

3/2022,
may-iyun
(№ 00059)



БИЗНЕС СУБЪЕКТЛАРИНИНГ ТАДБИРКОРЛИК ҚОБИЛИЯТИНИ “KPI” ВОСИТАСИДА БАҲОЛАШ МЕХАНИЗМИ

Навруз-зода Лайли Бахтиёровна

*Бухоро давлат университети “Сервис соҳаси иқтисодиёти кафедраси”
катта ўқитувчиси. Ўзбекистон. lzoda@mail.ru*

DOI: https://doi.org/10.55439/EIT/vol10_iss3/a23

Аннотация

Мақолада тадбиркорлик қобилиятини ривожланганлик даражасини илғор ҳориж тажрибасига асосланиб KPI (Key Performance Indicators) воситасида баҳолашнинг методологияси ва “муҳим маҳорат индикаторлари” ишлаб чиқилган. Бу баҳолаш индикаторлари асосида Бухоро вилоятидаги 40 та бизнес субъектларининг реал эришилган тадбиркорлик қобилиятини муаллифлик усулида ўрта: “маҳоратли тадбиркор”, “салоҳиятли тадбиркор” ва “маҳоратсиз тадбиркор” сифат даражалари аниқланган.

Калит сўзлар: тадбиркорлик қобилияти, тадбиркорлик маҳорати, KPI, муҳим маҳорат индикаторлари, қаттиқ кўнмалар, юмшоқ кўнмалар, рақамли кўнмалар, маҳоратли тадбиркор.

Аннотация

В статье на основе изучения передового зарубежного опыта разработаны методология оценки уровня развития предпринимательской способности с использованием инструментов KPI (Key Performance Indicators) и «ключевые индикаторы навыков». Исходя из этих оценочных показателей, на основе авторской методики определены три качественные степени реальной предпринимательской способности 40 субъектов бизнеса Бухарского вилоята: «превосходный предприниматель», «потенциальный предприниматель» и «неквалифицированный предприниматель».

Ключевые слова: предпринимательские способности, предпринимательское мастерство, KPI, ключевые показатели навыков, твердые навыки, мягкие навыки, цифровые навыки, превосходный предприниматель.

Abstract

The article develops a methodology for assessing the level of entrepreneurial ability development using KPI (Key Performance Indicators) and "key skill indicators" based on advanced foreign experience. On the basis of these assessment indicators, the author's method of determining the real entrepreneurial ability of 40 business entities in the Bukhara region was determined by three quality levels: "excellence entrepreneur", "potential entrepreneur" and "unskilled entrepreneur".

Keywords: entrepreneurial ability, business excellence, KPI, key performance indicators, hard skills, soft skills, digital skills, excellence entrepreneur.

Кириш

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги Фармонида асосан янги ташкид этилган “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги” олдидан “ҳодимларни интеграциялашган энг

муҳим самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) асосида бошқариш ва фаолиятини баҳолашнинг замонавий усуллари татбиқ этиш” [1] вазифаси қўйилган. Ушбу муҳим вазифани бажариш мақсадида маҳаллий ҳокимликлар раҳбарлари фаолиятининг самарадорлигини KPI тизимида баҳолаш амалиёти 2020 йилнинг 1-чорагидан тажриба сифатида жорий этилди.

Мамлакатимизда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни жадвал ривожлантириш орқали камбағалликни қисқартириш учун тадбиркор шахсларнинг бизнес маҳоратини ошириш бўйича самарали чора-тадбирларини ишлаб чиқиш лозим. Бу учун бизнес соҳасида маҳорат (экселенс) ни баҳолаш моделини яратиш тақозо этади. Тадбиркорлик субъектларининг бизнес маҳоратини баҳолаш асосида жамиятда моҳир тадбиркорларнинг улушини кўпайдириш мумкин бўлади. Айниқса, бизнес фаолиятининг сифат ва самарадорлигини “муҳим маҳорат индикаторлари” (KPI) воситасида баҳолаш механизмини жорий этиш орқали инсон тадбиркорлик қобилиятини миқдорий ўлчаш ва тадбиркорларнинг сифат мақомини танлаш имкони вужудга келади.

Бу мақсадни амалга ошириш учун мақолада тадбиркорлик қобилиятини KPI тизимида баҳолашнинг маҳорат мезонлари ва тадбиркорларни сифат жиҳатдан таснифлаш тартибини ишлаб чиқиш вазифаси қўйилди.

Мавзуга оид адабиётларнинг таҳлили

Инглиз адабиётларида “Тадбиркорлик маҳорати” тушунчаси “Бизнес экселенс” (Business Excellence) ибораси билан ифодаланади. Г.К.Канжи томонидан ишлаб чиқилган “Бизнес экселенс менежмент тизими” га кўра “Бизнес экселенс – бу умумий сифат менежменти (TQM) концепсиясидан келиб чиққан бошқарув концепцияси бўлиб, унинг эволюцион ривожланишининг сўнгги босқичини ифодалайди” [2]. Р.Манн, М.Муҳаммад, М.Т.Агустин “Бизнес экселенс тушуниш – КБХТ учун хабардорлик бўйича қўлланмаси”да “Бизнес экселенс – меҳнат унмдорлигини ошириш ва акциядорлар учун қиймат яратиш мақсадида ташкилотнинг бошқарув тимизмлари ва жараёнларини яратиш ва мустаҳкалашдан иборат. Бу нафақат сифат тизимига эга бўлишни, балки у ташкилотнинг барқарорлигини таъминлашнинг энг самарали воситаси ҳам ҳисобланади. Аслида “Бизнес экселенс модели” (BEM) дастлаб “Умумий сифат менежменти” (TQM) модели сифатида танилган” [3]. Бизнес экселенс – “бу сифат соҳасида тадбиркорлик фаолиятида моҳирлигини баҳолаш моделидир” [13]. Ўзбек олимлари тадбиркорликнинг сифат аниқловчиси сифатидаги “бизнес экселенс” иборасини “тадбиркорлик фаоллиги” ифодасида ишлатадилар [15].

