OILAVIY BIZNESDA VORISLIK REJASINI TUZISH BOSQICHLARI

Aymatov Azizbek Yusup o‘g‘li
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti talabasi
Biznesni boshqarish yo’nalish 2-kurs talabasi
Azizaymatov58@gmail.com
Narzullayev Asilbek Axat o‘g‘li
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti talabasi
Biznesni boshqarish yo’nalish 2-kurs talabasi
Narzullayevasilbek309@gmail.com
Narzullayev Shodiyor Eshpulatovich
Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori

Anatatsiya. Ushbu maqolada oilaviy biznesning barqarorligini ta‘minlash va uni keyingi avlodga muvaffaqiyatli o‘tkazishda vorislik rejasini tuzishning ahamiyati hamda asosiy bosqichlari yoritilgan. Tadqiqotda vorisni tanlash va tayyorlash, biznesni baholash, huquqiy va moliyaviy strategiyalarni ishlab chiqish hamda boshqaruvni topshirish jarayonlari tizimli tahlil qilingan. Shuningdek, oilaviy tadbirkorlikda vujudga kelishi mumkin bo‘lgan nizolarning oldini olish va kompaniyaning uzoq muddatli strategik maqsadlarini saqlab qolish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ilgari surilgan.

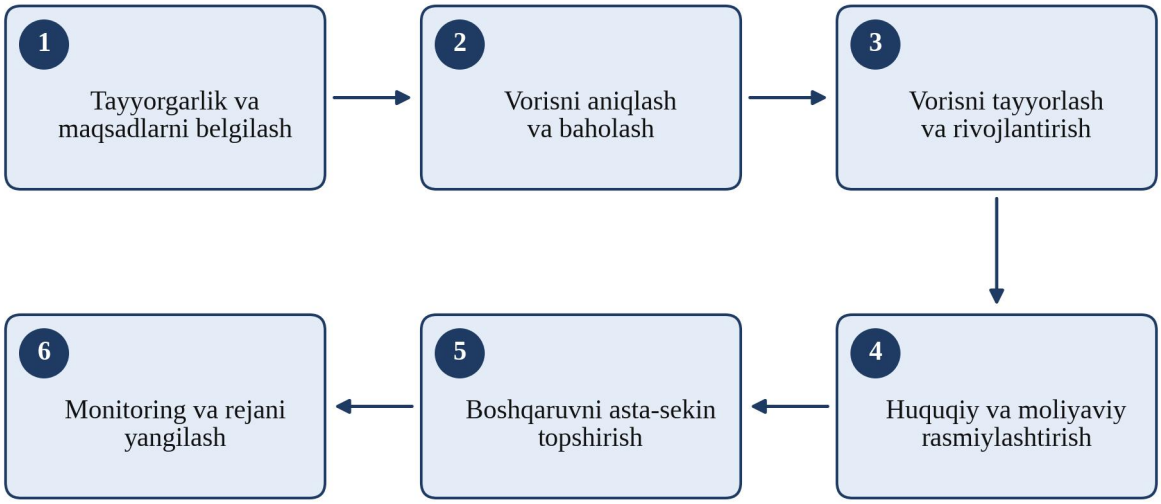
Kalit so ‘ z. Oilaviy biznes, vorislik rejasi, strategik boshqaruv, avlodlaralmashinuvi, oilaviy tadbirkorlik, korporativ boshqaruv, vorisni tayyorlash, biznes barqarorligi.

