



## KICHIK VA YIRIK BIZNESNI BOSHQARISHNING ILG'OR XORIJIY TAJRIBALARI

Boburmirzo Xursanaliyev  
Email: [boburmirzo04@gmail.com](mailto:boburmirzo04@gmail.com)

### MAQOLA HAQIDA

**Qabul qilindi:** 24-iyun 2023-yil  
**Tasdiqlandi:** 26-iyun 2023-yil  
**Jurnal soni:** 7  
**Maqola raqami:** 7  
**DOI:** <https://doi.org/10.54613/ku.v7i7.773>

### KALIT SO'ZLAR/ Ключевые слова/ keywords

biznes boshqaruv, madaniyat, yetakchilik,  
muvaffaqiyat

### ANNOTATSIYA

Ushbu tadqiqotda kichik va yirik biznes subyektlarining boshqaruv usul va uslublari turli rivojlangan dunyo mamlakatlari miqyosida ko'rib o'tilgan. Tahlil davomida ularning boshqaruv jarayonida bir-biridan farq qiluvchi turli omillar, jumladan, madaniyat, iqtisodiy holat, kichik biznes boshqaruv jarayonida katta biznesdan qanchalik farq qilish darajalari o'rganilgan. Shuningdek, o'rganishlar natijasida amalga oshirilgan tahlillar yordamida model yaratilgan hamda mavzu doirasida amalga oshirilgan tadqiqotlar o'rganilib, xulosalar taqdim etilgan.

**Kirish:** Biznes boshqaruv keng qamrovli tushuncha hisoblanib, o'z ichiga rejalashtirish, tashkil va turli xil tashkilot va tarmoqlarning o'z maqsadlariga yetishish uchun og'ishmasdan harakat qilishni nazorat qilishni anglatadi. Ma'lum bir turdagi biznes boshqaruvchi tashkiliy tuzilmani muvafqlashtirish hamda xodimlar, resurslar va biznesning muvaffaqiyatga erishish yo'lida amalga oshirilayotgan umumiy jarayonni nazorat qilish vazifalarini ham bajaradi.

Bugungi tadbirkorlik va raqobat keng rivojlangan davrda biznes boshqaruv sohasi eng dolzarb sohalardan biriga aylandi. Buning natijasi o'laroq, samarali boshqaruv amaliyoti korxonalarining o'zgaruvchan bozor sharoitlariga, texnologik taraqqiyotga va mijozlarning xohishlariga moslashishi uchun zarurdir.

Ushbu (bo'lim/maqola) kichik va yirik biznesni boshqarishning ilg'or xorijiy tajribalari va turli jihatlarini o'rganishga qaratilgan. U strategik rejalashtirish, yetakchilik uslublari, xodimlarni rag'batlantirish va jalb qilish, qaror qabul qilish jarayonlari va tashkiliy madaniyatning turli mamlakatlarda tashkiliy tuzilmasiga e'tibor qaratishdan iborat.