KPI (Key Performance Indicators) – “бу мақсадларга эришиш даражасини ёки жараённинг оптималлигини ўлчашга ёрдам берадиган фаолиятнинг, айниқса натижадорлиги ва самарадорлигини миқдорий кўрсаткичларидир” [4]. KPI хорижда персонал менежмент тизимида ходимларнинг иш фаолиятининг натижадорлиги ва самарадорлигини баҳолаш механизми сифатида кенг қўлламда қўлланилиб келинмоқда. Ўзбек тилида KPI абберватураси «Фаолиятнинг муҳим кўрсаткичлари» деган маънони англатади. Адабиётларда KPI ни икки томонлама: самарадорлик ва натижадорлик талқинлари мавжуд. Бир томондан “самарадорлик” индикатори агар эришилган самара ва харажат ўртасидаги мутаносиблик асосида нисбий ҳисоб-китоб қилинса, иккинчи томондан “натижадорлик” индикатори қандай натижага, самарага эришиш (масалан, у ёки бу ишни бажара олиши) мутлақ шаклида намоён бўлади [5].

Ўзбекистонда тиббиёт соҳаси кадрларининг фаолият самарадорлигини баҳолашда ишлаб чиқилган KPI эътиборга лойиқдир [11]. Инсон капиталини баҳолашда KPI усули қўл келади [12]. KPI концепциясидан тадбиркорлик қобилиятини баҳолашда фойдаланиш яхши самара беради, деб ўйлаймиз. Чунки, у “ҳақиқий эришилган натижаларнинг миқдорий ўлчов индикатори, бизнес-жараёнларининг натижадорлиги, самарадорлиги, унумдорлигининг ўлчовлари ҳисобланади”[6]. KPI – одамлар, гуруҳлар, компания ва унинг бўлинмаларининг ишини баҳолаш ва назорат қилиш имконини берадиган механизм ҳамдир [7].

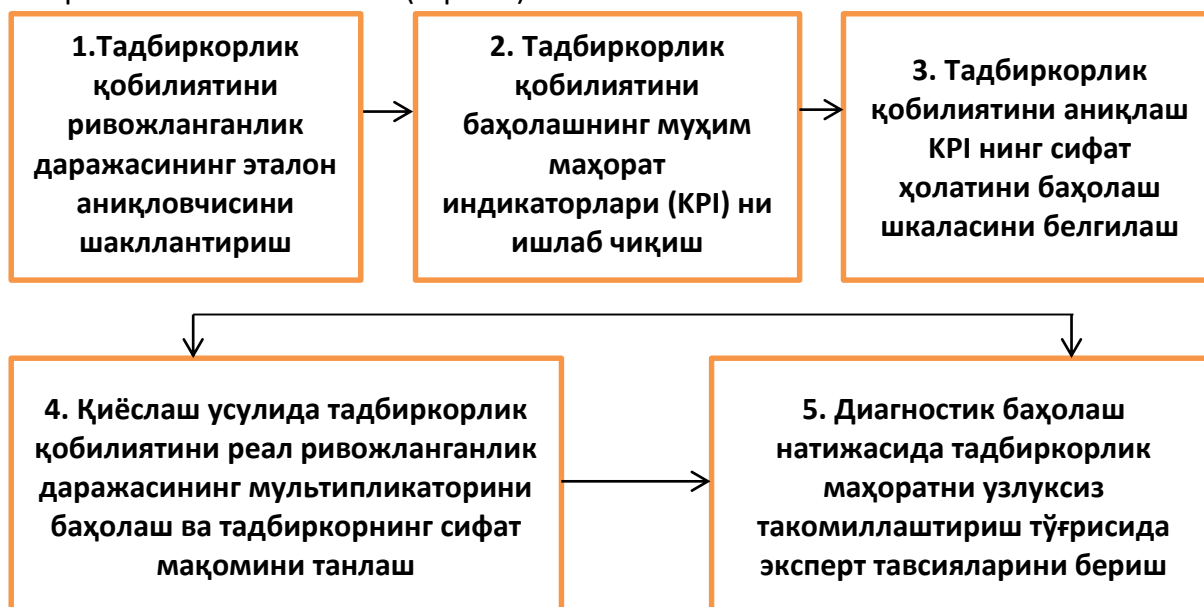
Биз мақолада инглизча “Key Performance Indicators” (KPI) иборасини тадқиқот вазифаларидан келиб чиқиб, ўзбек тилида **“Муҳим маҳорат индикаторлари”** деб таржима қилиб, қисқартирилган инглизча - “KPI” абберватурасидан матнда фойдаланишга мақсадга мувофиқ деб ҳисобладик.

Тадқиқот методологияси

Тадқиқотда тизимли таҳлил усулидан фойдаланиб, тадбиркорлик қобилиятини уч даражали - қаттиқ, юмшоқ ва рақамли тадбиркорлик кўникмаларига ажратилган. Мантиқий таҳлил усулидан фойдаланилган ҳолда тадбиркорлик қобилиятини баҳолашнинг асосий ва қўйи мезонларини тавсифловчи муҳим маҳорат индикаторлари (KPI) ни ишлаб чиқилди. Гуруҳлаш усулини қўллаб, бизнес субъектларини тадбиркорлик қобилиятининг ривожланганлик ҳолати юқори, ўрта ва паст даражадаги тадбиркорлик қобилиятига ажратилди. Қиёсий усулидан фойдаланиб, тадбиркорлик қобилиятини реал ва эталон даражаларини солиштириш орқали тадбиркорнинг “маҳоратли”, “салоҳиятли” ва “маҳоратсиз” сифат мақомлари тавсия этилган.

