

HUDUDIIY RIVOJLANISH STRATEGIYALARINI MAHALLIYLASHTIRISH JARAYONIDA STRATEGIK MENEJMENT MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Ro‘ziyev Shuxrat Sharifboyevich

Buxoro davlat universiteti
Iqtisodiyot va turizm fakulteti
“Marketing va menejment” kafedrası
v.v.b. dotsenti, i.f.d., PhD.,

Annotatsiya

Mazkur maqolada hududiy rivojlanish strategiyalarini mahalliyalashtirish jarayonida strategik menejment mexanizmlarini takomillashtirishning nazariy-uslubiy va tashkiliy-iqtisodiy jihatlari tadqiq etiladi. Hududlarning tabiiy-resurs, ishlab chiqarish, investitsion va innovatsion salohiyatini hisobga olgan holda strategik boshqaruv tizimini shakllantirish, mahalliy iqtisodiy imkoniyatlardan samarali foydalanish hamda boshqaruv qarorlarining natijadorligini oshirish masalalari yoritiladi. Hududiy rivojlanish dasturlarini mahalliy sharoitlarga moslashtirishda strategik rejalashtirish, manfaatdor tomonlar o‘rtasidagi hamkorlikni muvofiqlashtirish, institutsional boshqaruv va samaradorlikni monitoring qilish mexanizmlarining ahamiyati asoslanadi. Hududiy raqobatbardoshlikni kuchaytirish, iqtisodiy o‘sishning barqarorligini ta‘minlash va strategik maqsadlarga erishishda zamonaviy menejment yondashuvlaridan foydalanishning ustuvor yo‘nalishlari ko‘rib chiqiladi. Tadqiqot doirasida hududiy strategiyalarni amalga oshirish samaradorligini oshirishga qaratilgan tashkiliy-boshqaruv yondashuvlari va ilmiy-amaliy tavsiyalar ilgari suriladi. Buxoro viloyati ma‘lumotlari asosida yalpi hududiy mahsulotning 2030-yilgacha uchta ssenariysi tuzildi, shartli tumanlar misolida esa strategiyani mahalliyalashtirish indeksi 0,20-0,31 dan 0,68-0,80 gacha oshishi ko‘rsatildi.

Kalit so‘zlar: hududiy rivojlanish, strategik menejment, mahalliyalashtirish, hududiy strategiya, strategik rejalashtirish, boshqaruv mexanizmlari, hududiy raqobatbardoshlik, institutsional boshqaruv.

Аннотация

В статье исследуются теоретико-методологические и организационно-экономические аспекты совершенствования механизмов стратегического менеджмента в процессе адаптации стратегий регионального развития к местным условиям. Рассматриваются вопросы формирования системы стратегического управления с учётом природно-ресурсного, производственного, инвестиционного и инновационного потенциала регионов, эффективного использования местных экономических возможностей и повышения результативности управленческих решений. Особое внимание уделяется роли стратегического планирования, координации взаимодействия заинтересованных сторон, институционального управления, а также механизмов мониторинга и оценки эффективности при адаптации программ регионального развития к местным условиям. Определяются приоритетные направления применения современных управленческих подходов для укрепления региональной

конкурентоспособности, обеспечения устойчивого экономического роста и достижения стратегических целей. В рамках исследования предлагаются организационно-управленческие подходы и научно-практические рекомендации, направленные на повышение эффективности реализации стратегий регионального развития. На основе данных Бухарской области построены три сценария валового регионального продукта до 2030 года, а на примере условных районов показано, что индекс локализации стратегии возрастает с 0,20-0,31 до 0,68-0,80.

Ключевые слова: региональное развитие, стратегический менеджмент, локализация, региональная стратегия, стратегическое планирование, механизмы управления, региональная конкурентоспособность, институциональное управление.

Abstract

This article examines the theoretical, methodological, organizational, and economic aspects of improving strategic management mechanisms in the process of adapting regional development strategies to local conditions. The study addresses the formation of an effective strategic management system that considers the natural resource, production, investment, and innovation potential of regions, promotes the efficient utilization of local economic opportunities, and enhances the effectiveness of managerial decision-making. Particular attention is given to the role of strategic planning, stakeholder coordination, institutional governance, and performance monitoring and evaluation mechanisms in aligning regional development programs with local economic and institutional conditions. The article also explores priority areas for applying modern management approaches to strengthen regional competitiveness, ensure sustainable economic growth, and achieve long-term strategic objectives. Within the framework of the study, organizational and managerial approaches, along with scientific and practical recommendations, are proposed to improve the effectiveness of regional development strategy implementation and strengthen strategic governance at the regional level. Based on data for the Bukhara region, three scenarios of gross regional product up to 2030 were constructed, and the example of conditional districts showed that the strategy localization index rises from 0.20-0.31 to 0.68-0.80.

