

RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA OZIQ-OVQAT SANOATI DON MAHSULOTLARI TARMOG'IDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH: NAZARIY-METODOLOGIK YONDASHUV

Dildora Kurbanova

TDTU dotsenti, i.f.f.d (PhD)

Annotatsiya

Ushbu maqolada raqamli iqtisodiyot sharoitida don mahsulotlari tarmog'ida boshqaruv samaradorligini oshirishning nazariy va metodologik asoslari tahlil qilingan. Tadqiqotda klassik boshqaruv yondashuvlari raqamli texnologiyalar bilan integratsiyalashuv jarayonida qanday o'zgarishga uchrangani yoritilgan. Strategik rejalashtirish, operatsion boshqaruv, risk-menejment, sifat nazorati va kadrlar boshqaruvi samaradorlikning asosiy yo'nalishlari sifatida ko'rib chiqilgan. Shuningdek, O'zbekiston don sanoatidagi amaliy tajriba xalqaro ilg'or uslublar bilan taqqoslab o'rganilgan. Maqolada ERP, BI, AI va IoT texnologiyalarining boshqaruv tizimiga ta'siri tahlil qilinib, samaradorlikni oshirishga qaratilgan to'rt bosqichli kompleks model taklif etilgan.

Kalit so'zlar: boshqaruv samaradorligi, raqamli transformatsiya, strategik menejment, operatsion boshqaruv, don mahsulotlari tarmog'i, sun'iy intellekt, risk-menejment, sifat boshqaruvi

Аннотация

В статье рассматриваются теоретико-методологические основы повышения эффективности управления в отрасли зернопродуктов пищевой промышленности в условиях цифровой экономики. Исследование охватывает трансформацию классических управленческих подходов под воздействием цифровых технологий. Выделены пять ключевых направлений повышения эффективности: стратегическое планирование, операционное управление, риск-менеджмент, управление качеством и кадрами. Проведен сравнительный анализ опыта Узбекистана с международными best practices. Особое внимание уделено влиянию ERP-систем, бизнес-аналитики, искусственного интеллекта и интернета вещей на управленческие процессы. В результате предложена комплексная модель повышения эффективности, основанная на системном и поэтапном подходе.

Ключевые слова: эффективность управления, цифровая трансформация, стратегический менеджмент, операционное управление, зернопродуктовая отрасль, искусственный интеллект, риск-менеджмент, управление качеством

Abstract

This article explores the theoretical and methodological foundations for improving management efficiency in the grain processing sector of the food industry

under the conditions of digital transformation. The study examines how classical management approaches are evolving through the integration of digital technologies. Five key areas are highlighted: strategic planning, operational management, risk management, quality control, and human resources. The paper compares Uzbekistan's experience with international best practices. Special emphasis is placed on the role of ERP systems, business intelligence tools, artificial intelligence, and the Internet of Things in enhancing decision-making. A four-level comprehensive model for improving management efficiency is proposed, based on systematic and phased development.

Keywords: management efficiency, digital transformation, strategic management, operational control, grain sector, artificial intelligence, risk management, quality management

KIRISH

Zamonaviy sharoitda don mahsulotlari tarmog'ida boshqaruv samaradorligi korxonalarining raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishining asosiy omili hisoblanadi. Peter Drucker ta'kidlaganidek, samaradorlik — bu "to'g'ri narsalarni qilish", boshqaruv samaradorligi esa strategik maqsadlarga erishish uchun resurslarni optimal tashkil etish va boshqarish qobiliyatidir.

BMT Oziq-ovqat va qishloq xo'jaligi tashkiloti (FAO) ma'lumotlariga ko'ra, jahon aholisining 50 foizdan ortig'i don mahsulotlarini asosiy oziq-ovqat manbai sifatida iste'mol qiladi. 2030 yilga borib don mahsulotlariga talab 25-30 foiz oshishi kutilayotgan sharoitda, korxonalar boshqaruv tizimlarining samaradorligi tarmoqning global raqobatbardoshligini belgilovchi hal qiluvchi omilga aylanmoqda.

Deloitte tadqiqotlariga ko'ra, oziq-ovqat sanoatidagi kompaniyalarning 73 foizi raqamli boshqaruv texnologiyalariga investitsiyalarni oshirgan, bu esa boshqaruv paradigmasining tub o'zgarishidan dalolat beradi. Zamonaviy boshqaruv tizimlariga sun'iy intellekt, big data analytics, IoT va blockchain kabi texnologiyalar faol joriy etilmoqda.