Kirish Oilaviy tadbirkorlik O‘zbekistonda bandlik va kichik biznesni rivojlantirishning muhim shakllaridan biri bo‘lib, uning barqarorligi biznesning keyingi avlodga muvaffaqiyatli o‘tishiga bog‘liq. Xalqaro tadqiqotlarda qayd etilishicha, oilaviy firmalarning aksariyati asoschi davridan keyin faoliyatini to‘xtatadi: J. Uord ma’lumotlariga ko‘ra, ularning taxminan 30 foizi ikkinchi avlodgacha, 10–15 foizi uchinchi avlodgacha, 3 foizga yaqini esa to‘rtinchi avlodgacha yetib boradi [1]. Buning sababi ko‘pincha bozor omillari emas, balki boshqaruvni o‘tkazishning oldindan rejalashtirilmaganligi, oila va biznes manfaatlarining aralashib ketishi hamda vorisning tayyorlanmaganligidir. Shu bois vorislik bir martalik voqea emas, balki oldindan rejalashtiriladigan va bosqichma-bosqich amalga oshiriladigan jarayon sifatida qaralishi lozim [2; 3]. Mazkur tezisda vorislik rejasini tuzish bosqichlari ko‘rib chiqilib, ularning mazmuni va amaliy ahamiyati yoritiladi.Vorislik jarayonini tushunishda «uch doira» modeli muhim o‘rin tutadi. Unga ko‘ra, oilaviy biznes oila, mulk va biznes tizimlarining kesishuvida faoliyat yuritadi va har bir tizimning maqsadi turlicha bo‘lishi mumkin: oila uchun uyg‘unlik, mulkdorlar uchun daromad va nazorat, biznes uchun samaradorlik va o‘sish [4]. Vorislik rejasi aynan shu manfaatlarni muvofiqlashtirishga xizmat qiladi. Handler vorislikni asoschi va keyingi avlod vakili o‘rtasida rollarning o‘zaro moslashuvi sifatida tavsiflaydi [5]. Sharma va hammualliflar tadqiqotida esa vorislik jarayonidan qoniqish darajasi rejalashtirish va nazorat faoliyati, oiladagi uyg‘unlik hamda vorisning tayyorligi bilan bog‘liqligi ko‘rsatilgan.

Vorislik uch yo‘nalishda amalga oshadi: boshqaruvni, mulkni hamda oilaviy rol va obro‘ni o‘tkazish. Ko‘pincha egalar faqat mulkni taqsimlash haqida o‘ylab, boshqaruv va oilaviy rollar masalasini e’tibordan chetda qoldiradi. Natijada mulk adolatli taqsimlangan bo‘lsa-da, biznesni kim boshqarishi aniq bo‘lmay, qarorlar qabul qilish sekinlashadi. Bundan tashqari, voris sifatida nafaqat farzand, balki boshqa qarindosh yoki yollanma professional menejer ham tanlanishi mumkin; bu variantlarning har biri o‘zining afzallik va xavflariga ega bo‘lib, ular reja doirasida oldindan baholanishi kerak.

Adabiyotlardagi yondashuvlarni umumlashtirib, vorislik rejasini olti bosqichda tuzish va amalga oshirish maqsadga muvofiq (1-rasm).

© 2026 International Conference on Artificial Intelligence and Applications . All Rights Reserved.



1-rasm. Vorislik rejasini tuzish bosqichlari

Manba: muallif tomonidan [2–5] manbalar asosida tuzildi.

Birinchi bosqich – tayyorgarlik va maqsadlarni belgilash. Bu bosqichda biznes egasi biznesni oilada saqlab qolish yoki sotish haqida aniq qaror qabul qiladi hamda vorislikdan kutilayotgan maqsadlarni (biznesning uzluksizligi, oila a'zolarining moliyaviy ta'minoti, adolatli taqsimot) belgilaydi. Vorislikni kechiktirish xavfli, chunki egasining kutilmagan nogironligi yoki vafoti holatida rejasiz o'tish biznesni inqirozga olib kelishi mumkin. Shuningdek, bu bosqichda biznesning joriy holati – moliyaviy ahvoli, majburiyatlari, asosiy mijozlari va egasining biznesdagi shaxsiy roli – tahlil qilinadi, chunki ko'plab kichik bizneslarda barcha aloqalar egasining shaxsiy obro'siga tayanadi.

Ikkinchi bosqich – vorisni aniqlash va baholash. Voris tanlashda faqat qarindoshlik emas, balki malaka, tajriba, qiziqish va rahbarlik layoqati ham hisobga olinishi kerak. Oila a'zolari bilan ochiq muloqot, har bir nomzodning xohishini bilish va shaffof mezonlarni belgilash oila ichidagi nizolarni kamaytiradi. Biznesda ishlamaydigan farzandlar uchun mulkdorlik huquqini boshqaruv huquqidan ajratish mumkin. Baholash jarayonida nomzodning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, zarur bo'lsa, mustaqil ekspert fikridan foydalanish ham samaralidir.

