

UY-JOY FONDINI KOMPLEKS BOSHQARISH TIZIMINI RIVOJLANTIRISHNING XORIJIY TAJRIBASI

Nurimbetov Ravshan Ibragimovich

Toshkent arxitektura-qurilish universiteti

Ta'lim sifati nazorati bo'limi boshlig'i

i.f.d., professor

Kaxramonov Xurshidjon Shuhrat o'g'li

Shahrisabz davlat pedagogika instituti

Moliya-iqtisod ishlari bo'yicha prorektor

i.f.d., dotsent

Annotatsiya

Maqolada uy-joy fondini kompleks boshqarish tizimini rivojlantirishning xorijiy tajribasi O'zbekiston sharoitiga moslashtirish nuqtai nazaridan o'rganildi. Tizimli, institutsional va qiyosiy yondashuvlar asosida Germaniya, Fransiya, Buyuk Britaniya, Ispaniya, AQSh, Polsha hamda Finlyandiya amaliyoti tahlil qilindi. Boshqaruvning institutsional, texnik, moliyaviy, xizmat ko'rsatish, energetik, axborot va strategik yo'nalishlari tizimlashtirildi. Mulkdorlar, professional boshqaruv tashkilotlari va xizmat ko'rsatuvchilar o'rtasida vazifalarni aniq taqsimlashning ahamiyati yoritildi. Xorijiy modellarni tanlab moslashtirish, boshqaruvchilar malakasini oshirish, moliyaviy shaffoflikni ta'minlash va raqamli hisobotni rivojlantirish yo'nalishlari belgilandi. Tahlil asosida mulkdorlar ishtirokini kengaytirish, xizmatlar raqobatini rivojlantirish hamda binolarning uzoq muddatli texnik holatini saqlashga qaratilgan takliflar ishlab chiqildi. Ushbu takliflarda boshqaruv ishtirokchilarining vakolatlari, hisobdorligi va kasbiy mas'uliyatini uyg'unlashtirishga e'tibor qaratildi.

Kalit so'zlar: uy-joy fondi, kompleks boshqaruv, xorijiy tajriba, professional boshqaruv, mulkdorlar ishtiroki, moliyaviy shaffoflik, raqamli hisobot, institutsional moslashtirish.

Аннотация

В статье был изучен зарубежный опыт развития комплексного управления жилищным фондом с учётом возможностей его адаптации к условиям Узбекистана. На основе системного, институционального и сравнительного подходов была рассмотрена практика Германии, Франции, Великобритании, Испании, США, Польши и Финляндии. Были систематизированы институциональные, технические, финансовые, сервисные, энергетические, информационные и стратегические направления управления. Было раскрыто значение распределения полномочий между собственниками, профессиональными управляющими и поставщиками услуг. Были определены направления повышения квалификации управляющих, обеспечения финансовой прозрачности и развития цифровой отчётности. По результатам анализа были сформулированы предложения по расширению участия собственников, развитию конкуренции услуг и сохранению технического состояния зданий.

Особое внимание было уделено согласованию ответственности участников и избирательной адаптации зарубежных моделей.

Ключевые слова: жилищный фонд, комплексное управление, зарубежный опыт, профессиональное управление, участие собственников, финансовая прозрачность, цифровая отчётность, институциональная адаптация.

Abstract

The article examined international experience in integrated housing stock management and its adaptation to Uzbekistan. Systemic, institutional and comparative approaches were applied to practices in Germany, France, the United Kingdom, Spain, the United States, Poland and Finland. Institutional, technical, financial, service, energy, information and strategic management functions were systematised. The analysis highlighted the distribution of responsibilities among owners, professional managers and service providers. Priorities were identified for professional qualifications, financial transparency and digital reporting. Proposals addressed owner participation, service competition and the preservation of buildings' technical condition. Selective adaptation of international models was emphasised, with attention to accountability and coordination among participants.