Umuman olganda, kichik biznesni boshqarish va yirik biznesni boshqarish o'rtasida muhim farqlar mavjud va ular faoliyatining turli jihatlariga ta'sir qiladi. Shu nuqtayi nazardan ular o'rtasidagi farqlarni ajratib olish muhim sanaladi. Kichik biznesni boshqarish va yirik biznesni boshqarish o'rtasidagi farqlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Hajm: Kichik biznes boshqaruv odatda ma'lum bir joy yoki mahalliy bozorga e'tibor qaratadi, yirik biznes boshqaruv esa kengroq mahsulot, xizmatlar va bozorlar bilan shug'ullanadi.
2. Qaror qabul qilish: Kichik korxonalarda qaror qabul qilish ko'pincha markazlashtirilgan va mulkdor yoki kichik boshqaruv jamoasi tomonidan amalga oshiriladi. Yirik korxonalarda qaror qabul qilish odatda markazlashtirilmagan va boshqaruvning bir necha qatlamlarini o'z ichiga oladi.
3. Resurslar: Kichik biznes cheklangan resurslarga, jumladan moliyaviy kapitalga, inson resurslariga va texnologiyaga ega. Yirik korxonalar resurslardan ko'proq foydalanish imkoniyatiga ega va ilg'or texnologiyalar, tadqiqot va ishlamlar hamda kattaroq ishchi kuchiga sarmoya kiritishlari mumkin.
4. Moslashuvchanlik: Kichik korxonalar bozor o'zgarishlariga javob berishda va o'z strategiyalarini moslashtirishda yanada chaqqon va moslashuvchan bo'lishi mumkin. Yirik korxonalar hajmi va murakkab tashkiliy tuzilmalari tufayli o'zgarishlarni amalga oshirishda qiyinchiliklarga duch kelishi mumkin.
5. Risk: Kichik biznes ko'pincha cheklangan resurslar va bozor o'zgaruvchanligi tufayli yuqori xavflarga duch keladi. Yirik korxonalar barqarorroq daromad oqimlariga ega bo'lishi mumkin, lekin ayni paytda katta ishchi kuchi, turli xil mahsulot qatorlari va global operatsiyalarni boshqarish bilan bog'liq xavflarga duch kelishi mumkin.
6. Madaniyat: Kichik biznes ko'pincha yanada yaqinroq ish muhitiga va kuchli jamoa tuyg'usiga ega. Yirik korxonalar ko'proq rasmiylashtirilgan tashkiliy madaniyat va ierarxiyaga ega bo'lishi mumkin.
7. Raqobat: Kichik korxonalar o'zlarining mahalliy bozorida boshqa kichik korxonalar bilan raqobatlashishi mumkin, yirik korxonalar esa ko'pincha milliy yoki global miqyosda boshqa yirik korporatsiyalar bilan raqobatlashadi.

8. Moliyaviy menejment: Kichik biznes egalari odatda kundalik moliyaviy boshqaruvda ko'proq ishtirok etadilar, yirik korxonalarda esa moliyaviy rejalashtirish, byudjetlashtirish va hisobot uchun mas'ul bo'lgan maxsus moliya bo'limlari va CFOlar mavjud.

9. Rivojlanish potentsiali: Kichik biznes resurslar cheklanganligi sababli cheklangan o'sish potentsialiga ega bo'lishi mumkin, yirik korxonalar esa yangi bozorlarga chiqish, boshqa kompaniyalarni sotib olish va keng ko'lamga erishish potentsialiga ega.

10. Mijozlar bilan munosabatlar: Kichik biznes ko'pincha o'z mijozlari bilan yaqinroq munosabatlarga ega bo'lib, shaxsiylashtirilgan xizmat ko'rsatadi va mijozlarning sodiqligini mustahkamlaydi. Yirik korxonalar kengroq mijozlar bazasiga erishish uchun ko'proq branding va marketing strategiyalariga tayanishi lozim.

**Adabiyotlar tahlili:** Kichik va yirik biznesni boshqarish usullarini va farqlarni o'rganuvchi ko'plab tadqiqotlar va tadqiqot ishlari mavjud bo'lib, ulardan bir nechta tahlil qilindi.

F.B. Timotyning (2012) "Kichik biznes menejment: muvaffaqiyat uchun muhim tarkibiy qismlar" asarida kichik biznes boshqaruvining muhim elementlari, shuningdek, rejalashtirish, marketing, moliya va operatsion boshqaruv haqida alohida to'xtalib o'tgan. U kichik biznes menejerlari cheklangan resurslar va moslashuvchan bo'lishi zarurligini ta'kidlaydi. Bundan tashqari, avtor tadbirkorlar va kichik biznes egalari bugungi raqobatdosh biznes muhitida qiyinchiliklarni yengish va imkoniyatlarni maksimal darajada oshirish uchun zarur bilim va ko'nikmalar bilan ta'minlashga chorlaydi.

Biznes faoliyat hajmidan qat'i nazar, tashkilotning muvaffaqiyatga erishishida tashkilot madaniyati muhim o'ringa ega. Hunger va Whelen (1995) ta'kidlashicha, eng yaxshi madaniyat bu tashkilot missiyasi va strategiyasini qo'llab-quvvatlovchi madaniyatdir. Bizing umumiy tahlil va izlanishlarimizga ko'ra tashkilot faoliyatida amerikaliklar, yevropaliklar, osiyo va boshqa mintaq xodimlarining o'zlariga xos biznes yuritish madaniyati mavjud. Masalan, Xitoylik ishchilarning jamoaviy xarakteri amerikaliklarga qaraganda ko'proq guruhga asoslangan ishlashni rag'batlantirishga moyilligini ko'rsatadi (Earley, 1993).