METODOLOGIYA

Tadqiqotda quyidagi metodlar kompleks qo'llanilgan:

Nazariy-metodologik tahlil: Boshqaruv nazariyalarining tarixiy rivojlanishini o'rganish uchun klassik va zamonaviy yondashuvlar taqqosiy tahlil qilindi. Henri Fayolning boshqaruvning asosiy funksiyalari konsepsiyasidan tortib, hozirgi davrdagi raqamli menejment modellarigacha bo'lgan evolyutsiya sistematik ko'rib chiqildi.

Tizimli-funksional yondashuv: Don mahsulotlari tarmog'ida boshqaruv samaradorligini tashkil etuvchi barcha tarkibiy qismlar (strategik, operatsion,

moliyaviy, kadrlar va innovatsion boshqaruv) va ularning o‘zaro ta’siri kompleks tahlil qilindi.

Keng hajmli ma’lumotlar tahlili (Big Data Analytics): 2018-2024 yillar davriga oid xalqaro tashkilotlar (McKinsey, Deloitte, PwC, Boston Consulting Group) hisobotlari, ilmiy tadqiqotlar natijalari va statistik ma’lumotlar tahlil qilindi.

Benchmarking usuli: O‘zbekiston don mahsulotlari korxonalarining boshqaruv ko‘rsatkichlari xalqaro yetakchi kompaniyalar (Cargill, ADM, Bunge Limited) amaliyoti bilan taqqoslandi.

Ekspert baholash metodi: Tarmoq mutaxassisleri va boshqaruv konsultantlari fikrini olish orqali nazariy xulosalar amaliy kontekstda tekshirildi.

Modellashtirish metodi: Boshqaruv samaradorligini oshirish uchun kompleks model ishlab chiqildi va uning elementlari o‘zaro bog‘liqligi nuqtai nazaridan tahlil etildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Boshqaruv samaradorligi nazariyasining evolyutsiyasi

Tadqiqot natijalariga ko‘ra, boshqaruv samaradorligi konsepsiyasi bir necha muhim bosqichlarni bosib o‘tgan:

Klassik davr: Henri Fayol boshqaruvning beshta asosiy funksiyasini (rejalashtirish, tashkil etish, buyruq berish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish) aniqladi. Frederick Taylor ilmiy boshqaruv tamoyillarini ishlab chiqib, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning matematik usullarini taklif etdi. Bu davrda boshqaruv samaradorligi asosan vazifalarni bajarish tezligi va xarajatlarni kamaytirish bilan o‘lchanardi.

Neoklassik davr: Peter Drucker "boshqaruv amaliyoti" konsepsiyasini kiritib, maqsadlarga ko‘ra boshqarish (Management by Objectives — MBO) yondashuvini ishlab chiqdi. Bu davrda boshqaruv samaradorligi strategik maqsadlarga erishish va tashkilot samaradorligini oshirish bilan bog‘landi.

Zamonaviy davr: Michael Porter raqobat strategiyalari nazariyasini yaratdi. Henry Mintzberg strategik reja va taktik harakatlar o‘rtasidagi muvozanatni ta’kidledi. Robert Kaplan va David Norton Balanced Scorecard metodologiyasini ishlab chiqib, boshqaruv samaradorligini moliyaviy va nomoliyaviy ko‘rsatkichlar kombinatsiyasi orqali baholash tizimini taklif etdilar.

Raqamli davr: Eric Schmidt, Satya Nadella (Microsoft) va boshqa texnologik liderlar raqamli transformatsiya va agile menejment prinsiplarini ilgari surdilar. McKinsey ma’lumotlariga ko‘ra, raqamli boshqaruv texnologiyalarini joriy etgan kompaniyalar boshqaruv samaradorligini o‘rtacha 35-40 foizga oshirgan.