Keywords: housing stock, integrated management, international experience, professional management, owner participation, financial transparency, digital reporting, institutional adaptation.

KIRISH

Zamonaviy iqtisodiy rivojlanish sharoitida uy-joy fondi mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy infratuzilmasining muhim tarkibiy qismlaridan biri hisoblanadi. Aholining turmush darajasi va yashash sifati, hududlarning barqaror rivojlanishi hamda kommunal infratuzilmaning samarali faoliyat yuritishi ko'p jihatdan mavjud uy-joy fondining texnik holati, undan oqilona foydalanish va boshqaruv tizimining samaradorligiga bog'liq. Urbanizatsiya jarayonlarining jadallashuvi, shahar aholisi sonining ortishi, ko'p kvartirali uylar va ularga xizmat ko'rsatuvchi infratuzilma obyektlari ko'lamining kengayishi uy-joy fondini boshqarishga nisbatan yangi talablarni shakllantirmoqda.

Uy-joy fondini boshqarish faqatgina turar joy obyektlarini texnik ekspluatatsiya qilish, saqlash va ta'mirlash bilan cheklanmaydi. Zamonaviy yondashuv ushbu jarayonni mulkdorlar manfaatlarini muvofiqlashtirish, moliyaviy resurslardan samarali foydalanish, xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar faoliyatini tashkil etish, infratuzilmaning texnik barqarorligini ta'minlash, energiya va resurslar samaradorligini oshirish, raqamli boshqaruv vositalarini joriy etish hamda ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatini nazorat qilish kabi o'zaro bog'liq yo'nalishlarni qamrab oluvchi kompleks boshqaruv tizimi sifatida ko'rib chiqishni talab etadi. Shu sababli uy-joy fondini boshqarishda an'anaviy ma'muriy va ekspluatatsion yondashuvlardan zamonaviy tashkiliy-iqtisodiy, institutsional va texnologik mexanizmlarga o'tish muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Xalqaro amaliyot shuni ko'rsatadiki, uy-joy fondini boshqarishning yagona universal modeli mavjud emas. Turli mamlakatlarda mazkur tizim mulkchilik munosabatlari, davlat boshqaruvi xususiyatlari, uy-joy siyosati, moliyalashtirish

mexanizmlari, mahalliy boshqaruv organlarining vakolatlari hamda mulkdorlarning boshqaruvdagi ishtiroki darajasiga qarab shakllangan. Ayrim mamlakatlarda professional boshqaruv kompaniyalari va xususiy sektorning faol ishtirokiga asoslangan mexanizmlar ustunlik qilsa, boshqalarida davlat va mahalliy boshqaruv organlarining tartibga soluvchi hamda moliyaviy qo'llab-quvvatlovchi funksiyalari muhim o'rin egallaydi. Shu bilan birga, so'nggi yillarda uy-joy fondini boshqarish amaliyotida raqamlashtirish, energiya samaradorligi, ekologik barqarorlik, binolarning hayotiy siklini boshqarish hamda iste'molchilarga yo'naltirilgan xizmat ko'rsatish tamoyillarining ahamiyati ortib bormoqda.