Turli tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, kelib chiqish jihatidan har xil insonlar muammolarga yechim topishda bir xil kelib chiqishga ega bo'lgan guruhlariga qaraganda samaraliroq ekan (Shav, 1983). Lekin Shavning ushbu xulosasini Watson (1993) inkor etgan holda, turli kelib chiqishga ega bo'lgan insonlarning muammoni yechish uchun birgalikdagi harakati shunchaki vaqtni behuda sarflash ekanligini ta'kidlaydi.

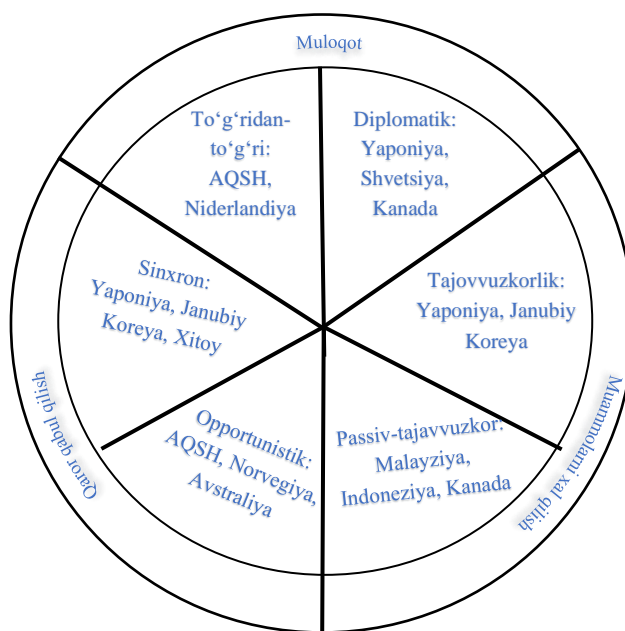
John Merchatning (2011) 25 davlatda o'tkazgan tadqiqoti turli millat vakillarining biznes yuritishga bo'lgan munosabatlarini o'rganishga bag'ishlangan bo'lib, boshqarish madaniyatlarini o'rt toifaga bo'ladi va har bir toifa doirasida boshqarish usuli shakllangan davlatlar aniqlanadi. Misol uchun, Janubiy Koreya, Hong Kong, Singapur, Tailand, Malayziya, Indoneziya, Xitoy va Taivan davlatlarida boshqarish jarayonida aynan yakka shaxs buyruqlariga va xulosalariga qaratilgan boshqarish madaniyati shakllangan. Germaniyada biznes boshqaruv shakli rahbarlar va xodimlar tashkilotning aniq siyosati va tartib-qoidalariga rioya qilib ishlashni afzal ko'radilar. Vazifaga yo'naltirilganlik boshqaruv shaklini esa Fransiya, Avstraliya va Norvegiyada ko'rish mumkin. Bunda biznes boshqaruvchilar tashkilot oldiga qo'yan maqsadga tez va samarali

erishishni ta'minlashga harakat qiladilar. Ma'lum boshqaruvchining xohish-istaklariga yo'naltirilgan biznes yuritishni AQSH, Angliya va Yaponiyada ko'rish mumkin. Ya'ni bunday turdagi biznes yuritishda tashkilot aynan bir shaxs, boshqaruvchi maqsadlariga qarab butun jamoa harakat qilishi tushiniladi (Merchant and Merchant, 2011).

**Metodologiya:** Ushbu (bo'limni) tadqiqotni tahlil qismini amalga oshirish uchun biz biznes yuritishda muhim sanalgan kommunikatsiya, qaror qabul qilish hamda muammoni yengish omillarini tanlab oldik va ushbu omillar turli rivojlangan davlatlarda biznes yuritishda qanchalik ahamiyatli va qay darajada ta'sir kuchiga ega ekanligini o'rganamiz. Shuningdek, biz tadqiqotimiz uchun o'nta rivojlangan va aholisi biznes yuritishda muvaffaqiyatga erishgan mamlakatlarni tanlab oldik. Ular Germaniya, Fransiya, Yaponiya,

Niderlandiya, Shvetsiya, AQSH, Buyuk Britaniya, Avstraliya, Janubiy Koreya va Xitoy kabi davlatlardir.