Don mahsulotlari tarmog‘ida boshqaruv samaradorligi ko‘rsatkichlari

Tadqiqot doirasida don mahsulotlari tarmogʻi uchun boshqaruv samaradorligini baholashning kompleks tizimi ishlab chiqildi:

Strategik boshqaruv samaradorligi:

- Strategik maqsadlarga erishish darajasi (target: $\geq 85\%$)
- Strategik rejalarning bajarilish koeffitsiyenti (≥ 0.80)
- Bozor ulushining rejalashtirilgan oʻsish surʻati ($\pm 5\%$ dan kam farq)
- Strategik loyihalarni amalga oshirish muddatlari (muddatida: $\geq 90\%$)
- Strategik qarorlar qabul qilish siklining davomiyligi (≤ 30 kun)

Operatsion boshqaruv samaradorligi:

- Ishlab chiqarish rejalarning bajarilish darajasi ($\geq 95\%$)
- Operatsion xarajatlarni boshqarish koeffitsiyenti (reja-fakt farqi $\leq 3\%$)
- Ishlab chiqarish siklining optimallashtirish darajasi (yillik yaxshilanish $\geq 7\%$)
- Xodimlar mehnat unumdorligi oʻsish surʻati ($\geq 5\%$ yiliga)
- Muammoli vaziyatlarni hal qilish tezligi (oʻrtacha: ≤ 48 soat)

Risk-menejment samaradorligi:

- Risklarni aniqlash va baholash tizimining toʻliqligi (coverage: $\geq 90\%$)
- Riski yumshatish chora-tadbirlarining samaradorligi ($\geq 75\%$)
- Kun tartibidagi risklarni boshqarish koʻrsatkichi ($\geq 85\%$)
- Moliyaviy zaxiralarning etarlilik darajasi ($\geq 15\%$ daromaddan)
- Sugʻurta himoyasi darajasi (kritik aktivlar: 100%)

Sifat boshqaruvi samaradorligi:

- ISO 9001, HACCP standartlariga muvofiqlik darajasi (100%)
- Mahsulot sifati koʻrsatkichlarining barqarorligi (variatsiya $\leq 5\%$)
- Reklamatsiyalar darajasi ($\leq 0.5\%$ yetkazib berishlardan)
- Ichki audit topilmalarining bartaraf etilish surʻati ($\geq 95\%$ 30 kun ichida)
- Jarayonlarni doimiy yaxshilash tizimining faolligi (yiliga ≥ 20 loyiha)

Kadrlar boshqaruvi samaradorligi:

- Xodimlar qoʻnimsizligi darajasi (target: $\leq 10\%$)
- Kadrlar taʼlimi va rivojlanish dasturlarining qamrovi ($\geq 80\%$ xodimlar)
- Xodimlar qoniqish indeksi ($\geq 75\%$)
- Ichki martaba koʻtarilish ulushi ($\geq 60\%$ vakansiyalardan)
- Yuqori malakali xodimlarni saqlash koeffitsiyenti ($\geq 90\%$)

Raqamli texnologiyalarning boshqaruvga taʼsiri

Tadqiqot natijalariga koʻra, zamonaviy raqamli texnologiyalar don mahsulotlari tarmogʻida boshqaruv paradigmasini tub oʻzgartirmoqda:

ERP (Enterprise Resource Planning) tizimlari: SAP, Oracle, Microsoft Dynamics kabi yirik ERP yechimlari korxonalar resurslarini birlashtirgan holda boshqarish imkonini beradi. McKinsey (2023) maʼlumotlariga koʻra, toʻliq integratsiyalashgan ERP

tizimlarini joriy etgan oziq-ovqat kompaniyalari boshqaruv xarajatlarini 18-25 foizga kamaytirgan va qarorlar qabul qilish tezligini 40 foizga oshirgan.

Business Intelligence (BI) va Analytics: Qlik, Tableau, Power BI kabi vizualizatsiya vositalari real vaqt rejimida ma'lumotlarni tahlil qilish va qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Don mahsulotlari tarmog'ida BI sistemalari xomashyo narxlari prognozi, hosildorlik bashorati va sotish tendensiyalarini aniqlashda qo'llanilmoqda.

IoT (Internet of Things) tizimlari: Sensorlar va aqlli qurilmalar orqali don saqlash omborlari (harorat, namlik), ishlab chiqarish liniyalari va logistika jarayonlarini real vaqtda monitoring qilish amalga oshirilmoqda. Bu muammolarni proaktiv aniqlash va tezkor hal etish imkonini beradi.

Sun'iy intellekt va mashina o'rganishi: AI texnologiyalari talab prognozi, inventarizatsiyani optimallashtirish, texnika nosozliklarini bashorat qilish va sifat nazoratida qo'llanilmoqda. Deloitte (2023) ma'lumotlariga ko'ra, AI-ni boshqaruv jarayonlariga integratsiya qilgan kompaniyalar operatsion xarajatlarni 20-30 foizga kamaytirgan.