Таҳлил ва натижалар

Бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилиятинининг реал ривожланганлик даражасини баҳолаш мақсадида биз **“Тадбиркорлик қобилиятини ривожланганлик даражаси мультипликатори”** нинг ҳисоб-китобини қуйидаги бешта босқичда амалга оширишини тавсия этамиз (1-расм):



1-расм. Бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилиятини баҳолаш босқичлари¹

Биринчи босқич. Тадбиркорлик қобилиятини ривожланганлик даражасининг эталон аниқловчиси (детерминанти)ни шакллантириш. Тадбиркорлик қобилиятини сифат аниқловчиси бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилиятини аъло ёки маҳорат (инглизчасида "экселенс", *excellens*) даражасида ривожланганлигини тавсифлашга қодир бўлиши талаб этилади. Бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилиятини ривожланганлигининг эталон даражасини аниқловчиси сифатида биз *"тадбиркорлик маҳорати"* (*business excellence*) иборасини тавсия этамиз. Биз "бизнес экселенс" иборасини ўзбек тилида "тадбиркорлик маҳорати" деган таржимасини қўллашни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз. Мазмун жиҳатидан "тадбиркорлик маҳорати" тадбиркорлик ва бизнес соҳасининг моҳир устаси бўлган, юксак даражада ишбилармон, маркетинг ва менежмент асосларини яхши биладиган, бизнесни юритиш усуллари ва пулни бошқаришни мукамал эгаллаган кишини билдиради.

"Тадбиркорлик маҳорати" бизнес субъектининг тадбиркорлик жараёнида такомиллаштириб боради ва бундай сифатларга эга киши "маҳоратли тадбиркор" мақомига эришади. Тадбиркорлик маҳорати тадбиркорнинг шахсий, касбий ва функционал фазилатларини белгиловчи хусусиятини ифодалайди.

Тадбиркорлик қобилиятини ривожланганлик даражасининг эталон аниқловчиси сифатида "Бизнес субъектининг тадбиркорлик маҳорати" даражаси қуйидаги тадбиркорлик кўникмаларига асосланади:

1. Қаттиқ кўникмалар (*Hard skills*) – профессионал малакага бевосита боғлиқ бўлган ва ўқиш, тренинг, семинар натижасига орттирадиган техник кўникмалар [8].

2. Юмшоқ кўникмалар (*Soft skills*) – шахсий, шахслараро ёки мослашувчан кўникмалар [9].

3. Рақамли кўникмалар (*Digital Skills*) – бу ахборот-коммуникация технологиялари (АКТ) соҳасидаги турли муаммоларни ҳал қилиш қобилиятидир [10].

Тадбиркорлик кўникмаларининг ушбу таснифидан келиб чиқадиган ва тадбиркорлик қобилиятини сифат жиҳатдан баҳолаш имконини берадиган, ўрта қуйидаги асосий ва ҳар бирининг бир нечта қуйи ўлчов мезонларига ажратилишини тавсия этамиз, жумладан:

1. Тадбиркорлик қобилиятинининг қаттиқ хусусиятини тавсифлайдиган асосий мезони ва унинг бешта қуйи ўлчов мезонлари: 1) маркетинг маҳорати; 2) менежерлик санъати; 3) новаторлик кўникмалари; 4) таваккал қилиш қобилияти; 5) иқтисодий саводхонлиги.

2. Тадбиркорлик қобилиятинининг юмшоқ хусусиятини тавсифлайдиган асосий мезони ва унинг ўрта қуйи ўлчов мезонлари: 1) шахсий фазилатлар; 2) шахслараро кўникмалар; 3) лидерлик сифатлари.

3. Тадбиркорлик қобилиятинининг рақамли хусусиятини тавсифлайдиган асосий мезони ва унинг ўрта қуйи ўлчов мезонлари: 1) рақамли маркетинг маҳорати; 2) рақамли тадбиркорлик кўникмалари; 3) рақамли технологиялардан тадбиркорлик фаолиятида фойдаланиш кўникмалари.

Шундай қилиб, биз тадбиркорлик қобилиятини ривожланганлик даражасининг эталон аниқловчиси сифатидаги "тадбиркорлик маҳорати"ни бизнес субъектларининг қаттиқ, юмшоқ ва рақамли тадбиркорлик кўникмаларига асосланадиган ўн бирта сифатларининг уйғун бирлигида намоён бўлади (2-расм), деган хулосага келдик.



2-расм. Бизнес субъектларининг тадбиркорлик маҳоратини тавсифловчи сифатлари²

Тадбиркорларда, агар бундай малака талаблари мавжуд бўлса, улар маҳоратли тадбиркор мақомига эга бўладилар. Лекин, амалда ҳар бир тадбиркор эталон даражасидаги тадбиркорлик қобилиятдан узоқлашиши сари, қайсидир тадбиркорлик кўникмаларининг етишмаслиги эвазига эталон тадбиркорлик қобилияти даражасидан муайян даражада пастроқ сатҳда қарор топади.