**Natijalar va muhokamar:** Qaror qabul qilish jarayoni ikkiga bo'linadi, sinxron va oportunistik biznes boshqaruvchilar. Bunday biznes rahbari ehtiyotkor bo'ladi. Ular, shuningdek, kutilayotgan xavf-xatarlar haqida xavotirlari yuqori bo'ladi. Bunday turdagi boshqaruv uslubi asosan Yaponiya, Janubiy Koreya va Xitoyda samarali ish berishini kuzatish mumkin. Oportunistik boshqaruvchilar esa turli vaziyatlarga moslashuvchan va maqsadlariga erishish uchun xavf-xatarlarga to'siq sifatida qaramay, dadil qadamlar tashlaydi. Bir so'z bilan ularni tavakkalchilar deyish mumkin. Oportunistik biznes boshqaruvchilar AQSH, Norvegiya va Avstraliyada tadbirkorlik maktablariga xos boshqaruv uslublaridir.



1-rasm. Turli madaniyatlarda biznes yetakchilik uslublari

Biznes shaklidan qat'i nazar unda muloqot alohida rol o'ynaydi. Biznes boshqaruvida muloqotni diplomatik muloqot shakliga hamda to'g'ridan-to'g'ri muloqot turiga ajratish mumkin. Diplomatik muloqot shaklida rahbarlar muloqotda ehtiyotkorlik bilan yondashishlari bilan birga, ular xushmuomala va tinglovchilarning munosabatidan kelib chiqqan holda do'stona yondashishadilar. Bunday munosabat usulini ko'proq Yaponiya, Kanada va Shvetsiyada ko'rish mumkin (1-rasm).

To'g'ridan-to'g'ri munosabat shaklida biznes yurituvchilar jarayonga va xodimlarning xatti-harakatlariga erkin munosabat bildirishga odatlanganlar. AQSH, Niderlandiya biznes boshqaruv maktablarida ushbu usul ko'proq muvaffaqiyat keltiradi.

Biznes boshqaruvchilar tashkilot tuzilmasidan kelib chiqib o'z oldida turgan to'siqlarni yengib o'tishlari uchun ular yetarlicha ko'nikma va bilimga ega bo'lishlari zarur. Bazi turdagi rahbarlar topshiriqlarini xodimlardan talab qilishda juda qattiqqo'l va aniq muddatda bajarilishini ta'minlash uchun xodimlar tomonidan turli xil vajlarni inkor qilgan holda, kerak bo'lsa qo'pol tarzda yondashadilar. Janubiy Koreya va Xitoyda turli xil faoliyat shakllarida ishlovchi xodimlar bunday turdagi rahbarlarga toqat bilan ishlashlari talab etiladi. Boshqa turdagi rahbarlar passiv – tajovvuzkor bo'lib, kelishuvlar va topshiriqlar bajarilmagandagina reaksiya bildirishlari mumkin (Sin Patrik, 2019). Malayziya, Singapur va Indoneziyada bunday turdagi rahbarlarni uchratish mumkin.

Umumiy keltirilgan hislatlardan tashqari, turli dunyo mamlakatlarining o'ziga xos biznes yuritish etikasi va madaniyatlari mavjuddir. Germaniya tashkilotlarida har bir bo'limi uchun buyruqlar zanjiri aniq belgilangan. Ko'rsatmalar va ma'lumotlar yuqori o'rinda turuvchi rahbar tomonidan beriladi va xodimlarga tarqatiladi. Nemislar uchun rahbar hushyor bo'lib, buyurtma yoki loyihaning to'g'ri amalga oshirilishini doimiy monitoring qilish talab qilinadi.

Menejerlar berilgan topshiriqni bajarishda ular bilan bir harakat qilish orqali o'z xodimlariga motivatsiya beradilar. Ular adolatli va uzoq vaqt ishlash va qoidalarga rioya qilish orqali o'z xodimlari bilan birdamlik ko'rsatadilar.