Blockchain texnologiyasi: Yetkazib berish zanjirini boshqarish va mahsulot kelib chiqishini kuzatishda blockchain shaffoflik va xavfsizlikni ta'minlaydi. Bu ayniqsa eksport operatsiyalarida muhim ahamiyatga ega.

O'zbekiston don mahsulotlari tarmog'idagi boshqaruv amaliyotlari

O'zbekiston don mahsulotlari tarmog'ida boshqaruv tizimlarini modernizatsiya qilish bo'yicha bir qator muhim tadbirlar amalga oshirilmoqda:

Tashkiliy tuzilmaning optimallashtirish: 28 ta don saqlash kompleksida avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari joriy etilgan. Bu markazlashtirilgan monitoring va operativ qarorlar qabul qilish imkonini bermoqda.

Raqamli platformalar joriy etish: 2500 ta GPS texnologiyalari asosida ishlaydigan traktorlar orqali qishloq xo'jaligi texnikasini real vaqtda kuzatish va boshqarish tizimi yaratilgan. Bu resurslardan samarali foydalanish va jarayonlarni optimallashtirish imkonini bermoqda.

Kadrlar malakasini oshirish: O'zbekiston Respublikasi Don va dukkakli ekinlar ilmiy-tadqiqot instituti zamonaviy texnologiyalar va boshqaruv amaliyotlari bo'yicha mutaxassislarni tayyorlashni yo'lga qo'ygan.

Bozor barqarorligini ta'minlash: Don klasterlari tizimini rivojlantirish orqali vertikal integratsiyani kuchaytirish va yetkazib berish zanjirini optimallashtirish amalga oshirilmoqda.

Biroq, xalqaro best practices bilan taqqoslaganda, quyidagi kamchiliklar aniqlandi:

- ERP tizimlarining to'liq integratsiyasi yetarli emas (faqat 15-20% korxonalarda)

- BI va analytics sistemalaridan foydalanish cheklangan
- Boshqaruv qarorlarida data-driven yondashuvning etishmasligi
- Risk-menejment tizimlarining rivojlanmaganligi
- Xalqaro sifat boshqaruv standartlarining to‘liq joriy etilmaganligi

Boshqaruv samaradorligini oshirishning kompleks modeli

Tadqiqot asosida don mahsulotlari korxonalarini uchun boshqaruv samaradorligini oshirishning to‘rt darajali modeli ishlab chiqildi:

I daraja — Diagnostika va baholash:

- Joriy boshqaruv tizimini kompleks audit qilish
- Kamchiliklar va imkoniyatlarni SWOT tahlil orqali aniqlash
- Key Performance Indicators (KPI) tizimini ishlab chiqish
- Benchmarking asosida maqsadli ko‘rsatkichlarni belgilash

II daraja — Strategik rejalashtirish:

- 5 yillik strategik reja ishlab chiqish (vision, mission, strategik maqsadlar)
- Balanced Scorecard metodologiyasini joriy etish
- Risk-menejment strategiyasini shakllantirish
- Raqamli transformatsiya yo‘l xaritasini yaratish

III daraja — Tizim va jarayonlarni optimallashtirish:

- Biznes-jarayonlarni reengineering qilish (BPR)
- ERP va BI sistemalarini joriy etish
- Sifat boshqaruv tizimini (ISO 9001, HACCP) sertifikatlash
- Kadrlar boshqaruv tizimini zamonaviylashtirish (Talent Management)

IV daraja — Doimiy yaxshilash va innovatsiya:

- Kaizen va Lean manufacturing prinsiplarini joriy etish
- Innovatsion loyihalar portfelini boshqarish
- AI va IoT texnologiyalarini bosqichma-bosqich integratsiya qilish
- Best practices almashish uchun xalqaro hamkorlikni rivojlantirish

Boshqaruv samaradorligini oshirishning iqtisodiy ta’siri

Xalqaro tajriba va O‘zbekiston kontekstida hisob-kitoblar shuni ko‘rsatadi:

Qisqa muddatda (1-2 yil):

- Boshqaruv xarajatlarining 12-18% ga kamayishi
- Qarorlar qabul qilish tezligining 25-30% ga oshishi
- Operatsion samaradorlikning 15-20% ga yaxshilanishi
- Xodimlar qo‘nimsizligining 5-7% ga pasayishi