O'zbekistonda ham uy-joy qurilishi ko'lamining kengayishi, ko'p kvartirali uylar sonining ortishi va uy-joy kommunal xizmatlari tizimida amalga oshirilayotgan institutsional o'zgarishlar ushbu sohada boshqaruvning samarali mexanizmlarini yanada rivojlantirishni taqozo etmoqda. Bunda uy-joy fondini saqlash va undan foydalanish samaradorligini oshirish, boshqaruvchi va xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlarning iqtisodiy manfaatdorligini kuchaytirish, mulkdorlarning boshqaruv jarayonidagi faolligini oshirish, boshqaruvning shaffofligini ta'minlash hamda raqamli texnologiyalardan keng foydalanish ustuvor vazifalar sifatida namoyon bo'lmoqda. Mazkur vazifalarning samarali hal etilishi xorijiy mamlakatlarda shakllangan boshqaruv tajribasini tizimli ravishda o'rganish va uning milliy sharoitga mos jihatlarni aniqlashni talab qiladi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Uy-joy fondini boshqarish muammolari xorijiy ilmiy adabiyotlarda ko'p tarmoqli tadqiqot yo'nalishi sifatida shakllangan bo'lib, mazkur masala boshqaruv, iqtisodiyot, ko'chmas mulk, institutsional rivojlanish, shaharsozlik va huquqiy munosabatlar nuqtai nazaridan o'rganib kelinmoqda. Ayniqsa, ko'p mulkdorli uy-joy fondini (*multi-owned housing*) boshqarish bo'yicha olib borilgan tadqiqotlarda umumiy mulkni boshqarish, mulkdorlarning jamoaviy qaror qabul qilishi, professional boshqaruv tashkilotlari faoliyati, davlat va xususiy sektor o'rtasidagi munosabatlar hamda uy-joy fondining texnik va iqtisodiy barqarorligini ta'minlash masalalariga alohida e'tibor qaratilgan.

Mazkur yo'nalishning konseptual asoslarini shakllantirishda S. Blandy, A. Dupuis va J. Dixon tomonidan tayyorlangan ilmiy ishlari muhim o'rin tutadi [1]. Mualliflar ko'p mulkdorli uy-joylarni boshqarishni faqat ko'chmas mulkni saqlash va undan foydalanish jarayoni sifatida emas, balki mulkdorlar, boshqaruvchilar, quruvchi-developerlar va davlat institutlari o'rtasidagi huquq, majburiyat va vakolatlarning murakkab tizimi sifatida talqin qiladilar.

Uy-joy fondini samarali boshqarishda mulkdorlarning ishtiroki masalasi Y. Yau tomonidan empirik jihatdan chuqur tadqiq etilgan [2]. Muallif Gonkongdagi 53 ta xususiy ko'p qavatli turar joy binosida 346 nafar respondent ishtirokida o'tkazilgan so'rov natijalariga tayangan holda, mulkdorlarning boshqaruv jarayonidagi faolligiga ta'sir etuvchi omillarni aniqlagan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, mulkdorlarning ijtimoiy-demografik xususiyatlari bilan bir qatorda, ularning yashash hududiga daxldorlik hissi ham boshqaruvdagi ishtirokiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

L.W. Gao va D.C.W. Ho tadqiqotlarida esa ko'p mulkdorli uy-joy fondini boshqarish natijalari jamoaviy harakat nazariyasi (collective action theory) nuqtai nazaridan tahlil qilingan [3]. Mualliflar uy-joy obyektining jismoniy xususiyatlari, mulkdorlar guruhining tarkibi hamda boshqaruvni tartibga soluvchi institutsional qoidalar boshqaruv natijalarini shakllantiruvchi muhim omillar ekanligini aniqlaganlar.

Yevropa mamlakatlari tajribasini o'rganishda A. Muczyński tomonidan amalga oshirilgan tadqiqotlar alohida ahamiyatga ega [4]. Uning Polshadagi davlat-xususiy uy-joy mulkdorlari birlashmalari faoliyatiga bag'ishlangan tadqiqotida umumiy mulkni ta'mirlash bo'yicha jamoaviy qarorlarni qabul qilishga ta'sir etuvchi tashqi omillar aniqlangan. Shuningdek, T.A.Hasanov tomonidan O'zbekiston Respublikasi uy-joy fondini boshqarish tizimidagi institutsional o'zgarishlar va xorijiy tajribadan foydalanish masalalari o'rganilgan. Muallif respublika uy-joy fondini boshqarishda mavjud muammolarni ko'rib chiqib, boshqaruv xizmatlari samaradorligini oshirishda xorijiy amaliyot elementlaridan foydalanish bo'yicha takliflarni ilgari surgan.