Keywords: regional development, strategic management, localization, regional development strategy, strategic planning, management mechanisms, regional competitiveness, institutional governance.

KIRISH

Jahonda milliy rivojlanish strategiyalarining muvaffaqiyati ko'p jihatdan ularning hududlar darajasida qanchalik samarali amalga oshirilishiga bog'liq ekani tobora keng e'tirof etilmoqda. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) tadqiqotlariga ko'ra [11], Barqaror rivojlanish maqsadlarining 169 ta vazifasidan kamida 105 tasiga mahalliy va hududiy boshqaruv organlarining faol ishtirokisiz erishib bo'lmaydi. Bu holat strategiyalarni "mahalliyashtirish", ya'ni umummilliy maqsadlarni hududning o'ziga xos sharoiti, resurslari va ehtiyojlariga moslashtirib, ularni aniq dasturlar,

byudjet va ijrochilarga bog'lash masalasini [16] davlat boshqaruvining markaziy muammolaridan biriga aylantirdi.

O'zbekistonda bu masala alohida dolzarblik kasb etmoqda. "O'zbekiston - 2030" strategiyasi mamlakat taraqqiyotining asosiy dasturiy hujjati hisoblanadi [23]. Strategiya 2025-yil oxirida jamoatchilik muhokamasiga qo'yilib, Prezidentning 2026-yil 16-fevraldagi PF-21-son Farmoni bilan yangilangan tahrirda tasdiqlandi [17]. Yangilangan strategiyada 100 ta maqsad belgilangan, 2030-yilga kelib yalpi ichki mahsulotni 240 mlrd dollarga, aholi jon boshiga daromadni 5 800 dollarga yetkazish hamda mamlakatni daromadi o'rtachadan yuqori davlatlar qatoriga olib chiqish vazifasi qo'yilgan [23]. Bunday keng ko'lamli maqsadlarga erishish ularning har bir viloyat, tuman va mahalla darajasida aniq ko'rsatkichlarga aylantirilishini talab qiladi.

Buxoro viloyati misolida bu vazifaning ko'lami yaqqol ko'rinadi. Viloyat statistika boshqarmasining dastlabki ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yilda viloyatning yalpi hududiy mahsuloti joriy narxlarda 86 608,1 mlrd so'mni tashkil etib, 2024-yilga nisbatan real hisobda 7,2% ga o'sgan, mamlakat yalpi ichki mahsulotidagi ulushi 4,7% ga, aholi jon boshiga yalpi hududiy mahsulot esa 41 399,1 ming so'mga yetgan [20]. Ayni paytda viloyat iqtisodiyoti tuzilmasida qishloq xo'jaligi 32,5%, sanoat va qurilish 31,1%, xizmatlar 36,4% ulushga ega bo'lib, tumanlar o'rtasida ixtisoslashuv va rivojlanish darajasida sezilarli farqlar mavjud [20]. Bunday sharoitda viloyat strategiyasini barcha tumanlarga bir xil tarzda taqsimlash samarasiz bo'lib, har bir tumanning salohiyatini hisobga oladigan differensial mahalliyashtirish mexanizmi zarur.

Amaliyotda esa strategiyalarni mahalliyashtirish ko'pincha yuqoridan tushirilgan ko'rsatkichlarni mexanik taqsimlash yoki aksincha, tumanlar tomonidan pastdan yuqoriga taqdim etilgan, o'zaro muvofiqlashtirilmagan rejalarni yig'ish shaklida kechmoqda. Natijada tuman maqsadlari yig'indisi viloyat maqsadiga mos kelmaydi, rejalar byudjet bilan bog'lanmaydi, monitoring esa natijalarni emas, balki tadbirlar bajarilishini qayd etadi. Ana shu uzilishlar tadqiqot mavzusining dolzarbligini belgilaydi. Tadqiqotning maqsadi hududiy rivojlanish strategiyalarini mahalliyashtirish jarayonida strategik menejment mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Bu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar hal etildi: strategiyalarni mahalliyashtirishning nazariy asoslari va xorijiy tajribasini umumlashtirish; mahalliyashtirish jarayonidagi asosiy uzilishlarni aniqlash; takomillashtirilgan mexanizm va uning darajasini baholovchi integral indeksni ishlab chiqish; mexanizmni Buxoro viloyati ma'lumotlari va shartli tumanlar misolida sinovdan o'tkazish.

