

OILAVIY TADBIRKORLIK FAOLIYATIGA STRATEGIK BOSHQARUVNI TATBIQ ETISH YO'NALISHLARI

Ermatov Nosir Toxirovich

TDIU, tadqiqotchi

Annotatsiya

Oilaviy tadbirkorlik milliy iqtisodiyotni rivojlantirishning muhim tarkibiy qismidir. Oilaviy tadbirkorlikni yaxshi va professional boshqarish kompaniya faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi, bu esa pirovardida keng jamoatchilik farovonligini oshiradi. Buning sababi, barcha sohalarni faqat oila a'zolari bajarishi mumkin emas, shuning uchun tegishli professional yordam talab qilinadi. Ushbu maqolada menejerlarni jalb qilgan holda oilaviy tadbirkorlikni boshqarishda strategik menejmentni qanday amalga oshirish mumkinligi muhokama qilinadi.

Kalit so'zlar: oila, biznes, aksiyador, oilaviy tadbirkorlik, menejment, strategik boshqaruv, operatsion boshqaruv, innovatsiya.

Abstract

Family entrepreneurship is an essential component of national economic development. Effective and professional management of family businesses positively impacts company performance, ultimately enhancing the overall well-being of society. This is because family members alone cannot handle all aspects of the business, necessitating appropriate professional support. This article discusses how strategic management can be implemented in managing family entrepreneurship by involving professional managers.

Keywords: family, business, shareholder, family entrepreneurship, management, strategic management, operational management, innovation.

Аннотация

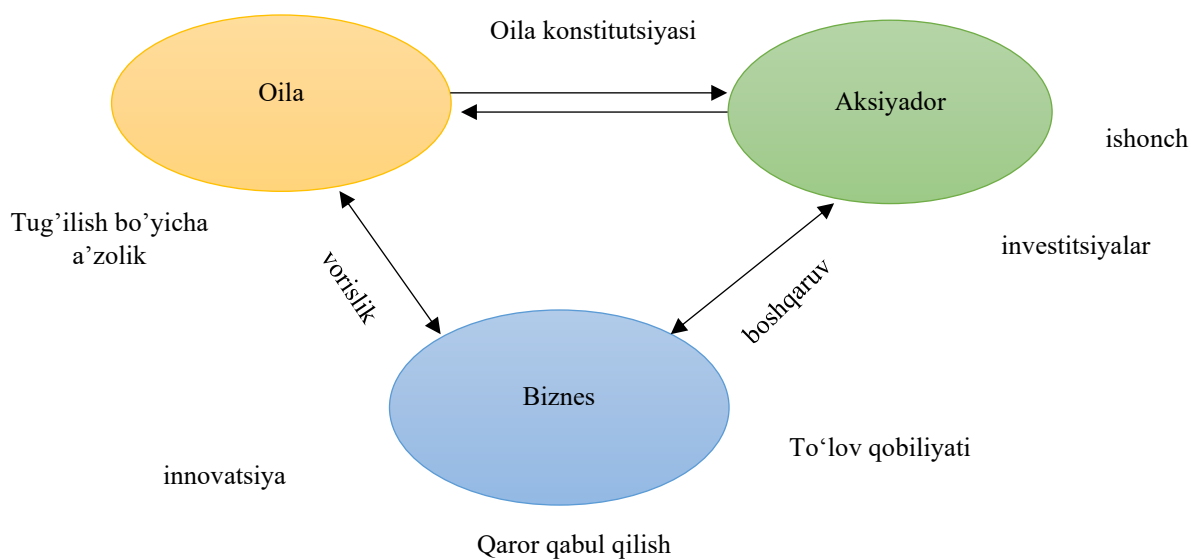
Семейное предпринимательство является важной составляющей развития национальной экономики. Эффективное и профессиональное управление семейным бизнесом оказывает положительное влияние на деятельность компании, что, в свою очередь, способствует повышению благосостояния широких слоёв населения. Это связано с тем, что члены семьи не могут выполнять все функции самостоятельно, поэтому требуется соответствующая профессиональная помощь. В данной статье рассматривается, как можно реализовать стратегический менеджмент в управлении семейным предпринимательством с привлечением профессиональных менеджеров.