Uchinchi bosqich – vorisni tayyorlash va rivojlantirish. Voris biznesning turli bo'limlarida ishlab, jarayonlarni ichkaridan o'rganadi, zarur bo'lsa, oila biznesidan tashqarida ham tajriba orttiradi. Mentorlik, malaka oshirish kurslari, mijozlar va hamkorlar bilan tanishtirish shu bosqichning asosiy vositalaridir. Rivojlanish rejasi aniq muddat va natija ko'rsatkichlari bilan yozma tuzilsa, voris ham, asoschi ham jarayonni nazorat qila oladi.

To'rtinchi bosqich – huquqiy va moliyaviy rasmiylashtirish. Bu bosqichda biznesning tashkiliy-huquqiy shakli, ulushlar taqsimoti, vasiyatnoma yoki sovg'a shartnomasi, soliq oqibatlari va ustav hujjatlari aniqlashtiriladi. O'zbekistonda oilaviy tadbirkorlikning huquqiy asoslari «Oilaviy tadbirkorlik to'g'risida»gi Qonun bilan belgilangan [6], mulkni o'tkazish masalalari esa meros huquqiga oid normalar va korxonaning ustav hujjatlari bilan birgalikda ko'rib chiqilishi lozim. Shuningdek, oila konstitutsiyasi va oilaviy kengashni tuzish maqsadga muvofiq: ular oila a'zolarining biznesdagi huquq va majburiyatlari, dividend siyosati, ishga qabul qilish qoidalari va nizolarni hal etish tartibini belgilaydi. Bunday hujjatlar vorislikni ishonchli qiladi va asoschi vafot etganda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan mulkiy nizolarning oldini oladi.

Beshinchi bosqich – boshqaruvni bosqichma-bosqich topshirish. Rahbarlik vakolatlari bir vaqtda emas, oldindan kelishilgan jadval asosida (masalan, 2–5 yil davomida) o'tkaziladi. Avval operatsion boshqaruv, so'ngra strategik qarorlar va nihoyat, nazorat vakolatlari voristga topshiriladi. Asoschi esa maslahatchi yoki kuzatuv kengashi a'zosi sifatida qoladi. Bunda asoschining chetga chiqishga tayyorligi va vorisning obro'sini xodimlar hamda hamkorlar oldida mustahkamlash muhim ahamiyatga

© 2026 International Conference on Artificial Intelligence and Applications . All Rights Reserved.

ega [5]. Shuningdek, xodimlar, mijozlar va banklarga vorislik haqida oldindan ma’lum qilish ishonchni saqlab qoladi.

Oltinchi bosqich – monitoring va rejani yangilash. O‘tish yakunlangach, natijalar (moliyaviy ko‘rsatkichlar, xodimlarning barqarorligi, oila ichidagi munosabatlar) baholanadi, reja esa o‘zgargan sharoitlarga moslashtiriladi. Bu bosqich keyingi avlod uchun vorislik tizimini shakllantirishga ham asos bo‘ladi. Bosqichlar ketma-ket bo‘lsa-da, amalda ular qisman ustma-ust tushadi: masalan, vorisni tayyorlash boshqaruvni topshirish bilan parallel davom etishi mumkin. Shu bois reja qat’iy emas, balki sharoitga qarab yangilanadigan hujjat sifatida qaralishi kerak. Uning samaradorligini o‘tishdan keyingi 2–3 yilda biznes daromadi va rentabelligining saqlanishi, kalit xodimlarning ketib qolmasligi, oila a’zolarining qoniqish darajasi hamda yuzaga kelgan nizolar soni orqali baholash mumkin. Bosqichlarning mazmuni va kutiladigan natijalari 1-jadvalda umumlashtirilgan.