Mavjud ilmiy ishlarda turli mamlakatlarda shakllangan uy-joy fondini boshqarish modellarining samarali elementlarini O'zbekistonning institutsional, iqtisodiy va ijtimoiy sharoitlariga kompleks moslashtirish masalasi yetarli darajada tadqiq etilmagan.

METODOLOGIYA

Mazkur tadqiqotning metodologik asosini uy-joy fondini kompleks boshqarish tizimini o'rganishga qaratilgan tizimli, institutsional va qiyosiy yondashuvlar tashkil etadi. Tadqiqotda uy-joy fondini boshqarish alohida texnik yoki tashkiliy jarayon sifatida emas, balki davlat boshqaruvi organlari, mahalliy hokimiyat, mulkdorlar, professional boshqaruv tashkilotlari, kommunal xizmat ko'rsatuvchi subyektlar hamda boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi iqtisodiy, tashkiliy va institutsional munosabatlarni o'zida mujassamlashtiruvchi yaxlit tizim sifatida qaraladi. Bunday yondashuv xorijiy mamlakatlarda shakllangan boshqaruv modellarining o'ziga xos xususiyatlarini aniqlash va ularning samarali elementlarini O'zbekiston sharoitiga moslashtirish imkoniyatlarini baholashga xizmat qiladi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Uy-joy fondini boshqarish tizimining rivojlanishi zamonaviy sharoitda boshqaruvning ma'muriy-ekspluatatsion modelidan professional, iqtisodiy jihatdan manfaatdor va iste'molchiga yo'naltirilgan boshqaruv modeliga o'tish bilan tavsiflanadi. Xorijiy mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, ko'p kvartirali uylarni samarali boshqarish faqat binoning texnik holatini saqlash yoki kommunal xizmatlarni tashkil etish bilan chegaralanmaydi. Mazkur jarayon moliyaviy rejalashtirish, umumiy mulkni boshqarish, ta'mirlash va modernizatsiya qilish, resurslardan samarali foydalanish, pudratchilarni tanlash, mulkdorlar manfaatlarini muvofiqlashtirish hamda boshqaruv natijalari yuzasidan hisobdorlikni ta'minlashni o'z ichiga oluvchi kompleks faoliyat sifatida namoyon bo'ladi.

Xorijiy amaliyotda uy-joy fondini boshqarishning institutsional asoslaridan biri mulkdorlarning jamoaviy manfaatlarini ifodalovchi tashkilotlarning mavjudligidir.

Ularning tashkiliy-huquqiy shakllari mamlakatlar bo'yicha farqlanadi. Jumladan, AQSh va Kanadada kondominium assotsiatsiyalari hamda uy-joy kooperativlari, Fransiyada sindikatlar, Finlyandiyada kvartira aksiyadorlik jamiyatlari kabi shakllar rivojlangan [6]. Mazkur institutlarning umumiy xususiyati mulkdorlarning umumiy mol-mulkni boshqarish, undan foydalanish va uni saqlash bilan bog'liq manfaatlarini birlashtirishdan iborat [7]. Bunda mulkdorlar birlashmasi va professional boshqaruvchi funksiyalarini bir-biridan ajratish muhim metodologik tamoyil hisoblanadi. Ko'plab xorijiy mamlakatlarda asosiy moliyaviy va xo'jalik qarorlari mulkdorlarning vakolatli organlari tomonidan qabul qilinadi, professional boshqaruvchi esa tegishli hisob-kitoblarni amalga oshiradi, muqobil variantlarni ishlab chiqadi, tavsiyalar beradi va qabul qilingan qarorlarning ijrosini tashkil etadi.

Shundan kelib chiqib, uy-joy fondini kompleks boshqarish tizimini shartli ravishda quyidagi funksional bloklar asosida ifodalash mumkin (1-jadval).

1-jadval.