Ключевые слова: семья, бизнес, акционер, семейное предпринимательство, менеджмент, стратегическое управление, операционное управление, инновации.

KIRISH

Oilaviy tadbirkorlik mamlakat iqtisodiyotining asosiy omillaridan biridir. Oilaviy tadbirkorlik dastlab hayot ehtiyojlarini qondirish uchun, oila uchun daromad olishni xohlaydigan shaxslar yoki oilalar tomonidan quriladi. O'z rivojlanishida faqat o'z oilasi uchun daromad olish maqsadida qurilgan kompaniya yirik kompaniyaga aylanib, katta aktiv va daromadga ega bo'lishi mumkin. Oilaviy tadbirkorlik — bu kompaniyaning mulki va faoliyatida oila a'zolari bevosita ko'rinadigan kompaniya [1]. Oila a'zolari kompaniyani rivojlantirish uchun kompaniyaning kundalik faoliyatida birgalikda ishtirok etadilar. Bunda oilaviy tadbirkorlikdagi kuchlilik korxona faoliyatining ham egasi, ham ijrochisi bo'lgan unga jalb qilingan resurslarning ustunligidir.

Oilaviy tadbirkorlik uning asoschisi va egasi tomonidan e'lon qilingan qadriyatlarga asoslanadi. Bu qadriyatlar tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishda ustunlik qiladi va unga aloqador bo'lgan barcha oila a'zolari hamda xodimlar uchun asosiy tamoyilga aylanadi. O'z tarixida oilaviy tadbirkorlik sub'yektlari ta'sischi'larning ruxsati bilan ishonib topshirilgan shaxslar qo'liga o'tadi. Bir nechta oila a'zolari kompaniyani boshqarishda yoki kompaniya faoliyatining yakuniy qarorlarini qabul qilishda ishtirok etadilar (1-rasm).



1-rasm. Oilaviy tadbirkorlikda ishtirok etuvchi uchta tizimning bog'liqligi¹

Oilaviy tadbirkorlik davlatning qishloq hududlarida ijtimoiy barqarorlikni saqlash va aholini ish bilan ta'minlash kabi dolzarb muammolarni hal qilishga ham katta hissa qo'shadi. Bundan tashqari, oilaviy korxonalar ko'pincha an'anaviy kasblar va mahalliy madaniyatni saqlab qolishda muhim rol o'ynaydi. Ushbu jihatlarni inobatga olgan holda, mazkur sohada tadqiqotlar olib borish muhim yo'nalish hisoblanadi.

¹ Muallif ishlanmasi

ADABIYOTLAR SHARXI

Oilaviy tadbirkorlik tushunchasini aniqlashdan oldin uning tarixiy asoslarini o'rganish foydali. Gedeon tadbirkorlikni — tadbirkorni yer, mehnat va kapital o'rtasidagi ishlab chiqarishning dinamik omili sifatida ta'riflaydi [2]. Boshqa bir fransuz olimi J. B. Say Gedeon g'oyalarini kengaytirib, tadbirkorni biznes-firma tashkilotchisi, uning taqsimlash va ishlab chiqarish funksiyalarida markaziy o'rinni egallagan konsepsiya sifatida alohida belgilab ko'rsatadi [3]. Adam Smit [4] tadbirkorni umumiy iqtisodiy faoliyatda unchalik katta bo'lmagan faol rolga ega ekanligini ko'radi — u haqiqiy kapitalni ta'minladi, lekin yetakchi yoki boshqaruvchi rol o'ynamaydi, degan g'oyani ilgari suradi. Shu bilan birga, Hayton J.C. tadbirkorlarni kapitalistik iqtisodiyotning harakatlantiruvchi iqtisodiy kuchi sifatida ko'radi va tadbirkorlarning innovatsion tabiati hamda yangi kombinatsiyalar bilan tajribalarini ta'kidlaydi [5].