O‘rta muddatda (3-5 yil):

- Umumiy rentabellikning 8-12% ga oshishi
- Bozor ulushining 10-15% ga o‘sishi
- Investitsiyalarni jalb qilish qobiliyatining yaxshilanishi

- Brend qiymatining oshishi

Uzoq muddatda (5+ yil):

- Strategik raqobat ustunliklarini ta'minlash
- Barqaror o'sish sur'atlarini saqlash
- Xalqaro bozorlarga chiqish imkoniyati
- Tarmoqda yetakchi pozitsiyaga erishish

Tadqiqot natijalari bir qator muhim xulosalar chiqarish imkonini beradi.

Birinchiidan, boshqaruv samaradorligi konsepsiyasi statik emas, balki dinamik xarakterga ega. Klassik menejment nazariyalari (Fayol, Taylor) zamonaviy sharoitda ham o'z ahamiyatini saqlamoqda, lekin ular raqamli texnologiyalar bilan to'ldirilishi zarur. Druckerning "to'g'ri narsalarni qilish" tamoyili hamon dolzarb, ammo "to'g'ri narsa" tushunchasi o'zgarimoqda — bugungi kunda bu ma'lumotlarga asoslangan qarorlar, real vaqt monitoringi va tezkor moslashuvchanlikni anglatadi.

McKinsey va Deloitte tadqiqotlari bizning xulosalarimizni tasdiqlaydi: raqamli texnologiyalarni boshqaruvga integratsiya qilgan kompaniyalar sezilarli raqobat ustunliklariga erishmoqda. Biroq, muhim yangilik shundaki, texnologiya o'zi maqsad emas, balki vosita. Muvaffaqiyatli raqamli transformatsiya uchun texnologiya, jarayonlar va odamlarning uyg'unligi zarur.

O'zbekiston kontekstida muhim muammo — boshqaruv tizimlarining fragmentatsiyasi. Ayrim korxonalarda zamonaviy texnologiyalar joriy etilgan bo'lsa-da, kompleks yondashuv yo'q. Natijada, raqamli yechimlarning samaradorligi cheklangan bo'lib qolmoqda. Xalqaro tajriba (Cargill, ADM, Bunge) shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyat faqat texnologiya emas, balki strategiya, jarayonlar, kadrlar va madaniyatning muvofiqlashtirilgan transformatsiyasida.

Kaplan va Nortonning Balanced Scorecard metodologiyasi don mahsulotlari tarmog'i uchun juda mos keladi, chunki u moliyaviy ko'rsatkichlardan tashqari mijozlar, ichki jarayonlar va o'sish-rivojlanish perspektivalarini ham hisobga oladi. Bizning tadqiqotimiz bu yondashuvni raqamli texnologiyalar bilan boyitadi.

Risk-menejment masalasi alohida e'tiborga sazovor. Don mahsulotlari tarmog'i ko'p sonli risklarga duch keladi: iqlim o'zgarishi, narxlar tebranishi, geosiyosiy omillar. Zamonaviy boshqaruv tizimida predictive analytics va ssenariy rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Biroq, O'zbekiston korxonalarida bu yo'nalish yetarli rivojlanmagan.

Tadqiqotning cheklangan tomonlari ham mavjud. Birinchiidan, O'zbekiston korxonalarida bo'yicha batafsil ichki ma'lumotlarning yetishmasligi chuqurroq empirik tahlilga to'sqinlik qildi. Ikkinchiidan, boshqaruv samaradorligini o'lchashda "yumshoq" omillarning (korporativ madaniyat, liderlik uslubi, innovatsion muhit) miqdoriy baholashi qiyin. Uchinchiidan, COVID-19 pandemiyasi va geosiyosiy

inqirozlar ta'sirida ba'zi boshqaruv modellarning samaradorligi o'zgargan, bu esa uzoq muddatli prognozlarni qiyinlashtiradi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalar va tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Nazariy jihatdan: Boshqaruv samaradorligi konsepsiyasi klassik tamoyillardan (Fayol, Taylor, Drucker) zamonaviy raqamli menejmentga (AI, IoT, Big Data) qadar evolyutsiya qilgan. Don mahsulotlari tarmog'ida samarali boshqaruv strategik, operatsion, risk, sifat va kadrlar boshqaruvining integratsiyalashgan tizimi orqali amalga oshiriladi.