Fransuz menejerlari ko'proq avtokratikdir. Ular nemis menejerlariga qaraganda ko'proq rahkatchan va texnik xodimlar, menejerlar va boshqa xodimlar bilan maslahatlashadilar, ammo qarorlar yuqori lavozimdagi rahbar tomonidan qabul qilinadi. Buyruqlar yuqoridan keladi va xodimlarga beriladi. Fransuz kompaniyalari tuzilmasi o'zaro bog'liqlik, jamoaviy harakat, o'z rahbariga ishonish va o'zaro bag'rikenglikni o'z ichiga oladi.

Yaponiyada Konfutsiy ta'limotlariga ergashgan holda biznes yuritiladi, shuning uchun kompaniya rahbarlari odatda ierarxiyaga mos keladi. Top-menejerlar kompaniyaning kundalik faoliyatida kamdankam ishtirok etadilar. Yirik biznes egalari buyruqlar va ko'rsatmalarni ishchilarga tarqatish uchun o'rta menejerlardan foydalanadilar.

Yaponiyada g'oyalar va takliflar ko'pincha kompaniyaning quyi darajadagi xodimlaridan keladi. G'oyalar, ixtirolar va takliflarni qo'llab-quvvatlash uchun o'rta bo'g'indagi rahbarlar va ishchilarning imzolari yig'ilib, yuqori rahbarlarga beriladi. Tasdiqlash yetarli bo'lsa, yuqori rahbariyat rozilikni beradi.

Ispaniyadagi biznes rahbarlari xuddi Fransiyadagi kabi avtokratikdir. Biroq, ular mantiq o'rniga ko'proq sezgiga tayanadilar. Ular ish davomida xarizmani namoyon etadilar va jamoaning barcha a'zolariga o'zining ta'sir kuchiga ega ekanligidan faxrlanadilar. Ular ilhom berishda mohir va ishtirish taktikalarini bilishadi. Rahbar uchun ularning qarorini bekor qilish mumkin emas.

Shvetsiyalik biznes rahbarlari odatda demokratik va markazlashmagan. Ularning fikricha, agar xodimlar yaxshi ma'lumotga ega bo'lsalar, ularning motivatsiyasi yuqori bo'ladi, bu esa yaxshi ishlashga olib keladi. Ierarxiya Germaniya yoki Fransiyadagi

hamkasblariga qaraganda kamroq darajaga ega. Shvetsiyalik menejerlar o'z jamoasi uchun ochiq va har doim muhokama qilishga tayyor. Bu ularning madaniyatining bir qismidir va u barcha muhim qarorlarni amalga oshirishdan oldin kompaniyaning barcha xodimlari bilan muhokama qilinishi kerakligini ko'rsatadigan qonun bilan tasdiqlangan, lekin bu yakuniy qaror qabul qilish jarayonini kechiktirishi mumkin.

Amerikalik biznes rahbarlariga o'z bo'limlarini boshqarish uchun to'liq vakolat va mas'uliyat berilgan. Ular ko'pincha optimistik, ishonchli, harakat va maqsadga yo'naltirilgan, tajovuzkor va qat'iydir. Ular doimo shaxsiy muvaffaqiyatlari haqida o'ylashadi. Menejerlar korporativ ruh va jamoaviy ishini namoyish eta oladilar, lekin o'zlarining shaxsiy erkinliklariga intilishadi. Menejerlardan o'zlariga berilgan mas'uliyatlarga muvofiq harakat qilishlari kutiladi va ular xatoga yo'l qo'ygan taqdirda darhol ishdan bo'shatilishi mumkinligini bilishadi.

Buyuk Britaniyada biznes menejerlari diplomatik va adolatli bo'lishga harakat qilishadi. Biroq, agar majbur bo'lishsa, ular juda shafqatsiz bo'lishi mumkin. Ular odatda o'z an'alariga sodiqdirlar, shuning uchun ular boshqa odamlarning qadriyatlarini boshqacha ekanligini butunlay noto'g'ri tushinishlari mumkin.

Avstraliya biznes rahbarlari jamoa bilan bir butunlikda harakat qilishlari bilan boshqalardan ajralib turadi. Ular tez fikrlaydilar va tezkor qarorlar qabul qilishadi.

Janubiy Koreyadagi konglomeratlar ko'pincha katta oilalarga tegishli. Janubiy Koreya kompaniyalarida nepotizm keng tarqalgan bo'lib, asosiy lavozimlarni egalarning o'g'illari, aka-ukalari, kuyovlari, jiyanlari va katta oilaning bir nechta erkak a'zolari egallagan.