O'zbekistonda milliy iqtisodiyot barqarorligini ta'minlashda oilaviy tadbirkorlik faoliyatining turli shakllarining rivojlanishi o'ziga xos ahamiyat kasb etmoqda. Oilaviy tadbirkorlikning qaror topishi mamlakatimizda juda ko'p ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni hal qiladi. Eng avvalo, u oila farovonligi va bandligini ta'minlashda hamda bozor iqtisodiyotining asosiy harakatlantiruvchi kuchi bo'lgan mulkdorlar sinfini barpo qilishda yaqqol namoyon bo'ladi. “Oilaviy tadbirkorlik to'g'risida”gi O'zbekiston Respublikasi Qonunida oilaviy tadbirkorlik — oila a'zolari tomonidan tavakkal qilib va o'z mulkiy javobgarligi ostida daromad (foyda) olish maqsadida amalga oshiriladigan tashabbuskorlik faoliyati sifatida ta'rif berilgan [6].

Demak, endi oilaviy tadbirkorlikni keng ommalashtirish yo'li bilan ko'zlangan maqsadga, ya'ni oila mustahkamligiga va farovonligiga erishish mumkin bo'ladi. Bizningcha, oila mustahkamligi masalasi ko'p jihatdan funksional tahlilni talab etib, “Oila—oilaviy tadbirkorlik—mustahkam oila” kategoriyalarini murakkab, ajralmas majmua sifatida o'rganishni taqozo etadi. Bunda oila faqat iste'molchi sifatida ham mavjud bo'lishi mumkin. Biroq, oilaviy tadbirkorlik faqatgina oila negizida shakllanadi va pirovard natijada mustahkam oilani vujudga keltiradi. Shu jihatdan oilaviy tadbirkorlikni oila mustahkamligini ta'minlovchi omillardan biri sifatida tadqiq qilishni maqsadga muvofiq deb bildik.

METODOLOGIYA

Tadqiqot obyekti sifatida oilaviy tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanuvchi korxonalar boshqaruv faoliyati belgilab olingan. Tadqiqotda oilaviy tadbirkorlikning tashkiliy iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish, aholi bandligini ta'minlash yo'llarini tahlil qilish, mantiqiy fikrlash, ilmiy abstraksiyalash, ma'lumotni guruhlash, analiz va sintez, induksiya va deduksiya usullari qo'llanilgan.

TAHLIL VA NATIJALAR

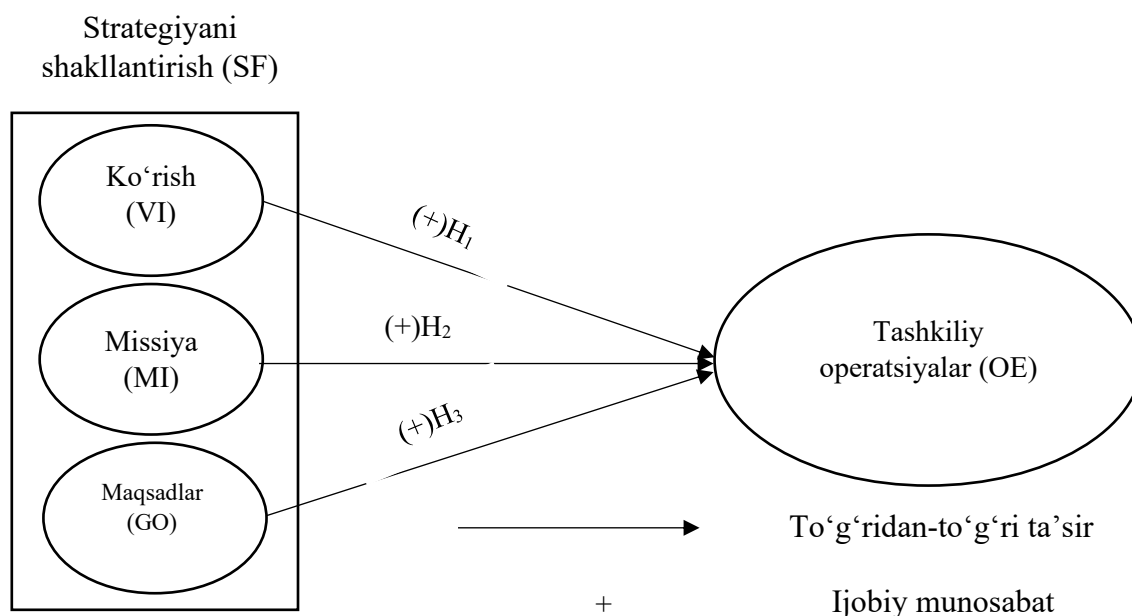
Hozirgi vaqtda dunyo mamlakatlarida kichik biznesning aksariyat qismi oilaviy korxona shaklida ish yuritmoqda. Yevropa davlatlari yalpi milliy mahsulotining 40-50 foizini, Osiyo mamlakatlarida 65 foizdan 82 foizgachasini, Lotin Amerikasida 70