ADABIYOTLAR SHARHI

Strategik menejment nazariyasining asoslari I. Ansoff, H. Mintsberg va M. Porter ishlarida shakllangan. I. Ansoff [1] strategik rejalashtirishni tashkilotning tashqi muhit o'zgarishlariga moslashish jarayoni sifatida talqin etgan bo'lsa, H. Mintsberg [8] rejalashtirilgan va "paydo bo'luvchi" (emergent) strategiyalarni farqlab, amalga oshirish jarayonida strategiyaning o'zgarib borishini ko'rsatgan. Bu yondashuv hududiy strategiyalar uchun ayniqsa muhim, chunki ular uzoq muddatli va noaniqlik

yuqori bo'lgan muhitda amalga oshiriladi. M. Porter tomonidan ishlab chiqilgan hududiy klasterlar va raqobat ustunliklari nazariyasi [13] esa hududlar strategiyasi ularning o'ziga xos ustunliklariga tayanishi kerakligini asoslagan.

Strategiyani amalga oshirish va maqsadlarni kaskadlash masalalari R. Kaplan va D. Nortonning muvozanatlangan ko'rsatkichlar tizimi (Balanced Scorecard) konsepsiyasida chuqur ishlab chiqilgan [6]. Ular strategiyani o'zaro sabab-oqibat bog'liqligidagi maqsadlar xaritasiga aylantirib, ularni quyi bo'g'inlarga kaskadlash va har bir darajada o'lchanadigan ko'rsatkichlar bilan ta'minlashni taklif etgan. Bu yondashuv keyinchalik davlat sektoriga ham moslashtirilgan. Davlat sektorida natijaga yo'naltirilgan boshqaruv va dasturiy byudjetlashtirish masalalari OECD ishlarida keng yoritilgan bo'lib, ular strategik maqsadlarni byudjet ajratmalari bilan bevosita bog'lash zarurligini ta'kidlaydi [10].

Hududiy siyosat sohasida F. Barka hisobotida "joyga asoslangan" (place-based) yondashuv ilgari surilgan [2]. Unga ko'ra, bir xil markaziy dasturlar o'rniga hududning bilim va resurslarini safarbar qiluvchi, mahalliy ishtirokchilar bilan birgalikda ishlab chiqiladigan siyosat samaraliroq natija beradi. L. Xug va G. Marksning ko'p darajali boshqaruv nazariyasi esa vakolatlar turli darajalar o'rtasida taqsimlangan sharoitda muvofiqlashtirish mexanizmlarining ahamiyatini asoslagan [5]. BMT Taraqqiyot dasturi va BMT-Habitat tomonidan ishlab chiqilgan Barqaror rivojlanish maqsadlarini mahalliyashtirish bo'yicha qo'llanmalar bu jarayonni xabardorlikni oshirish, maqsadlarni moslashtirish, amalga oshirish va monitoring bosqichlaridan iborat sikl sifatida ko'rsatadi [16].

Davlat sektorida strategik menejmentning o'ziga xosligi J. Brayson va M. Mur ishlarida ochib berilgan. J. Brayson [3] davlat tashkilotlarida strategik rejalashtirish manfaatdor tomonlar bilan muloqotga asoslanishi kerakligini ta'kidlagan, M. Mur [9] esa davlat boshqaruvining maqsadini "jamoat qiymati"ni yaratish sifatida ta'riflab, strategiya legitimligi, operatsion imkoniyatlar va jamoat qiymati o'rtasidagi muvozanat zarurligini asoslagan. Maqsadlar bo'yicha boshqarish g'oyasi esa P. Drukerga [4] borib taqaladi, R. Kaplan va D. Norton uni keyinchalik strategiyani operatsion faoliyat bilan bog'lashning yopiq tizimiga aylantirgan [7]. Hududiy rivojlanish nazariyasi bo'yicha A. Payk, A. Rodrigues-Poze va J. Tomani mahalliy va hududiy rivojlanishning ko'p o'lchovli tabiatini ko'rsatgan [12], A. Rodrigues-Poze esa e'tibordan chetda qolgan hududlar rivojlanishi ijtimoiy-siyosiy barqarorlik uchun ham muhim ekanini asoslagan [14]. R. Stimson va hammualliflari hududiy iqtisodiy rivojlanishni tahlil qilish va rejalashtirishning amaliy vositalarini tizimlashtirgan [15]. O'zbek olimlarining ishlarida hududiy rivojlanish masalalari asosan hududlarning iqtisodiy salohiyati va tarmoqlar rivojlanishi nuqtayi nazaridan o'rganilgan. Jumladan, F. Raxmatullayeva Buxoro viloyati misolida mintaqada tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirishda strategik rejalashtirishni qo'llashning diagnostika, maqsad qo'yish, SMART ko'rsatkichlar va monitoringdan iborat bosqichli modelini taklif etgan hamda strategik rejalashtirish to'g'risidagi qonun loyihasi ishlab chiqilayotganini qayd etgan [21]. J. Boltayev esa Buxoro viloyatida sanoat tarmoqlarining hududiy rivojlanishiga marketing strategiyalarining ta'sirini tadqiq etgan [18]. Biroq strategiyani viloyat

