чекланганлар учун қулайлик талаблари (масалан, ADA) ҳисобга олиниши керак. Самарали layout чакана дўконларда товарни кўришни осонлаштиради, хизмат бизнесларида тезкор ҳаракатланишни таъминлайди, ишлаб чиқаришда эса иш жараёнининг узлуксиз ва хавфсиз ташкил этилишига хизмат қилади.

### **19-мавзу. Тадбиркорликнинг глобал жиҳатлари**

Глобал бозорга чиқиш кўпгина кичик бизнеслар учун маркетинг стратегиясининг ажралмас қисмига айланди, чунки бозор имкониятларининг 95 фоизи миллий чегаралардан ташқарида жойлашган.

Рақамли технологиялар, Интернет ва ахборотга осон кириш имкони кичик бизнесларга ҳам халқаро савдода фаол иштирок этиш имконини берди. Глобаллашув кичик компанияларга янги мижозлар топиш, ички бозордаги пасайишларни бартараф этиш, маҳсулот сифатини ошириш ва рақобатбардошликни кучайтириш имконини яратади. Бироқ халқаро савдога чиқишда қонунлар, божхона тартиблари, транспорт харажатлари, маданий ва тил фарқи, бозор ҳақидаги маълумот етишмаслиги каби тўсиқлар мавжуд.

Глобал тадбиркорликка кириш учун компаниялар экспорт, лицензиялаш, франчайзинг, халқаро шерикчилик ёки чет элда филиал очиш каби турли стратегияларни қўллайдилар. Халқаро савдога таъсир қилувчи асосий омиллар - савдо тўсиқлари, тарифлар, техник стандартлар ва айрим мамлакатларнинг сиёсий-иқтисодий шароитлари. Шу билан бирга, XXI асрда халқаро савдога катта таъсир кўрсатадиган минтақавий ва глобал савдо келишувлари мавжуд: ЭИО, NAFTA (ёки унинг ўрнидаги USMCA), Европа Иттифоқи фойдали имкониятлар яратади. Глобал тадбиркорга айланиш - бу дунё бозорини тушуниш, маданий фарқларни ҳурмат қилиш ва компания ичида глобал фикрлаш маданиятини шакллантиришни талаб қилади.

# **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

## **I. Асосий адабиётлар**

1. Small Business Management and Entrepreneurship, 8th Edition, David Stokes and Nick Wilson – 2021
2. The Profitable Entrepreneur: Your Practical, Essential Roadmap to Grow and Sustain Your Business, Mike Cassidy – 2025
3. Strategic: The Skill to Set Direction, Create Advantage, and Achieve Executive Excellence, Rich Horwath – 2023
4. Entrepreneurial Small Business, 7th Edition, Jerome Katz and Richard Green – 2024
5. Small Business Management Entrepreneurship and Beyond, 5th Edition - Timothy S.Hatten – 2012
6. Entrepreneurship and Small Business Paul Burns – 2022
7. Technology Entrepreneurship Natasha Evers, James Cunningham, Thomas Hoholm – 2022
8. Тадбиркорлик асослари, Halim Hamroyev – 2010
9. Бизнес асослари, Taniyev A., Zenchenko S., Kushatov R., Xaitov O. – 2022
10. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik asoslari, D.S.Kosimova – 2019
11. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries – 2011
12. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur – 2010
13. Kichik biznes va tadbirkorlik, U. P. Umurzakov, A. J. Toshboyev - 2014

## **II. Қўшимча адабиётлар**

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2023. – 76 б.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Тадбиркорлик фаолияти эркинлигининг кафолатлари тўғрисида”ги Қонуни. 2012 йил 5 февраль, ЎРҚ–328-сон.
3. Ўзбекистон Республикасининг “Оилавий тадбиркорлик тўғрисида”ги Қонуни. 2012 йил 26 апрель, ЎРҚ–328-сон.
4. Ўзбекистон Республикасининг “Рақобат тўғрисида”ги Қонуни. 2012 йил 6 январь, ЎРҚ–319-сон.
5. “Янги Ўзбекистон тараққиёт стратегияси – 2030” тўғрисидаги Президент Фармони, ПФ–60-сон, 2024 йил 11 январь.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони, 19.08.2025 йилдаги ПФ–138-сон “Ўзбекистон Республикаси Президентининг

тадбиркорлар билан V очик мулоқотда белгиланган вазифаларини амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ–132-сонли Фармони “2025–2027 йилларда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш стратегияси тўғрисида”, 2025 йил 14 февраль.
8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2025 йил 19 мартдаги “Кичик ва ўрта бизнеснинг иқтисодийдаги ўрнини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ–50-сон Фармони.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПК–79-сонли Қарори “Тадбиркорлик фаолиятини рақамлаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”, 2025 йил 25 март.
10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. Тадбиркорлик субъектлари учун маъмурий ва солиқ юкини янада камайтириш, бизнеснинг қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида. 2021 йил 15 сентябрь, ПФ–6314-сон.
11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. Солиқ мажбуриятларини бажаришда тадбиркорлик субъектларига янада қулай шарт-шароитлар яратиш чора-тадбирлари тўғрисида. 2021 йил 7 сентябрь, ПФ–6307-сон.
12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. Тадбиркорлик фаолиятининг жадал ривожланишини таъминлашга, хусусий мулкни ҳар томонлама ҳимоя қилишга ва ишлаб чиқариш муҳитини сифат жиҳатидан яхшилашга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. 2021 йил 5 октябрь, ПФ–4848-сон.
13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Тадбиркорлик муҳитини яхшилаш ва хусусий секторни ривожлантириш орқали барқарор иқтисодий ўсиш учун шарт-шароитлар яратиш борасидаги навбатдаги ислохотлар тўғрисида”ги Фармони (ПФ–101-сон 08.04.2022)
14. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. Тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш тизимини такомиллаштириш, ишбилармонлик муҳитини янада яхшилаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. 2021 йил 21 апрель, ПК–5087-сон.

15. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. Т.: “Ўзбекистон”, 2017. – 104 б.
16. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2016. – 56 б.
17. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2017. – 48 б.
18. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2017. – 488 б.