foizga yaqinini oilaviy biznes ishlab chiqaradi. AQSH iqtisodiyotida uning ulushi 95 foizdan ziyod miqdorni tashkil etadi. Iqtisodi rivojlangan ko'plab mamlakatlarda oilaviy tadbirkorlik sohasidagi tadqiqotlarni olib boruvchi, uning manfaatlarini himoyalovchi va oilaviy korxonalarining faoliyat ko'rsatishi borasida tajriba almashish uchun munozara maydonlarini tashkil etuvchi maxsus birlashmalar mavjud. Bunday yondashuv aholini tadbirkorlik faoliyatiga faol jalb qilishni kengaytirish, oilaviy an'analarni, oilaviy tadbirkorlar sulolasini shakllantirish va rivojlantirish imkonini beradi.

Oilaviy tadbirkorlikning umumiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- oilaviy tadbirkorlik o'z ishtirokchilarining ixtiyoriyligiga asoslanadi;
- oilaviy tadbirkorlik yuridik shaxs tashkil etgan yoki tashkil etmagan holda amalga oshirilishi mumkin;
- korxona 50 foizdan ortiq umumiy ulushga ega bo'lgan yagona dominant oilaviy guruhga tegishli;
- eng ko'p aksiyalarga ega bo'lgan oilalardan chiqqan odamlar tomonidan boshqariladi.

Respublikamizda 2024-yilning 1-yanvar holatiga jami 44 935 ta oilaviy korxonalar faoliyat yuritmoqda [7]. Oilaviy tadbirkorlik korxonasidagi asosiy lavozimlarni kuchli oila a'zolari egallaydi va kompaniyaning barcha operatsiyalarini nazorat qiladi. Mutaxassislar faqat oila tomonidan yoki kompaniya rivojlanishi kontekstida hal qila olmaydigan muayyan sohalarda yordam berish uchun jalb qilinadi. Korxona egasi sifatida oila professionallarga ishonch bag'ishlashlari va faqat korxonaning to'g'ri ishlashi va kutilgan foyda olish uchun zarur bo'lgan nazoratni amalga oshirishlari mumkin.