darajasidan tuman va mahalla darajasiga tushirishning boshqaruv mexanizmlari, xususan maqsadlarni kaskadlashning miqdoriy usullari va mahalliyashtirish darajasini o'ldirishga qaratilgan.

METODOLOGIYA

Tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, strategik tahlil, maqsadlarni dekompozitsiyalash, ssenariyli prognozlash va integral indekslar usullari qo'llanildi. Axborot bazasini O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmon va qarorlari, Buxoro viloyati statistika boshqarmasining rasmiy ma'lumotlari, xalqaro tashkilotlar hisobotlari hamda ilmiy adabiyotlar tashkil etdi [17; 20].

Maqsadlarni kaskadlashda vertikal muvofiqlik sharti qo'llanildi. Unga ko'ra, tumanlarning maqsadli o'sish sur'atlari ularning viloyat yalpi hududiy mahsulotidagi ulushlari bilan vaznlangan o'rtachasi viloyatning maqsadli o'sish sur'atidan kam bo'lmashligi kerak:

$$\sum s_i \cdot g_i \geq g_V, \sum s_i = 1 \quad (1)$$

bu yerda s_i i-tumanning bazaviy yildagi yalpi hududiy mahsulotdagi ulushi, g_i uning maqsadli real o'sish sur'ati, g_V esa viloyatning maqsadli o'sish sur'ati. Tenglik buzilsa, ya'ni tuman maqsadlari yig'indisi viloyat maqsadidan past bo'lsa, "vertikal muvofiqlik tafovuti" $\Delta = g_V - \sum s_i \cdot g_i$ hisoblanadi va kaskadlash jarayonida bartaraf etiladi.

Viloyat yalpi hududiy mahsulotining 2030-yilgacha bo'lgan ssenariylari 2025-yilgi joriy narxlardagi qiymat asosida, $Y_{2030} = Y_{2025} \cdot (1 + g)^5$ formulasi bo'yicha, ya'ni 2025-yil narxlarida hisoblandi. Uchta ssenariy ko'rib chiqildi: inertsiya (yiliga 6,0%), bazaviy (2025-yildagi haqiqiy sur'at, 7,2%) va jadallashtirilgan (8,5%).

Strategiyani mahalliyashtirish darajasini baholash uchun olti tarkibiy qismdan iborat integral indeks taklif etildi:

$$SMI = \sum w_j \cdot x_j, \sum w_j = 1, 0 \leq x_j \leq 1 \quad (2)$$

bu yerda x_j j-tarkibiy qismning normallashtirilgan qiymati, w_j uning vazni. Tarkibiy qismlar va vaznlar 2-jadvalda keltirilgan. Indeks qiymatini talqin qilish uchun to'rt darajali shkala qo'llanildi: 0,40 dan past "past", 0,40-0,59 "qisman", 0,60-0,79 "yetarli" va 0,80 hamda undan yuqori "to'liq" mahalliyashtirish. Indeksni sinovdan o'tkazish uchun Buxoro viloyatidagi tumanlarning tipik xususiyatlarini aks ettiruvchi to'rtta shartli tuman tanlandi. Ularning ko'rsatkichlari aniq tumanlarning rasmiy ma'lumotlari emas, balki usulni namoyish etish uchun tuzilgan shartli qiymatlardir.