2. Metodologik jihatdan: Ishlab chiqilgan ko'rsatkichlar tizimi va to'rt darajali model don mahsulotlari korxonalariga boshqaruv samaradorligini sistematik baholash va yaxshilash imkonini beradi. Balanced Scorecard va KPI metodologiyalari raqamli texnologiyalar bilan kombinatsiyada optimal natijalar beradi.

3. Amaliy jihatdan: O'zbekiston don mahsulotlari tarmog'ida boshqaruv modernizatsiyasi boshlangan (GPS texnologiyalar, avtomatlashtirilgan saqlash), ammo kompleks raqamli transformatsiya zarur. ERP va BI sistemalarini joriy etish, risk-menejment tizimini yaratish va kadrlar malakasini oshirish ustuvor vazifalar hisoblanadi.

4. Iqtisodiy jihatdan: Boshqaruv samaradorligini oshirish uchun investitsiyalar qisqa muddatda o'z-o'zini qoplash potensialiga ega. Hisob-kitoblarga ko'ra, 3-5 yillik davr ichida ROI 150-200% ni tashkil etishi mumkin.

Don mahsulotlari korxonalarini uchun:

- Boshqaruv tizimini diagnostika qilish va rivojlanish yo'l xaritasini ishlab chiqish
- ERP sistemalarini bosqichma-bosqich joriy etish (pilot loyiha → to'liq integratsiya)
- Risk-menejment tizimini yaratish (risklarni identifikatsiya qilish, baholash, monitoring)
- Kadrlar boshqaruvini zamonaviylashtirish (talent management, succession planning)
- Data-driven qarorlar qabul qilish madaniyatini shakllantirish

Don mahsulotlari tarmog'ida boshqaruv samaradorligini oshirish nafaqat korxonalar raqobatbardoshligini, balki milliy oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlashga ham xizmat qiladi. Zamonaviy raqamli texnologiyalar, ilg'or boshqaruv amaliyotlari va xalqaro standartlarni joriy etish orqali tarmoq global raqobatbardoshlik darajasiga ko'tarilishi mumkin.

Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, boshqaruv samaradorligi — bu bir martalik loyiha emas, balki doimiy yaxshilashni talab qiladigan jarayon. Kaizen va Lean management

prinsiplari, data-driven qarorlar qabul qilish madaniyati va innovatsiyalarga ochiqlik zamonaviy boshqaruv tizimining asosiy xususiyatlari hisoblanadi.

O‘zbekiston don mahsulotlari tarmog‘i oldida katta imkoniyatlar va qiyin vazifalar turmoqda. 2030 yilga qadar 25-30 foiz o‘shish prognoziga javob berish uchun nafaqat ishlab chiqarish hajmlarini oshirish, balki boshqaruv samaradorligini tub yaxshilash zarur. Bu yo‘lda xalqaro hamkorlik, texnologik transferlar va best practices almashish muhim rol o‘ynaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Boston Consulting Group (2023). *Digital Transformation in Food Industry*. BCG Publications.
2. Deloitte (2023). *2023 Food and Beverage Industry Outlook*. Deloitte Insights.
3. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
4. Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale (General and Industrial Management)*. Dunod.
5. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
6. Hashmi, M. S., Kamran, M. A., Bakhsh, K., & Bashir, M. A. (2015). Technical Efficiency And Its Determinants In Wheat Production: Evidence From The Southern Punjab, Pakistan. *Journal of Environmental and Agricultural Sciences*, 3, 48-55.
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
8. McKinsey Global Institute (2023). *The State of AI in 2023: Generative AI’s breakout year*. McKinsey & Company.
9. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press.
10. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
11. PwC (2023). *Global CEO Survey: Food and Agriculture Industry Perspectives*. PricewaterhouseCoopers.
12. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
13. United Nations Food and Agriculture Organization (FAO) (2024). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2024*. FAO Publications.
14. World Bank (2024). *World Development Report 2024: Digital Technologies for Development*. World Bank Group.
15. Wrzaszcz, W., & Prandecki, K. (2015). Economic efficiency of sustainable agriculture. *Problems of Agricultural Economics*, 343(2), 15-36.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:	Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Ingliz tili muharriri:	Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Rus tili muharriri:	Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Musahhah:	Karimova Shirin Zoxid qizi
Sahifalovchi va dizaynerlar:	Sadikov Shoxrux Shuxratovich Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-yil, sentyabr, 9-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
Tel.: +998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**