2-rasm. Qiymatga asoslangan oilaviy tadbirkorlikni rivojlantirish modeli¹

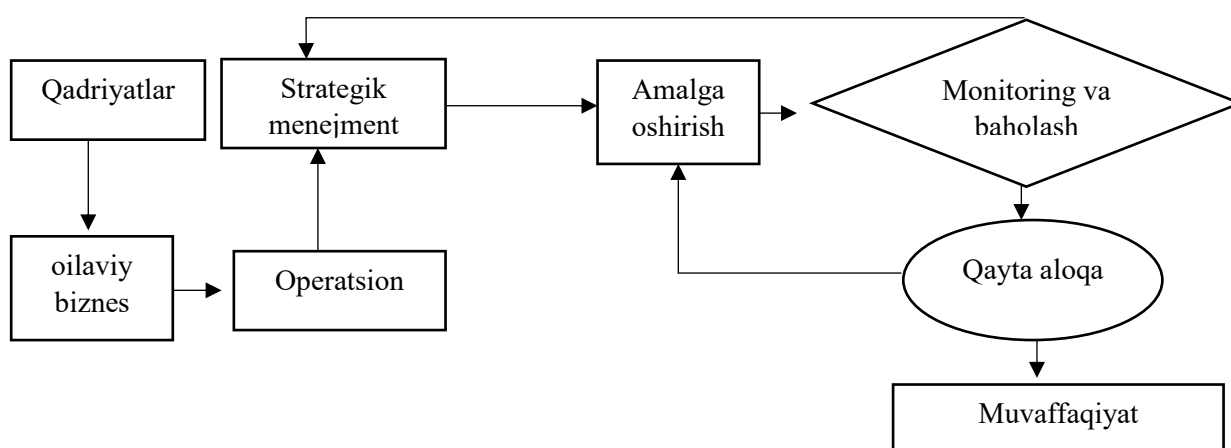
¹ Fahad Al Dhaheri, Ali Ameen, Osama Isaac'larning ilmiy nazariy qarashlari asosida muallif ishlanmasi.

Oilaviy tadbirkorlik o'z faoliyatini davom ettirishi va oilasi bo'lgan mamlakat iqtisodiyotiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi uchun o'z faoliyatini davom ettirishi va daromad keltirishi kerak. Oilaviy tadbirkorlikni rivojlantirish va daromad olish uchun uning faoliyatida strategik boshqaruvni yaxshi rejalashtirish va joriy etish zarur.

Strategik menejment — bu tashkilotga o'z maqsadlariga erishishga imkon beradigan funksiyalarni tashkil qilish, amalga oshirish va qaror qabul qilish san'ati va fanidir. Kompaniya maqsadlariga erishish uchun turli tadbirlar, jumladan, boshqaruv strategiyalarini amalga oshirish orqali oilaviy tadbirkorlikni amalga oshirish mumkin. Strategik menejment tashkilot maqsadlarini belgilash, tashkilot maqsadlariga erishish uchun siyosat va rejalarni ishlab chiqish va tashkilot maqsadlariga erishish uchun tegishli resurslarni taqsimlashda qo'llaniladi (2-rasm).

Strategik menejment bir butunlikda amalga oshiriladi va tashkilot maqsadlariga erishishda samarali ishlashi uchun o'zaro funksional hamkorlikni talab qiladi. Strategik menejment tashkilotning keng qamrovli yo'nalishini ta'minlaydi va tashkilotning xatti-harakati bilan chambarchas bog'liq bo'lib, barqaror va hozirgi va kelajakdagi sharoitlarga muvofiq zarur bo'lgan o'zgarishlarga moslasha oladigan tashkilotlarda qarorlar qabul qilishda asos va yo'l-yo'riq beradi [8]. Boshqaruv strategiyasini amalga oshirish kompaniyaning qadriyatlari, kompaniyaning qarashlari va missiyasi hamda kompaniya erishmoqchi bo'lgan maqsadlardan boshlanadi, keyin u haqiqiy siyosat va faoliyatda amalga oshiriladi.

Oilaviy tadbirkorlikni rivojlantirish bo'yicha amaliy tadqiqotlar bilan birgalikda kompaniyaning kelajakdagi rivojlanishi haqidagi fikrlar oilaviy tadbirkorlikni rivojlantirish bo'yicha tadqiqot natijalariga asoslangan tavsifiy tahlillar natijasida oilaviy tadbirkorlikda strategik boshqaruvni amalga oshirish bo'yicha mualliflik qarashlarini shakllantirishga erishdik (3-rasm).