TAHLIL VA NATIJALAR

Strategiyalarni mahalliyashtirishdagi asosiy uzilishlar. Adabiyotlar va amaliyot tahlili asosida hududiy strategiyalarni mahalliyashtirish jarayonida beshta asosiy uzilish aniqlandi (1-jadval). Ular strategik menejment siklining turli bosqichlariga tegishli bo'lib, har biri uchun tegishli boshqaruv vositasi taklif etildi.

1-jadval
Hududiy strategiyalarni mahalliyashtirishdagi uzilishlar va ularni bartaraf etish vositalari¹

Uzilish turi	Namoyon bo'lishi	Oqibati	Taklif etilayotgan vosita
Vertikal uzilish	Tuman maqsadlari yig'indisi viloyat maqsadiga mos kelmaydi	Viloyat maqsadlari bajarilmaydi	Maqsadlarni kaskadlash va vertikal muvofiqlik sharti
Gorizontal uzilish	Tarmoq boshqarmalari rejalari bir-biri bilan muvofiqlashtirilmaydi	Resurslarning takrorlanishi, infratuzilma nomutanosibligi	Tumanlararo va tarmoqlararo muvofiqlashtirish kengashi
Moliyaviy uzilish	Strategik maqsadlar byudjet va investitsiya dasturlari bilan bog'lanmaydi	Rejalar moliyaviy ta'minotsiz qoladi	Dasturiy byudjet va strategik maqsadlar bo'yicha byudjet teglash
Axborot uzilishi	Monitoring tadbirlar bajarilishini qayd etadi, natijalarni emas	Muammolar kech aniqlanadi	Ko'p darajali natija ko'rsatkichlari va raqamli dashboard
Ijtimoiy uzilish	Aholi va tadbirkorlar strategiya ishlab chiqishda ishtirok etmaydi	Strategiyaga ishonch va qo'llab-quvvatlash past	Mahalla darajasida ishtirokchi rejalashtirish

1-jadvalda beshta uzilishning har biri strategik menejment siklining muayyan bosqichida yuzaga keladi: ijtimoiy uzilish strategiyani ishlab chiqishda, vertikal va moliyaviy uzilishlar maqsad qo'yish va resurs taqsimlashda, gorizontal uzilish amalga oshirishda, axborot uzilishi esa monitoring bosqichida namoyon bo'ladi. Aniqlangan uzilishlarni bartaraf etish uchun olti elementdan iborat strategik menejment mexanizmi ishlab chiqildi. Mexanizm "viloyat - tuman - mahalla" darajalarini qamrab oluvchi yopiq sikl sifatida tuzilgan va har bir element integral indeksning bitta tarkibiy qismi bilan o'lchanadi (2-jadval).

2-jadval
Strategiyani mahalliyashtirish mexanizmi elementlari va indeks tarkibiy qismlari²

Element (indeks tarkibiy qismi)	Mazmuni	O'lchov ko'rsatkichi	Vazn
V. Vertikal muvofiqlik	Viloyat maqsadlarini tuman va mahalla ko'rsatkichlariga kaskadlash	Tuman ko'rsatkichlariga tushirilgan viloyat maqsadlari ulushi	0,25
G. Gorizontal muvofiqlashtirish	Tarmoq boshqarmalari va qo'shni tumanlar rejalarni uyg'unlashtirish	Qo'shma loyihalar va kelishilgan rejalar ulushi	0,15
B. Byudjet bilan bog'liqlik	Har bir strategik maqsadni byudjet va investitsiya dasturlari bilan bog'lash	Strategik maqsadlarga teglangan xarajatlar ulushi	0,20

¹ Manba: muallif ishlanmasi.

² Manba: muallif ishlanmasi.

Element (indeks tarkibiy qismi)	Mazmuni	O'lchov ko'rsatkichi	Vazn
M. Monitoring	Natija ko'rsatkichlarini choraklik kuzatish, raqamli dashboard	Choraklik ma'lumotga ega ko'rsatkichlar ulushi	0,20
J. Jamoatchilik ishtiroki	Mahalla darajasida ehtiyojlarni aniqlash va ustuvorliklarni belgilash	Ishtirokchi reja tuzgan mahallalar ulushi	0,12
Q. Moslashuvchan qayta ko'rib chiqish	Monitoring natijalari asosida maqsad va dasturlarni yillik tuzatish	Belgilangan muddatda qayta ko'rib chiqilgan dasturlar ulushi	0,08

Vaznlar strategik menejment siklida elementlarning ahamiyatiga qarab belgilandi. Eng katta vazn vertikal muvofiqlik va byudjet bilan bog'liqlikka berildi, chunki ular bo'lmasa qolgan elementlar natija bermaydi. Muallif fikricha, mexanizmning o'ziga xosligi shundaki, unda strategiyani amalga oshirish darajasi bitta umumlashgan ko'rsatkich bilan o'lchanadi va bu tumanlar faoliyatini taqqoslash hamda ular o'rtasida sog'lom raqobat yaratish imkonini beradi.