Uy-joy fondini kompleks boshqarishning asosiy funksional yo'nalishlari¹

Kompleks boshqaruv yo'nalishi	Asosiy mazmuni	Kutiladigan boshqaruv natijasi
Institutsional boshqaruv	Mulkdorlar, boshqaruvchi tashkilot va xizmat ko'rsatuvchilar vakolatlarini belgilash	Mas'uliyat va vakolatlarning aniq taqsimlanishi
Texnik boshqaruv	Texnik ko'rik, joriy va kapital ta'mirlash, muhandislik tizimlarini nazorat qilish	Uy-joy fondining texnik barqarorligi
Moliyaviy boshqaruv	Byudjetlashtirish, to'lovlar, xarajatlarni rejalashtirish va nazorat qilish	Moliyaviy barqarorlik va shaffoflik
Xizmatlar boshqaruvi	Pudratchilarni tanlash, xizmatlar hajmi va sifatini nazorat qilish	Xizmat sifati va raqobatning oshishi
Energetik boshqaruv	Energiya va boshqa resurslar iste'molini nazorat qilish	Resurs tejamkorligi
Axborot boshqaruvi	Hisobotlar, mulkdorlar bilan kommunikatsiya va ma'lumotlar almashinuvi	Boshqaruvning ochiqqligi va hisobdorligi
Strategik boshqaruv	Modernizatsiya, aktiv qiymatini saqlash va uzoq muddatli rivojlanishni rejalashtirish	Uy-joy fondining iqtisodiy va funksional qiymatini saqlash

Xorijiy tajribani o'rganishda obyektlardan kompleks foydalanishni boshqarish (*facilities management (FM)*) va ko'chmas mulkni boshqarish (*property management (PM)*) tushunchalarini farqlash alohida ahamiyatga ega. FM obyektning kundalik faoliyatini ta'minlash, uni saqlash va bevosita texnik xizmat ko'rsatishga, PM esa ko'chmas mulkning iqtisodiy jihatlari, xususan, undan daromad olish bilan bog'liq boshqaruvga yo'naltirilgan model sifatida tavsiflangan [8]. Biroq zamonaviy kompleks boshqaruv nuqtai nazaridan mazkur ikki yo'nalishni bir-biridan mutlaq ajratish

¹ Muallif ishlanmasi

maqsadga muvofiq emas. Aksincha, uy-joy obyektining butun hayotiy sikli davomida uning texnik holatini saqlash bilan bir qatorda moliyaviy barqarorligi, ekspluatatsiya xarajatlari, energiya samaradorligi va bozor qiymatini boshqarish o‘zaro bog‘liq jarayonlar sifatida qaralishi lozim.

Shu jihatdan xorijiy tajribani umumlashtirish asosida uy-joy fondini kompleks boshqarish modelini quyidagi o‘zaro bog‘liqlik orqali ifodalash mumkin:

$$\text{Kompleks boshqaruv} = \text{institutsional boshqaruv} + \text{texnik boshqaruv} + \text{moliyaviy boshqaruv} + \text{xizmatlar boshqaruvi} + \text{strategik boshqaruv}.$$

Bunday yondashuvda professional boshqaruvchi oddiy ma‘mur yoki texnik xizmat ko‘rsatuvchi subyekt emas, balki mulkdorlarning iqtisodiy manfaatlarini ifodalovchi, xizmatlar bozorini biluvchi, pudratchilar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi va obyektni uzoq muddatli rivojlantirish bo‘yicha professional qarorlarni tayyorlovchi boshqaruv subyekti sifatida namoyon bo‘ladi [9].