Қайд қилиш жоизки, 21 асрнинг энг нуфузли, маҳоратли тадбиркорлар қаторига америкалик тадбиркор-инноватор, 2022 йилда 264,6 миллиард АҚШ доллар хусусий капиталга эга Илон Рив Маскни; Микрософт компаниясининг асосчиси, 132,3 миллиард АҚШ доллар капиталга эга Билл Гейтсни; америкалик тадбиркор, IT-соҳасида халқаро обрў қозонган Стив Пол Жобсни, Nvidia компаниясининг асосчиси, америкалик тадбиркор Дженсен Хуангни, келиб чиқиши Ўзбекистондан, россиялик тадбиркор, «USM Holdings» компанияси асосчиси 13,1 миллиард АҚШ доллар хусусий капиталига эга Алишер Усмонов ва бошқаларни киритиш мумкин. Бундай тадбиркорларда эталон даражасида тадбиркорлик қобилияти шаклланган бўлиб, уларни маҳоратли тадбиркор мақомидаги кишилар сифатида тан олиб, илғор тажрибаларини оммалаштириш лозим.

Иккинчи босқич. Тадбиркорлик қобилиятини баҳолашнинг муҳим маҳорат индикаторлари (KPI) ни ишлаб чиқиш. Бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилиятини баҳолашнинг муҳим маҳорат индикаторлари (KPI) ни ишлаб чиқиш алгоритми қуйидаги жараёнлардан иборат бўлиши мумкин:

1. Тадбиркорлик қобилиятини баҳолашнинг қаттиқ, юмшоқ ва рақамли кўникмаларидан иборат бўлган асосий мезонларини KPI тизимида **лотин ҳарфлари** орқали киритиш:

- ❖ **KPI(H)** - Қаттиқ тадбиркорлик кўникмалари асосий мезони;
- ❖ **KPI(S)** - Юмшоқ тадбиркорлик кўникмалари асосий мезони;
- ❖ **KPI(D)** - Рақамли тадбиркорлик кўникмалари асосий мезони.

2. Тадбиркорлик қобилиятини баҳолашнинг асосий мезонларини тавсифловчи қўйи мезонларини KPI тизимида **сонлар** орқали ифодалаш:

❖ **KPI(H)** - Қаттиқ кўникмалари: KPI (H1). Маркетинг маҳорати; KPI (H2). Менежерлик санъати; KPI(H3). Новаторлик кўникмалари; KPI(H4). Таваккал қилиш қобилияти; KPI(H5). Иқтисодий саводхонлиги.

❖ **KPI(S)** - Юмшоқ кўникмалар: KPI(S1). Шахсий фазилатлар; KPI(S2). Шахслараро кўникмалар; KPI(S3). Лидерлик сифатлари.

❖ **KPI(D)** - Рақамли кўникмалар: KPI(D1). Рақамли маркетинг маҳорати; KPI(D2). Рақамли тадбиркорлик кўникмалари; KPI(D3). Рақамли технологиялардан тадбиркорлик фаолиятида фойдаланиш кўникмалари.

3. Тадбиркорлик қобилиятини баҳолашнинг асосий ва қўйи мезонларини тавсифловчи муҳим маҳорат индикаторлари (KPI) ни ишлаб чиқиш (1-жадвал).

1-жадвал

Тадбиркорлик қобилиятини KPI тизими бўйича баҳолаш жараёни³

Баҳолашнинг асосий ва қўйи мезонлари	Тадбиркорлик маҳоратнинг муҳим индикаторлари (KPI)	Қўйилган балл
1	2	3
H (Hard entrepreneur skills) – Қаттиқ тадбиркорлик кўникмалари		
H1. Маркетинг маҳорати	KPI (H1.1).Бозор, харидор ва товарни ўргана олиш.	
	KPI(H1.2).Мижозларга эътибор қаратиш ва харидорларни мақсадли гуруҳларга бўлиш (сегментлаш) ва товарни ўринлаштириш қобилияти.	
	KPI (H1.3).Сотишни кўпайтириш усуллари билиш.	
	KPI(H1.4).Реклама тадбирларнинг самарадорлигини баҳолаш ва корхона брендини ривожлантириш.	
	KPI (H1.5).Рақибларни баҳолаш усулларга эга бўлиш ва нарх стратегияларини танлаб билиш.	
H2. Менежерлик санъати	KPI (H2.1). Ташкилий қобилияти	
	KPI (H2.2).Ноаниқлик шароитида қарор қабул қилиш қобилияти.	
	KPI (H2.3).Муваффақиятга эришишни мотивалаштира билиш.	
	KPI (H2.4). Режалаштириш кўникмаларига эга бўлиш.	
	KPI (H2.5).Хўжалик юритишнинг самарали усулларни билиш.	
H3. Новаторлик кўникмалари	KPI (H3.1).Янгиликка интилувчанлик.	
	KPI(H3.2).Янги маҳсулот (хизмат) ларни ишлаб чиқиш қобилиятига эгалик.	
	KPI (H3.3).Китоб ўқиш, савол бериш, кузатиб юриш ва илмий тажрибалар ўтказиб туришга мойиллиги.	