Xitoylik biznes rahbarlari ulardan yuqori lavozimdagi odamlarning ko'rsatmalariga amal qiladilar. Yuqori rahbariyat tomonidan qabul qilingan ko'rsatmalar va qarorlarga shubha qilishlari mumkin emas, chunki bu hurmatsizlikni anglatadi. Xitoylar uchun juda muhim xislat bu har doim ham ichki hissiyotlarini namoyon qilmasdan,

#### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Boburmirzo Khursanaliev. The Impact Of Population Growth On The Country's Economic Development. Qo'qon Universiteti Xabarnomasi, 2023
2. Boburmirzo Khursanaliev. O'zbekiston Respublikasida kichik biznes faoliyatining rivojlanish tahlili. E conference zone, 2022
3. Khursanaliev Boburmirzo. Exchange rate influence on foreign direct investment: empirical evidence from cis countries. International Journal Of Management And Economics, 2022
4. Earley, P.C. "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups." The Academy of Management Journal, 1993, (36), 319-345.

ochiq yuz va xushmuomalalik, shuning uchun barcha xodimlar hamma narsa qulay va tartibda bo'lishi haqida bosh qotiradilar.

**Xulosa:** Xulosa qilib aytish mumkinki, biznesni boshqarish amaliyoti turli mamlakatlarda madaniy, iqtisodiy va huquqiy tafovutlar miqyosida farqlanadi. Biroq, biznesni samarali boshqarishning asosiy tamoyillari bir xil bo'lib qolmoqda.

Rivojlangan mamlakatlarda biznes boshqaruvi raqobatdosh ustunlikni saqlab qolish uchun innovatsiyalar, texnologiyalarni o'zlashtirish va strategik rejalashtirishga e'tibor qaratadi. Bu mamlakatlarda ko'pincha shaffoflik, hisob bilan ish yuritish va axloqiy amaliyotlarni rag'batlantiradigan na'munali biznes asoslari va qoidalari mavjud.

Rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda biznes boshqaruvi siyosiy beqarorlik, va resurslardan foydalanish cheklanganligi kabi muammolarga duch kelishi mumkin. Bu mamlakatlarda biznesni samarali boshqarish mahalliy sharoitga moslashish, hukumat amaldorlari va mahalliy hamjamiyat bilan mustahkam aloqalar o'rnatish va barqaror biznes amaliyotini joriy etishni o'z ichiga oladi.

Rivojlanayotgan mamlakatlarda biznes boshqaruvi ko'pincha infratuzilma cheklovlarini bartaraf etishga, bozorlarga kirishni yaxshilashga va iqtisodiy o'sishni rag'batlantirishga qaratilgan. Bu xalqaro tashkilotlar bilan hamkorlikni va to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarni jalb qilish bo'yicha strategiyalarni amalga oshirishni o'z ichiga olishi mumkin.

Qaysi mamlakat bo'lishidan qat'i nazar, biznesni muvaffaqiyatli boshqarish mahalliy bozor dinamikasini, madaniy me'yorlarni va qonunchilik asoslarini tushunishni talab qiladi. Shuningdek, u har bir mamlakatning o'ziga xos ehtiyojlari va muammolariga mos keladigan boshqaruv amaliyotini moslashtirishni o'z ichiga oladi.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, turli mamlakatlarda biznesni boshqarish murakkab va dinamik soha bo'lib, u mahalliy sharoitlarni chuqur tushunishni va turli muhitlarga moslashish qobiliyatini talab qiladi. Biznesni boshqarishning samarali amaliyotlari barqaror o'sishni ta'minlashi va har qanday mamlakatdagi tashkilotlarning umumiy muvaffaqiyatiga hissa qo'shishi mumkin.

5. Hunger, J. D. and T. L. Wheelen, Strategic Management, Addison-Wesley. New York, 1995.
6. Ruhe, J. A., "Effects of Leader Gender And Leader Behavior On Group Problem-Solving," Proceedings of the American Institute of Decision Sciences, Northeast Division, 1978, pp. 123-127
7. Steiner, I. D., Group Process and Productivity, New York: McGraw-Hill, 1972
8. Shaw, M. E., Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior, New York: McGraw-Hill, 1983.