2-jadval

Xorijiy mamlakatlarda uy-joy fondini boshqarish tizimlarining qiyosiy xususiyatlari¹

Mamlakat	Boshqaruvning ustuvor xususiyati	Professional boshqaruvchining asosiy funksiyalari	Kompleks boshqaruv uchun ahamiyati
Germaniya	Professional boshqaruv	Texnik xizmat, hisob-kitob, hujjatlar, strategik maslahat	Professional kompetensiyaning yuqori roli
Fransiya	Integratsiyalashgan xizmatlar	Huquqiy, moliyaviy, texnik va vakillik xizmatlari	Boshqaruv funksiyalarining kompleksligi
Buyuk Britaniya	Mulkdor nomidan professional boshqarish	To‘lovlar, sug‘urta, ijara, obyektni saqlash	Moliyaviy va operatsion boshqaruv integratsiyasi
Ispaniya	Monitoring va hisobot	Davriy tekshiruv, inventarizatsiya, hisobot va ta‘mirlashni tashkil etish	Axborot shaffofligi va nazorat
AQSh	Litsenziyalash va bozor mexanizmlari	Moliyaviy, texnik, ijara va pudratchilarni boshqarish	Professional javobgarlik va raqobat
Polsha	Davlat va xususiy sektor kombinatsiyasi	Kommunal infratuzilmani boshqarish va xususiy pudrat	Davlat-xususiy funksional taqsimot
Finlyandiya	Mulkdorlar tashkiloti va operator modeli	Kundalik boshqaruv va xizmat ko‘rsatuvchilarni tanlash	Mulkdor - operator - pudratchi aloqasi

Germaniya tajribasida ko‘p kvartirali uylarni boshqarish professional boshqaruvga tayanishi bilan ajralib turadi. Boshqaruv xizmatlari tarkibiga ijarachilar bilan ishlash, hisob-kitoblarni yuritish, texnik xizmat ko‘rsatish va ta‘mirlash, hujjatlarni yuritish hamda mulkdorga ko‘chmas mulkni strategik boshqarish bo‘yicha

¹ Muallif ishlanmasi

maslahat berish kiritilgan. Bu yerda e'tiborga molik jihat shundaki, boshqaruvchi tashkilotning funksiyasi joriy ekspluatatsiyadan strategik konsaltinggacha kengayadi.

Fransiyada esa ko'chmas mulkni boshqarish xizmatlari yanada kompleks tusga ega. Ular ijara munosabatlarini boshqarish, yuridik va buxgalteriya xizmatlari, texnik nazorat, energiya iste'molini hisobga olish, ta'mirlash ishlarini tashkil etish, mulkdor manfaatlarini tegishli organlarda ifodalash hamda byudjet va xarajatlarni boshqarishni qamrab oladi. Demak, Fransiya amaliyotida boshqaruvning texnik, huquqiy va moliyaviy funksiyalarining yagona xizmatlar tizimida integratsiyalashuvi kuzatiladi.

Buyuk Britaniya tajribasida professional boshqaruvchi kompaniyalar mulkdor nomidan ko'chmas mulkni boshqarish, ijara to'lovlarini yig'ish, kommunal hisob-kitoblarni amalga oshirish, sug'urtalash, obyektни ijaraga tayyorlash, ijarachilarni tekshirish va tegishli moliyaviy ma'lumotlarni shakllantirish kabi funksiyalarni bajarishi qayd etilgan. Bu boshqaruv kompaniyasining mulkdor bilan xizmat ko'rsatuvchi subyektlar o'rtasidagi professional vositachi sifatidagi rolini kuchaytiradi.

Ispaniya tajribasida esa obyekt holatini muntazam monitoring qilish va mulkdorga axborot taqdim etish mexanizmlari ajralib turadi. Ko'chmas mulk obyektini inventarizatsiya qilish, shaxsiy kabinet orqali hisob-fakturalar va bajarilgan ishlar to'g'risida ma'lumot taqdim etish, obyektning ichki va tashqi holatini davriy tekshirish, aniqlangan nuqsonlar bo'yicha fotoaxborot yuborish hamda ta'mirlash ishlarini tashkil etish kabi amaliyotlar keltirilgan.

AQSh tajribasi uy-joy fondini boshqarishda professional faoliyatni tartibga solish va boshqaruv xizmatlarining diversifikatsiyasi bilan tavsiflanadi. AQSh shtatlarining katta qismida ijara haqini yig'ish yoki ijara shartnomalarini tuzish bilan shug'ullanuvchi ko'chmas mulk boshqaruvchilariga tegishli litsenziya talablari qo'yilishi, biroq tartibga solish shakli shtatlar kesimida farqlanishi qayd etilgan.