3-rasm. Oilaviy tadbirkorlikda strategik boshqaruvni amalga oshirish¹.

Oilaviy tadbirkorlikni rivojlantirishda uning rivojlanishi va barqarorligiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan turli amaliy jihatlarga e'tibor qaratish zarur. Bu jihatlarga, jumladan, quyidagilar kiradi:

¹ Muallif ishlanmasi.

Aniq biznes-rejaga ega bo'ling. Oilaviy tadbirkorlik o'zini raqobatchilardan ajratib turadigan, iste'molchilar e'tibori va ishonchini qozona oladigan biznes jihatlari va qadriyatlariga e'tibor qaratish orqali quriladi. Kompaniyaning imkoniyatlari va kelajakdagi rivojlanish yo'nalishlarini hisobga olgan holda aniq biznes-rejani tayyorlash kerak. Biznes-rejani ta'sisчилarning o'zlari yoki ilgari intilgan biznesni rivojlantirish rejasiga muvofiq bilim va tajribaga ega bo'lgan biznes-maslahatchi yordamida ishlab chiqishi mumkin.

Maqsadli bozorni aniqlang. Bozor oilaviy kompaniya qurishning muhim jihatlaridan biridir. Oilaviy korxonalar o'zlari ishlab chiqaradigan mahsulot/xizmatlarni qabul qiladigan maqsadli iste'molchilarni bilishlari kerak. Ishchi guruh o'z muammolariga yechim sifatida mahsulot/xizmatlarni qabul qilgan iste'molchilarning xususiyatlarini tushunishi kerak. Maqsadli iste'molchilarning mosligi to'g'ri bozor sementatsiyasidan boshlanadi. Oilaviy korxonalar o'zlari ishlab chiqaradigan mahsulot/xizmatlarni qabul qiladigan maqsadli iste'molchilarni bilishlari kerak. Ishchi guruh o'z muammolariga yechim sifatida mahsulot yoki xizmatlarni qabul qiladigan iste'molchilarning xususiyatlarini tushunishi kerak. Maqsadli iste'molchilarning mosligi to'g'ri bozor sementatsiyasidan boshlanadi.

Mavjud xarakter va potensialni yaxshiroq tushunish uchun bozorni qayta segmentlash ham mumkin. Raqobat bo'lgan omillarni baholang, keyin bu omillarni yo'q qiling. Sanoat standartlaridan past bo'lishi mumkin bo'lgan omillarni baholang. Ilgari hech qachon taklif qilinmagan yaratuvchi omillarni baholang. Bozorda bo'shliq mavjud, ya'ni yangi innovatsiyani qabul qilishga tayyor bo'lgan bir qator erta qabul qiluvchilar mavjud.

Professional ishchi jamoasi. Mutaxassislarni qat'iy ravishda kompetensiya, qobiliyat, halollik va kompaniyani rivojlantirish uchun ishtiyoq nuqtai nazaridan ishga olish mumkin. Oilaviy tadbirkorlik egasi endi mustaqil ravishda amalga oshira olmasligi mumkin bo'lgan oilaviy tadbirkorlik qadriyatlari va siyosatlarini hayotga tatbiq etishda professionallar birinchi o'rinda turadi. Yaxshi tanlov o'tkazish va ish sharoitlari va kompaniya maqsadlariga mos keladigan ish tizimi tomonidan qo'llab-quvvatlangan holda, ushbu mutaxassislar oilaviy kompaniyani muvaffaqiyatga olib kelishiga umid qilinadi.