1-jadval. Vorislik rejasini tuzish bosqichlarining mazmuni va natijalari

Bosqich	Asosiy mazmuni	Kutiladigan natija
1. Tayyorgarlik va maqsadlarni belgilash	Egasi biznesni oilada saqlash yoki sotish haqida qaror qiladi, vorislik maqsadlarini aniqlaydi	Vorislikka bo‘lgan yondashuv va maqsadlar belgilanadi
2. Vorisni aniqlash va baholash	Nomzodlarning malakasi, tajribasi va xohishi shaffof mezonlar asosida baholanadi	Voris yoki vorislar guruhi tanlanadi
3. Vorisni tayyorlash va rivojlantirish	Mentorlik, turli lavozimlarda ishlash, malaka oshirish, hamkorlar bilan tanishtirish	Vorisning rahbarlik layoqati shakllanadi
4. Huquqiy va moliyaviy rasmiylashtirish	Ulushlar taqsimoti, vasiyatnoma yoki sovg‘a shartnomasi, ustav hujjatlari, oila konstitutsiyasi	Mulk va boshqaruv huquqlari hujjatlashtiriladi
5. Boshqaruvni bosqichma-bosqich topshirish	Operatsion, so‘ngra strategik va nazorat vakolatlari kelishilgan jadval bo‘yicha o‘tkaziladi	Rahbariyat uzluksiz va og‘riqsiz almashadi
6. Monitoring va rejani yangilash	Moliyaviy natijalar, xodimlar barqarorligi va oilaviy munosabatlar baholanadi	Reja yangi sharoitga moslashadi

Manba: muallif tomonidan adabiyotlar tahlili asosida tuzildi.

Amaliyotda vorislik rejasini tuzishda quyidagi muammolar uchraydi: asoschining hokimiyatni topshirishni xohlamasligi, vorislar o‘rtasidagi raqobat, vorislik masalasining faqat og‘zaki kelishuvlar darajasida qolishi hamda tashqi maslahatchilar (yurist, auditor) jalb etilmasligi. Bu muammolarni kamaytirish uchun, birinchidan, vorislik rejasini yozma shaklda rasmiylashtirish va uni muntazam yangilab borish; ikkinchidan, voris uchun aniq tayyorlik mezonlarini belgilash; uchinchidan, oilaviy kengash orqali nizolarni oldindan hal etish tartibini yaratish; to‘rtinchidan, jarayonga mustaqil maslahatchilarni jalb etish tavsiya etiladi. Mahalliy sharoitda oilaviy an’analar va katta yoshdagilarga hurmat kuchli bo‘lgani sababli, voris tanlashda ham an’anaviy rollarga emas, balki layoqat va tayyorgarlik mezonlariga tayanish muhimdir.

Misol sifatida oilaviy korxonani faraz qilib oladigan bo`lsak, oilaviy novvoyxona egasi 60 yoshda bo‘lib, ikki o‘g‘li va bir qizi bor. Agar u biznesni faqat og‘zaki ravishda katta o‘g‘liga qoldirishini aytsa, boshqa farzandlar mulkdagi ulushni da’vo qilishi va nizo yuzaga kelishi mumkin. Aksincha, ulushlar, rollar va boshqaruvni topshirish jadvali yozma kelishilsa, katta o‘g‘il boshqaruvni o‘z zimmasiga oladi, boshqa farzandlar esa o‘z ulushlari asosida daromaddan bahramand bo‘ladi. Bu holda biznes ham, oilaviy munosabatlar ham saqlanadi.

© 2026 International Conference on Artificial Intelligence and Applications . All Rights Reserved.

Xulosa qilib aytadigan bo`lsak, vorislik rejasi oilaviy biznesning uzluksizligini ta'minlovchi asosiy vositalardan biridir. Uni tayyorgarlik, vorisni tanlash va tayyorlash, huquqiy rasmiylashtirish, boshqaruvni bosqichma-bosqich topshirish hamda monitoring kabi izchil bosqichlar asosida amalga oshirish oila ichidagi nizolar xavfini kamaytiradi, biznesning barqarorligini oshiradi va uni keyingi avlodlarga saqlab qolish imkonini beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar :

1. Ward J.L. Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
2. Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L.P. Toward an integrative model of effective FOB succession // Entrepreneurship Theory and Practice. – 2004. – Vol. 28(4). – P. 305–328.
3. Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms // Journal of Business Venturing. – 2003. – Vol. 18(5). – P. 667–687.
4. Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M., Lansberg I. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. – Boston: Harvard Business School Press, 1997.
5. Handler W.C. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members // Entrepreneurship Theory and Practice. – 1990. – Vol. 15(1). – P. 37–51.
6. O‘zbekiston Respublikasining 2012-yil 26-apreldagi O‘RQ-327-son «Oilaviy tadbirkorlik to‘g‘risida»gi Qonuni. https://lex.uz/docs/-2004956

© 2026 International Conference on Artificial Intelligence and Applications . All Rights Reserved.