Баҳолашнинг асосий ва қўйи мезонлари	Тадбиркорлик маҳоратнинг муҳим индикаторлари (KPI)	Қўйилган балл
	KPI (H3.4). Ижодий фикрлаш қобилияти ва инновацион бизнес-ғояларни қидириб топиб, амалда қўллаш.	
H4. Таваккал қилиш қобилияти	KPI(H4.1).Мўътадил таваккалчилик шароитида самарали ишлай олиш.	
	KPI (H4.2). Бизнес рискларни камайтириш ва суғурта қилиш.	
H5. Иқтисодий саводхонлиги	KPI (H5.1).Бизнесга инвестицияларни жалб қилиш.	
	KPI (H5.2). Молиявий ва солиқ саводхонлиги.	
	KPI(H5.3).Меҳнат унумдорлиги ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш.	
	KPI(H5.4).Харажатларни пасайтириш ва фойда олишни таъминлаш.	
<i>“H” асосий мезон бўйича баллар йиғиндиси (0-40 балл ҳисобида):</i>		
S (Soft entrepreneur skills) - Юмшоқ тадбиркорлик кўникмалари		
S1. Шахсий фазилатлар	KPI(S1.1).Ташаббускорлик ва мустақил фаолият кўрсатиш қобилияти.	
	KPI(S1.2).Аналитик фикрлаш ва онгининг мослашувчанлиги.	
	KPI (S1.3). Ўзига ишонч ва ўз ишига садоқатлик.	
	KPI (S1.4). Муваффақиятга интилиш ва қатъиятлик.	
	KPI (S1.5). Меҳнатсеварлик ва ишбилармонлик.	
S2. Шахслараро кўникмалар	KPI (S2.1). Ишбилармонлик мактубларни ёза билиш.	
	KPI (S2.2).Одамларни тушуниш ва уларни ишонтириш қобилияти.	
	KPI (S2.3).Музокаралар олиб боришга мойиллик.	
	KPI(S2.4).Имкониятларни кўра билиш ва ундан фойдаланиш.	
	KPI (S2.5). Вақтдан унумли фойдалана олиш.	
S3. Лидерлик сифатлари	KPI(S3.1).Тезкорлик билан ва самарали қарор қабул қилиш қобилияти.	
	KPI (S3.2). Самарали мулоқот қилиш қобилияти.	
	KPI (S3.3). Алоқаларни ўрнатиш қобилияти.	
	KPI(S3.4).Бозорлар ҳолати ҳақида қимматли маълумотларни топиш кўникмаси.	
	KPI(S3.5).Тадбиркорлик фаолиятини ривожлантириш учун истиқболли имкониятларни топиш қобилияти.	
<i>“S” асосий мезон бўйича баллар йиғиндиси (0-30 балл ҳисобида):</i>		
D (Digital entrepreneur skills) - Рақамли тадбиркорлик кўникмалари		
D1. Рақамли маркетинг маҳорати	KPI (D1.1). Онлай-тижорат билан шуғуллана олиш.	
	KPI (D1.2). Мижозларни жалб қилишда ижтимоий тармоқлардан фойдалана билиш.	
	KPI (D1.3).Интернет орқали реклама қилиш кўникмалари.	
	KPI (D1.4). Қидирув тизимларда маркетинг кўникмалари.	
D2. Рақамли тадбиркорлик кўникмалари	KPI (D2.1). Рақамли коммуникация воситалари (электрон почта, ижтимоий тармоқлар, ўз веб-сайт) орқали рақамли мулоқот қилиш кўникмалари.	
	KPI (D2.2). Рақамли лойиҳа ва маҳсулотларни бошқариш.	
	KPI (D2.3). Блокчейн технологиясидан фойдалани олиш.	
	KPI (D2.4). Дастурлаш ва веб-иловаларни ишлаб чиқиш (Networking).	
	KPI (D2.5). Рақамли дизайн ва маълумотларни визуализациялаш.	
D3.	KPI (D3.1). Мессенжер (Интернет тармоғи орқали хабарларни зудлик билан айирбошлаш дастур) ларни ишлата билиш.	

Баҳолашнинг асосий ва қўйи мезонлари	Тадбиркорлик маҳоратнинг муҳим индикаторлари (KPI)	Қўйилган балл
Рақамли технологиялардан	KPI (D3.2). “Таск-трекерлар” (вазифаларни осонроқ, тезроқ ва самаралироқ белгилаш ва бажаришга ёрдам берадиган лойиҳа ишларини автоматизациялаш воситаси) дан фойдалана билиш.	
тадбиркорлик фаолиятида	KPI (D3.3). Excel дастурида ишлай олиш ва PowerPoint тақдироти тайрлаш кўникмаси.	
фойдаланиш	KPI (D3.4). Business Intelligence (BI)-воситаларини қўллаш олиш.	
кўникмалари	KPI (D3.5). Киберхавсизлик асосларини билиш.	
	KPI (D3.6). Катта маълумотлар (Big data) дан тадбиркорлик мақсадида фойдалана олиш.	
<i>“D” асосий мезон бўйича баллар йиғиндиси (0-30 балл ҳисобида):</i>		
<i>“H”, “S” ва “D” асосий ўлчов мезонлари бўйича тадбиркорлик субъектларининг йиғилган жами баллари (0-100 балл ҳисобида):</i>		

1-жадвалнинг 2 чи устунида жами 50 та тадбиркорлик маҳоратининг муҳим индикаторлари (KPI), жумладан: “H - Қаттиқ кўникмалар” асосий мезонларининг 5 та қўйи мезонларини тавсифлайдиган 20 та; “S – Юмшоқ кўникмалар” асосий мезонларининг 3 та қўйи мезонларини тавсифлайдиган 15 та; “D - Рақамли кўникмалар” асосий мезонларининг 3 та қўйи мезонларини тавсифлайдиган 15 та муҳим маҳорат индикаторлари (KPI) ишлаб чиқилди.

Тавсия этилган ўшбу 50 та баҳолаш индикаторлари асосида бизнес субъектларининг “Тадбиркорлик қобилиятини ривожланганлик даражасининг мультипликатори” ни ҳисоб-китобини амалга ошириш имкони вужудга келади.

Учинчи босқич. *Тадбиркорлик қобилиятини аниқлашнинг муҳим маҳорат индикаторлари (KPI) нинг сифат ҳолатини баҳолаш шкаласини белгилаш.* Бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилиятини ривожланганлик даражасини тавсифлайдиган муҳим маҳорат индикаторлари (KPI) ни диагностикалаш жараёнида бешта турли: энг ёмон; бир оз мавжуд; ўрта; бир оз яхши; энг яхши сифат ҳолатларини “0” баллдан “2” баллгача бўлган интервалда қуйидаги шкала асосида баҳолаш тавсия этилади:

- ✚ Энг ёмон ҳолат - 0 балл.
- ✚ Бир оз мавжуд – 0,5 балл.
- ✚ Ўрта ҳолат мавжуд – 1 балл.
- ✚ Бироз яхши ҳолат – 1,5 балл.
- ✚ Энг яхши ҳолат – 2 балл билан баҳоланади.