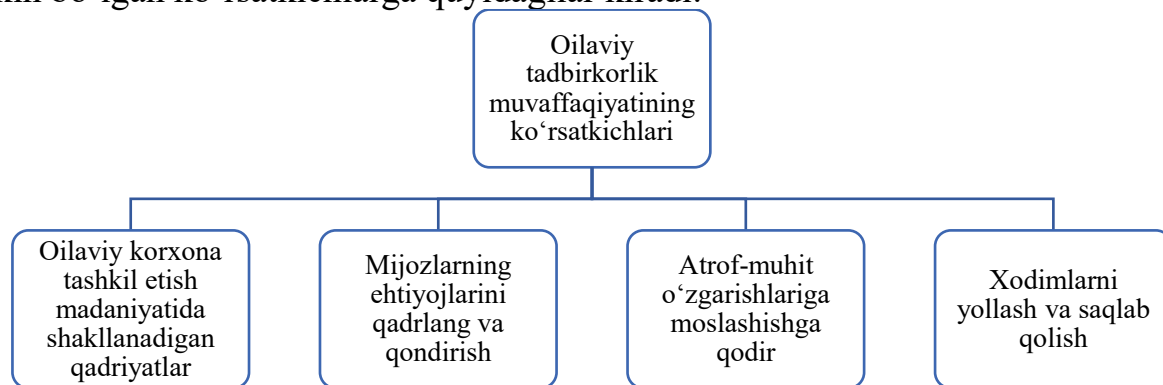
Strategik hamkorlar bilan hamkorlikni yo'lga qo'ying. Oilaviy tadbirkorlik sheriklari bilan hamkorlik o'zaro manfaatlilik tamoyili asosida to'g'ri tashkil etilishi va amalga oshirilishi kerak. Barcha ishtirokchilar qo'shgan hissaga mutanosib ravishda foyda olishlari kerak. Hamkorlar barcha hamkorlik qiluvchi tomonlarga foyda keltiradigan eng yaxshi natijalarni ta'minlash maqsadida o'zgartirish operatsiyalarida oilaviy kompaniyalarga hissa qo'shishlari mumkin.

Innovatsiya. Oilaviy korxonalar iste'molchilar va manfaatdor tomonlarning ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda eng yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarishi uchun innovatsion jarayonlarni davom ettirishi kerak. Innovatsiya oilaviy kompaniya tomonidan yakka tartibda yoki strategik hamkorlar bilan hamkorlikda amalga oshirilishi mumkin. Ushbu innovatsiyaning asosiy prinsipi shundaki, kompaniya iste'molchilar tomonidan foydali deb hisoblangan raqobatchilarga nisbatan farqlovchi

qiymatga ega. Bu albatta o'xshash kompaniyalarga tegishli bo'lmagan oilaviy tadbirkorlikning afzalligi.

Oilaviy ishlardan biznesni ajratib turing. Oilaviy tadbirkorlikni oila a'zolari va oila ishonadigan shaxslardan iborat ta'sislar tashkil qiladi. Uning rivojlanishida uni to'g'ri tartibga solish kerak, shunda biznesda chalkashliklar bo'lmasligi uchun korporativ ishlar va oilaviy ishlar ajratiladi. Ishtirok etilgan a'zolar professional tarzda ishlashi va yaratilgan tizimga moslashishi kerak. Bunday holda, har bir a'zo o'rnatilgan o'yin qoidalariga rioya qilishi va oilaviy masalalar bilan biznes masalalariga aralashmasligi kerak. Bu manfaatlar to'qnashuvining oldini olishga qaratilgan va pirovardida kompaniya faoliyatiga ta'sir qiladi.

Oilaviy tadbirkorlik muvaffaqiyatining ko'rsatkichlari sifatida foydalanish mumkin bo'lgan ko'rsatkichlarga quyidagilar kiradi:



4-rasm. Oilaviy tadbirkorlik faoliyatidagi muvaffaqiyat ko'rsatkichlari¹

Oilaviy tadbirkorlik mamlakatimiz iqtisodiy yuksalishiga, ish o'rinlari yaratishga, xalq farovonligini oshirishga katta hissa qo'shayotgan sohalardan biridir. Biznesni rivojlantirish ehtiyojlariga muvofiq strategik boshqaruvni amalga oshirish va texnologik o'zgarishlarni kuzatish orqali professional va zamonaviy oilaviy tadbirkorlik boshqaruvi kompaniya faoliyatini yaxshilashi mumkin. Oilaviy korxonalar o'zaro kelishilgan qadriyatlar asosida o'z faoliyat ko'rsatkichlarini yaxshilashda davom etishlari, sifatli kafolatni amalga oshirishlari va iste'molchilar, hamkorlar hamda barcha manfaatdor tomonlarga mukammal xizmat ko'rsatishlari kerak.