Boshqaruv xizmatlari tarkibiga obyektning texnik holatini davriy tekshirish, boshqaruv rejasini ishlab chiqish, daromad va xarajatlarni boshqarish, avariya va ta'mirlash ishlarini tashkil etish, ijara munosabatlarini yuritish, moliyaviy hisobotlarni tayyorlash, soliqlar, sug'urta va kommunal to'lovlarni amalga oshirish hamda pudratchilar faoliyatini nazorat qilish kiritiladi.

Mazkur tajriba uy-joy fondini boshqarishda professional boshqaruvchining faoliyatini uchta asosiy komponent - texnik boshqaruv, moliyaviy boshqaruv va shartnomaviy boshqaruv asosida tashkil etish mumkinligini ko'rsatadi. Bu esa boshqaruvchi tashkilot faoliyatining natijadorligini faqat binoning sanitariya yoki texnik holati bilan emas, balki moliyaviy intizom, xarajatlar samaradorligi va mulkdorlarga taqdim etiladigan axborotning shaffofligi orqali ham baholash zarurligini anglatadi.

Finlyandiya tajribasida mulkdorlar tashkiloti, professional operator va ekspluatatsiya tashkiloti funksiyalarining aniq ajratilishi alohida ahamiyatga ega [10]. Operator kundalik boshqaruv uchun javob beradi va boshqaruv shartnomasida xizmatlarning tarkibi, shartlari hamda narxleri belgilanadi. Operator ekspluatatsiya tashkilotini tanlashi mumkin, xizmat ko'rsatuvchi tashkilot esa ayrim ishlarni ixtisoslashgan kompaniyalarga shartnoma asosida topshiradi. Shu bilan birga,

daromadlar, xarajatlar va mulkdorlar jamiyatining moliyaviy holati bo'yicha davriy hisobot berish mexanizmi mavjud.

Ushbu tajribani institutsional nuqtai nazardan quyidagicha ifodalash mumkin:



1-rasm. moliyaviy holati bo'yicha davriy hisobot berish mexanizmi¹

Bunday modelda qaror qabul qilish, boshqaruv va bevosita xizmat ko'rsatish funksiyalarining ajratilishi manfaatlar to'qnashuvini kamaytirish hamda har bir subyektning javobgarlik chegarasini aniqlashtirishga xizmat qiladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiq etilgan xorijiy tajribalarni umumlashtirish natijasida uy-joy fondini kompleks boshqarish tizimining rivojlanishida bir qator umumiy tendensiyalarni aniqlash mumkin.

1. Boshqaruv faoliyatining mustaqil professional xizmat sifatida shakllanishi kuzatiladi. Bunda professional boshqaruvchi barcha ishlarni bevosita bajaruvchi tashkilot emas, balki mulkdorlar nomidan turli ixtisoslashgan xizmat ko'rsatuvchilar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi subyektga aylanadi.

2. Xizmatlar bozorining ixtisoslashuvi va raqobatlashuvi. O'rganilgan G'arb mamlakatlari va AQShda muhandislik tarmoqlari, hisobga olish uskunalari, issiqlik tizimlari va boshqa texnik elementlarga turli ixtisoslashgan tashkilotlar xizmat ko'rsatishi qayd etilgan. Bunday sharoitda boshqaruvchidan pudrat bozori, zamonaviy texnologiyalar, narxlar va moliyalashtirish vositalarini bilish talab etiladi.

3. Boshqaruv subyektlarining professional javobgarligini kuchaytirish. Bunda boshqaruvchining malakasi, sertifikatlash, kasbiy tayyorgarlik va javobgarlikni sug'urtalash mexanizmlari muhim o'rin egallaydi. Xorijiy mamlakatlarda

¹ Muallif ishlanmasi

boshqaruvchilarning professional tayyorgarligiga katta e'tibor berilishi, ayrim davlatlarda esa tegishli kasbiy ta'lim va malaka talablari belgilanishi ko'rsatilgan.