Қайд қилиш жоизки, KPI нинг сифат ҳолатини 4 ёки 5 балли шкала билан эмас, айнан 2 балли шкала билан баҳолаш тизимини тавсия этишнинг асосий сабаби, бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилиятини баҳолаш учун тавсия этилган 50 та муҳим маҳорат индикаторлари (KPI) нинг “Энг яхши ҳолат” деб 2 балл билан баҳоланган тағдирда, барча индикаторлар бўйича улар томонидан йиғилган максимал баллари 100 га тенг бўлишини таъминлаш билан боғлиқ.

Тўртинчи босқич. *Қиёслаш усулида тадбиркорлик қобилиятини реал ривожланганлик даражасининг мультипликаторини баҳолаш ва тадбиркорнинг сифат мақомини танлаш.* Тадбиркорлик қобилиятининг KPI тизимида сўров усулида тўпланган умумий баллари эталон баҳоси билан қиёслаш эвазига тадбиркорлик

қобилятини реал ривожланганлик даражасининг мультипликаторини биз қуйидаги формула билан ҳисоб-китоб қилишни тавсия этамиз:

$$Rtq = \frac{KPI(H) + KPI(S) + KPI(D)}{Etq}, \quad (1^4)$$

Бу ерда: Rtq – тадбиркорлик қобилятини реал ривожланганлик даражасининг мультипликатори (PTq коэффициент ўлчовида 0,0 дан 1,0 оралиғида ўлчанади);

$KPI(H)$ - қаттиқ тадбиркорлик кўникмалари асосий мезонини тавсифлайдиган муҳим маҳорат индикаторлари (KPI) ($KPI(H)$ диагностика асосида 20 та KPI нинг энг ёмон ҳолатини “0” балл билан ва энг яхши ҳолатни “2” баллгача баҳолаш асосида максимал 40 баллга тенг ёки ундан пастроқ баллар оралиғида ўқодаланади);

$KPI(S)$ - юмшоқ тадбиркорлик кўникмалари асосий мезонини тавсифлайдиган муҳим маҳорат индикаторлари (KPI) ($KPI(S)$ диагностика асосида 15 та KPI нинг энг ёмон ҳолатини “0” балл билан ва энг яхши ҳолатни “2” баллгача баҳолаш асосида максимал 30 баллга тенг ёки ундан пастроқ баллар оралиғида ўқодаланади);

$KPI(D)$ - рақамли кўникмалари асосий мезонини тавсифлайдиган муҳим маҳорат индикаторлари (KPI) андозаси ($KPI(D)$ диагностика асосида 15 та KPI нинг энг ёмон ҳолатини “0” балл билан ва энг яхши ҳолатни “2” баллгача баҳолаш асосида максимал 30 баллга тенг ёки ундан пастроқ баллар оралиғида ўқодаланади);

Etq - тадбиркорлик қобилятини ривожланганлик даражасининг эталон индикатори (Etq қаттиқ, юмшоқ ва рақамли асосий мезонларини тавсифлайдиган 50 муҳим маҳорат индикаторлари (KPI)нинг энг яхши ҳолатини 2 балл билан, жами 100 баллга тенглаштирилган ҳолда миқдорий ўқодаланади).

Масалан, якка тартибда туристик хизматлар кўрсатиш фаолияти билан шуғулланаётган Шавкат Рамазонов 1-жадвалнинг 2 чи устундаги 50 та “Тадбиркорлик маҳоратнинг муҳим индикаторлари” (KPI) бўйича 2 балли баҳолаш шкаласига мувофиқ тадбиркорлик қобилятини диагностика ўтказиш натижасида **$KPI(H)$** асосий мезонини тавсифлайдиган 20 та KPI бўйича жами **31,5** балл; **$KPI(S)$** мезонини тавсифлайдиган 15 та KPI бўйича жами **25,5** балл ва **$KPI(D)$** мезонини тавсифлайдиган 15 та KPI бўйича жами **24,0** балл тўплади. Бу ҳолатда, юқоридаги формула бўйича ҳисоб-китоб қилганда, Шавкат Рамазоновнинг тадбиркорлик қобилятини эришилган реал ривожланганлик даражасининг мультипликатори (Rtq): $(31,5+25,5+24,0):100= 0,81$ га тенг бўлади. Бу коэффициент унинг тадбиркорлик қобиляти бўйича рейтинги (қайси сифат даражасида қарор топганлиги ва қандай тадбиркор мақомига эга эканлиги)ни аниқлаш учун асос сифатида хизмат қилади.

Бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилятининг эришилган реал ривожланганлик даражасини аниқлаш мақсадида биз “Тадбиркорлик қобилятини баҳолаш бўйича саволнома” туздик. Тадбиркорлик субъектлари ушбу саволнома орқали иккита: он-лайн ва офф-лайн режимларида сўров ўтказилади. Сўров асосида бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилятини диагностикалаш методикаси қуйидаги қадамлардан иборат бўлиши мумкин:

1 чи қадам: Тадбиркор томонидан маҳоратнинг муҳим индикаторларига баҳолаш шкаласи асосида шахсий муносабатини билдириш. Ўз тадбиркорлик қобилятининг ривожланганлик даражасини аниқламоқчи (синамоқси) бўлган тадбиркор 1-жадвалнинг 2 чи устунда баён қилинган индикаторларни диққат билан

ўқиб чиқиб, ҳар бирига ўзига хос ва ўз тадбиркорлик ҳулқ-атворида мос жавоб вариантлари танлайди. Танланган жавобига мос келадиган баллни 1-жадвалнинг 3 чи устунида танлаб қўйиб чиқади.