Oilaviy tadbirkorlikning asoschisi va bosh menejeri sifatida egasining roli tegishli mutaxassislar tomonidan yordam berishi mumkin, bu esa kompaniyaning kelgusida rivojlanishi uchun foyda keltirishi mumkin.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Oilaviy tadbirkorlik mamlakatimiz iqtisodiy yuksalishiga, ish o'rinlari yaratishga, xalq farovonligini oshirishga katta hissa qo'shayotgan sohalardan biridir. Biznesni rivojlantirish ehtiyojlariga muvofiq strategik boshqaruvni amalga oshirish va texnologik o'zgarishlarni kuzatish orqali professional va zamonaviy oilaviy biznes boshqaruvi kompaniya faoliyatini yaxshilashi mumkin. Oilaviy korxonalar o'zaro

¹ Muallif ishlanmasi.

kelishilgan qadriyatlar asosida o'z faoliyat ko'rsatkichlarini yaxshilashda davom etishlari, sifatli kafolatni amalga oshirishlari va iste'molchilar, hamkorlar hamda barcha manfaatdor tomonlarga mukammal xizmat ko'rsatishlari kerak.

Oilaviy biznesning asoschisi va bosh menejeri sifatida egasining roli tegishli mutaxassislar tomonidan yordam berishi mumkin, bu esa kompaniyaning kelgusida rivojlanishi uchun foyda keltirishi mumkin.

Olib borilgan tadqiqotlarga ko'ra, oiladagi mulkidan daromad olishga uringan oilalarning aksariyati o'z faoliyatlarini muvaffaqiyatli deb hisoblashadi. Bundan tashqari, o'z mulkini kapitalga aylantirishni istagan oilalarning 50 foizi buning uchun mablag'ga muhtoj emasligini ta'kidlaydi. Shunga qaramay, ko'pgina oilalar o'z mulkidan haligacha to'g'ri foydalanishmayapti. So'ralgan oilalar ichida oila resurslari bazasida oilaviy tadbirkorlikni tashkil qilish istagida bo'lganlar buni amalga oshirganlarga qaraganda ikki baravar ko'pni tashkil qiladi.

Bundan ko'rinadiki, oilaviy tadbirkorlikni rivojlantirishga to'sqinlik qilayotgan omillardan eng asosiysi moliyaviy hamda boshqaruv faoliyati omilidir. Demak, oilaviy tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashda mikrokredit uyushmalarining rolini hamda samarali boshqaruvni tashkil etish bo'yicha konsalting markazlari faoliyatini amalga oshirish talab etiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Longenecker, L.G. (2001). *Kewirausahaan (Manajemen Usaha Kecil)*, Buku Jakarta: Salemba Empat.
2. Gedeon, S. (1990). What is entrepreneurship? *Entrepreneurial Practice Review*, 1(3), 16-352323.
3. Say, J. B. (2010). Entrepreneurs, high growth entrepreneurs, and managers: Contrasting and overlapping motivational patterns. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 221-234.
4. Smith, A. (1759/1989). *The theory of moral sentiments*. London–Edinburgh: A. Millar, A. Kincaid & J. Bell. [Polish translation: *Teoria uczuć moralnych*. Warsaw: Państwowe Wydawnictwo Naukowe].
5. Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.
6. O'zbekiston Respublikasining "Oilaviy tadbirkorlik to'g'risida"gi Qonuni (2012-yil 26-aprel).
7. stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/12276-shablon-117
8. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education, Inc.