4. Mulkdorlarning boshqaruv jarayonidagi rolini oshirish. Bunda mulkdorlar kundalik texnik vazifalarni bajarishdan ozod etiladi, biroq strategik va moliyaviy qarorlarni qabul qilish huquqini saqlab qoladi. Professional boshqaruvchi esa ushbu qarorlarni tayyorlash va amalga oshirish uchun zarur bo'lgan ekspertlik funksiyasini bajaradi.

O'zbekistonda xorijiy tajribani qo'llash alohida davlat modelini to'liq ko'chirish shaklida emas, balki turli mamlakatlarda samaradorligini ko'rsatgan boshqaruv mexanizmlarini selektiv institutsional moslashtirish tamoyiliga asoslanishi maqsadga muvofiq. Bunda professional boshqaruv institutini rivojlantirish, mulkdor va boshqaruvchi vakolatlarini aniq chegaralash, boshqaruvchilarning professional va iqtisodiy javobgarligini oshirish, xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar o'rtasida raqobatni rivojlantirish, moliyaviy va texnik hisobotlarni raqamlashtirish hamda uy-joy fondining uzoq muddatli texnik holatini boshqarishga o'tish ustuvor yo'nalishlar sifatida qaralishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Blandy, S., Dupuis, A., & Dixon, J. (Eds.). (2010). *Multi-owned Housing: Law, Power and Practice*. Farnham: Ashgate Publishing. ISBN 978-0-7546-7566-2.

2. Yau, Y. (2011). Homeowners' participation in management of multi-storey residential buildings: The Hong Kong's case. *Property Management*, 29(4), 345-356. DOI: 10.1108/02637471111154791.

3. Ho, D.C.W., & Gao, W. (2013). Collective action in apartment building management in Hong Kong. *Habitat International*, 38, 10-17. DOI: 10.1016/j.habitatint.2012.09.001.

4. Johnston, N., & Too, E. (2015). Multi-owned properties in Australia: A governance typology of issues and outcomes. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 8(4), 451-470. DOI: 10.1108/IJHMA-02-2015-0005.

5. Gao, L.W., & Ho, D.C.W. (2016). Explaining the outcomes of multi-owned housing management: A collective action perspective. *Habitat International*, 57, 233-241. DOI: 10.1016/j.habitatint.2016.08.005.

6. Muczyński, A. (2023). Collective renovation decisions in multi-owned housing management: The case of public-private homeowners associations in Poland. *Journal of Housing and the Built Environment*, 38, 2105-2127. DOI: 10.1007/s10901-023-10025-1.

7. Muczyński, A. (2023). Potential impact of property management on the market value of dwellings in multi-owned housing. *Journal of Housing and the Built Environment*, 38, 2207-2227. DOI: 10.1007/s10901-023-10032-2.

8. Muczyński, A. (2024). Social housing management: A long-term planning perspective on the example of a Polish municipality. *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*, 23(4), 389-402. DOI: 10.31648/aspal.10114.

9. Nurimbetov, R.I., & Kakhramonov, K.S. (2022). Перспективы развития системы управления многоквартирным жилищным фондом в Республике

Узбекистан [Prospects for the development of the multi-apartment housing stock management system in the Republic of Uzbekistan]. Жилищные стратегии, 9(3), 309-326. DOI: 10.18334/zhs.9.3.115232.

10. Kakhramonov, K., & Muczyński, A. (2025). Transformation of the multi-owned housing stock management system: A case study of Uzbekistan. *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*, 24(3), 393-412. DOI: 10.31648/aspal.11191.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:
Ingliz tili muharriri:
Rus tili muharriri:
Musahhih:
Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Karimova Shirin Zoxid qizi
Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, sentabr, 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 362/5 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**. ГОСТ 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**