2 чи қадам. Баҳолаш жадвали юзасидан баллар суммасининг ҳисоблаш. Бунда, 1-жадвалнинг 3 чи устунидаги баллари санаб чиқилади ва бу сонлар жадвалнинг ҳар бир асосий мезонлари бўйича алоҳида йиғилган баллари ҳамда “Н”, “S” ва “D” ўлчов мезонлари бўйича тадбиркорлик субъектларининг йиғилган жами баллари сатрларида ёзиб қўйилади.

3 чи қадам: Тавсия этилган (1) формула асосида “Тадбиркорлик қобилиятини реал ривожланганлик даражасининг мультипликатори”ни ҳисоб-китоб қилиб коэффицентини чиқариб қўйиш.

4 чи қадам: Тадбиркорлик қобилиятини реал ривожланганлик даражасининг мультипликатори коэффицентини асосида тадбиркорлик қобилиятининг ривожланган ҳолатини аниқлаш ҳамда тадбиркорнинг сифат мақомини танлаш. Бунда бизнес субъектларини тадбиркорлик қобилиятининг ривожланганлик ҳолати қуйидаги учта сифат даражаси ва унга мос равишда тадбиркорнинг тегишли мақомидан бирига мос келиши танлаб олинади:

1) 0,80 дан 0,1га қадар – юқори даражадаги тадбиркорлик қобилиятига эга “Маҳоратли тадбиркор”;

2) 0,51 дан 0,79 га қадар - ўрта даражадаги тадбиркорлик қобилиятига эга “Салоҳиятли тадбиркор”;

3) 0,0 дан 0,50 га қадар - паст даражадаги тадбиркорлик қобилиятига эга “Маҳоратсиз тадбиркор”.

2-жадвал

Бухоро вилоятидаги 40 та тадбиркорлик субъектларини тадбиркорлик қобилияти (ТҚ)ни ривожланганлик даражасини баҳолаш натижалари⁵

Т/р	ТҚни реал ривожланганлик даражасининг мультипликатори (Rtq) ҳолати	Тадбиркорлик субъектларини ТҚни ривожланганлик даражаси	Тадбиркорнинг сифат мақоми	ТҚни ривожланганлик даражасига хос тадбиркорлик субъектлари сони	Уларнинг умумий баҳоланган тадбиркорлик субъектларидаги улуши,%
1	0,0 дан 0,50 га қадар	Паст	“Маҳоратсиз тадбиркор”	2	5,0
2	0,51 дан 0,79 га қадар	Ўрта	“Салоҳиятли тадбиркор”	30	75,0
3	0,80 дан 0,1га қадар	Юқори	“Маҳоратли тадбиркор”	8	20,0
Жами:				40	100

Бешинчи босқич. *Диагностик баҳолаш натижасида тадбиркорлик маҳоратни узлуксиз такомиллаштириш тўғрисида эксперт тавсияларини бериш.* Тадбиркорлик қобилиятини реал ривожланганлик даражасининг мультипликатори коэффицентини юзасидан бизнес субъектларининг тадбиркорлик маҳоратини ошириш бўйича “Йўл харитаси” тузилади. Бизнес субъектларнинг тадбиркорлик қобилиятини диагностикаси натижаларига асосланиб, “маҳоратсиз” мақомидagi

тадбиркорларни "салоҳиятли" тадбиркорлар мақомига ва ундан "маҳоратли" тадбиркорлар мақомига кўтариш билан боғлиқ амалий тавсиялар берилади.

Биз 2022 йилнинг январь-феврал ойларида махсус тузилган саволнома воситасида Бухоро вилоятидаги 40 та кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектларининг тадбиркорлик қобилиятини ривожланганлик даражасини эксперт усулида аниқладик (2-жадвал).

Диагностика натижаси шуни кўрсатдики, улардан атиги 8 таси (20%) "юқори" даражадаги тадбиркорлик қобилиятига эга "Маҳоратли тадбиркор" сифат мақомига мос келади. Баҳоланган тадбиркорлик субъектлари орасида муайян муддат бизнес соҳаси билан шуғулланиш эвазига тажриба орттирилган "Салоҳиятли тадбиркор" сифат мақомига эга бўлган "ўрта" даражадаги тадбиркорлик қобилияти даражадагиларнинг ўлуши энг кўп - 75% ташкил қилади. Афзуски, ўрганилган тадбиркорлик субъектларнинг энг кам сони - 2 таси (5%) тадбиркорлик қобилияти "паст" даражада ривожланган бўлиб, "Маҳоратсиз тадбиркор" сифат мақомида қарор топган. Бунга асосий сабаб тадбиркорларнинг бизнесни юритиш маҳоратининг пастлиги, шахсий ва шахслараро тадбиркорлик кўникмаларини суғуриб ривожланганлиги, рақамли тадбиркорлик кўникмаларининг ривожланмаганлигидир.

Хулоса ва таклифлар

Юқорида келтирилган тадқиқот натижалари асосида қуйидаги умумий хулосага келдик:

1. Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектларини тадбиркорлик қобилиятини баҳолашда қаттиқ, юмшоқ ва рақамли тадбиркорлик кўникмаларининг ўйғун бирлигида шаклланидиган *"тадбиркорлик маҳорати"* эталон аниқловчисининг сифат тавсифловчиларини аниқлаш талаб этилади.

2. Тадбиркорлик кўникмаларининг асосий мезонларини лотин ҳарфлари орқали ва қуйи мезонларини сонлар орқали KPI тизимига ифодалаш йўли билан бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилиятини баҳолаш имконини берадиган *"муҳим маҳорат индикаторлари"* (KPI) ишлаб чиқилади.

3. Бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилияти махсус тузилган саволнома воситасида сўров ўтказиш асосида "Тадбиркорлик қобилиятини реал ривожланганлик даражасининг мультипликатори" ҳисоб-китоб қилиб коэффициенти аниқланади.

4. Қаттиқ, юмшоқ ва рақамли тадбиркорлик кўникмалари негизида ишлаб чиқилган 20 та муҳим маҳорат индикаторлари (KPI) воситасида тадбиркорлик қобилиятини баҳолаш механизмининг жорий этиш бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилиятини реал ривожланганлик даражасини "юқори", "ўрта" ва "паст" сатҳларини аниқлаш ва тадбиркорнинг "маҳоратли", "салоҳиятли", маҳоратсиз" сифат мақомини белгилаш ҳамда тадбиркорлик маҳоратини ошириш "Йўл харитаси"ни тузиш имкониятини вужудга келтиради.

Тадқиқот натижаларига кўра бизнес субъектларининг тадбиркорлик қобилиятини ривожлантириш мақсадида қуйидаги таклифлар берилади:

1. Бизнес субъектлари томонидан тадбиркорлик маҳоратини эгаллаш воситалари (бизнес асосларини ўқиб-ўрганиш, тажрибали тадбиркорлар фаолиятини ўрганиш; хориждаги илғор компанияларда стажировкадан ўтиш, тадбиркорликка оид турли илмий-амалий семинар ва анжуманларда қатнашиш)ни доимий равишда ўзлаштириб бориш тавсия этилади.

2. Маркетинг ва менежмент маҳоратини ошириш, янги бизнес ғояларни қидириб, тадбиркорлик фаолиятида жорий этиш; янги маҳсулот ва хизматлар турини яратиш; янги бизнес-жараёнларни ўзлаштириш, таваккал қилиш қобилиятини ривожлантириш асосида тадбиркорларнинг қаттиқ кўникмаларини такомиллаштириш.

3. Тадбиркорнинг коммуникатив қобилиятини ривожлантиришга қаратилган нутқини ва ходимларга сўз билан оғзаки таъсир ўтказиш маҳорати ҳамда мижоз ва ҳамкорлар билан маданиятини ошириш, лидерлик фазилатларини ривожлантириш мақсадида мажлисларни қисқа ва мақсадли ўтказиш, ишбилармонлик мактубларни ёзиш кўникмаларини ривожлантириш, ходимларни бошқаришнинг иқтисодий ва психологик услулларидан фойдаланиш эвазига тадбиркорларнинг юмшоқ кўникмаларини такомиллаштириш.

4. Тадбиркорларнинг IT-саводхонлигини ошириш, business Intelligence (BI)-воситаларини қўллаш, қидирув тизимларда маркетинг кўникмаларини такомиллаштириш асосида рақамли тадбиркорлик кўникмаларини ривожлантириш.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 3 октябрдаги ПФ-5843-сон “Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги Фармони.
<https://lex.uz/docs/4549998>.

2. Kanji, G., & Moura P. (2007). Performance Measurement and Business Excellence: The Reinforcing Link for the Public Sector. *Total Quality Management*, 18(1-2), 49-56.

3. Robin Mann, Musli Mohammad, Ma Theresa A. Agustin. (2012.) Understanding business excellence. An awareness guidebook for SMEs. Tokyo: Asian Productivity Organisation. 21 p.

4. Вишнякова М. В. Мифы и правда о KPI / Худож. А. Васильева. — М.: Летопись, 2017. — 274 с.

5. Ahatov F. KPI nima va uning ish samaradorligiga qanday ta'siri bor?
<https://zarnews.uz/uz/post/kpi-nima-va-uning-ish-samaradorligiga-qanday-tasiri-bor>

6. Система KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности.

7. Ключевые показатели эффективности. <https://ru.wikipedia.org/wiki>

8. Benedicta Prihatin Dwi Riyanti, Christine Winstinindah Sandroto, M. Tri Warmiyati D.W / Soft Skill Competencies, Hard Skill Competencies, and Intention to Become Entrepreneur of Vocational Graduates. *International Research journal of Buseness Studies*. 2016, Vol 9, no 2. / pp. 119 – 132.

9. Soft Skills for Entrepreneurs. Core Skills for 21st Century Professionals.
[http://www.softskills.upv.es.\(15.03.2022\)](http://www.softskills.upv.es.(15.03.2022)).

10. Digital skills: что это и почему это важные навыки будущего.
<https://inskills.space/digital-skills-cto-eto-i-pochemu-eto-vazhnye-navyki>.

11. Shomiev, G.U. (2021) Key performance indicators as a factor of human capital formation in health care system of Uzbekistan. *Economics and Innovative Technologies*: Vol. 2021: No. 2, Article 9. Available at: <https://uzjournals.edu.uz/iqtisodiyot/vol2021/iss2/9>

12. Навруз-Зода Б.Н., Шомиев Г.У. Исторические предпосылки развития теории человеческого капитала. - *Academy*, 11 (14). - 2016. С.19-21.

13. Tickle, M., Mann, R. and Adebajo, D. (2016), "Deploying business excellence – success factors for high performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 197-230. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2013-0160>.

14. Navruz-Zoda L.B. Navruz-Zoda Z.B. Improvement of Social Prestige of Entrepreneurial Companies in Bukhara region. *Academy*. 2020. №3 (54). 37-39 pp. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/improvement-of-social-prestige-of-entrepreneurial-companies-in-bukhara-region>

15. Муродова Н. Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик. Монография. — Т.: Иқтисодиёт, 2016. — 234 б.