Buxoro viloyati rivojlanish strategiyasining mahalliyashtirish tizimi. Viloyat darajasida mahalliyashtirish amaliyoti 2026-yilda yangi bosqichga ko'tarildi. Xalq deputatlari Buxoro viloyati Kengashining 2026-yil 24-iyuldagi sessiyasida "Buxoro viloyatini 2030-yilgacha rivojlantirish strategiyasi" loyihasi ko'rib chiqilib, belgilangan tartibda tasdiqlash uchun ma'qullandi [19]. Strategiya "O'zbekiston - 2030" strategiyasining hududiy davomi sifatida ishlab chiqilgan bo'lib, sakkizta ustuvor yo'nalishni o'z ichiga oladi. Uning asosiy maqsadli ko'rsatkichlari 3-jadvalda keltirilgan.

3-jadval

"Buxoro viloyatini 2030-yilgacha rivojlantirish strategiyasi" loyihasining asosiy ko'rsatkichlari¹

Ko'rsatkich	2025-yil (bazaviy)	2030-yil (maqsad)
Yalpi hududiy mahsulot	86,6 trln so'm	13,1 mlrd AQSh dollari
Aholi jon boshiga YaHM	41 mln so'mdan ortiq	5,8 ming AQSh dollari
Sanoat mahsulotlari hajmi	-	109,9 trln so'm
Xizmatlar hajmi	-	133,1 trln so'm
Xorijiy investitsiyalar va tashqi moliyalashtirish	-	17,7 mlrd AQSh dollari
Turistlar tashrifi	-	13,5 mln kishi
Turistik xizmatlar eksporti	-	1,7 mlrd AQSh dollari
IT Park rezidentlari	-	169 ta
Raqamli xizmatlar eksporti	-	85 mln AQSh dollari

3-jadvaldagi ko'rsatkichlar viloyat oldiga qo'yilgan vazifalar ko'lamini aniq ko'rsatadi. 2030-yilga kelib yalpi hududiy mahsulotni 13,1 mlrd AQSh dollariga, aholi jon boshiga yalpi hududiy mahsulotni 5,8 ming AQSh dollariga yetkazish, 17,7 mlrd

¹ Manba: Buxoro viloyati hokimligi [19] va Buxoro viloyati statistika boshqarmasi [20] ma'lumotlari asosida tuzilgan.

AQSh dollari xorijiy investitsiya va tashqi moliyalashtirishni jalb etish hamda turistlar tashrifini 13,5 mln kishiga yetkazish rejalashtirilgan. Sanoat mahsulotlari (109,9 trln so‘m) va xizmatlar (133,1 trln so‘m) hajmi bo‘yicha maqsadlar viloyat iqtisodiyotida xizmatlar sohasining yetakchi o‘rnini saqlab qolishga yo‘naltirilganini bildiradi [19].

Strategiya loyihasining mahalliyashtirish nuqtayi nazaridan muhim jihati shundaki, unda uch darajali ko‘rsatkichlar tizimi nazarda tutilgan. Har bir strategik maqsad ta’sir ko‘rsatkichlari, har bir ustuvor yo‘nalish natija ko‘rsatkichlari, har bir chora-tadbir esa bevosita natija ko‘rsatkichlari bilan ta’minlangan, har bir loyiha uchun moliyalashtirish manbalari, muddatlar va mas’ul ijrochilar belgilangan [19]. Har bir shahar va tuman uchun uch yillik kompleks rivojlantirish dasturi tuzilishi va hududlar ixtisoslashuvi belgilanishi ko‘zda tutilgan. Jumladan, Buxoro shahri ziyorat va madaniy turizm hamda yuqori qo‘shilgan qiymatli xizmatlarga, Kogon shahri va tumani transport-logistikaga, G‘ijduvon tumani sanoat va hunarmandchilikka, Qorako‘l va Qorovulbozor tumanlari gaz-kimyo va energetikaga, Vobkent, Peshku va Shofirkon tumanlari suvni tejovchi agrosanoat zonalariga, Olot tumani chegara savdosi va logistikaga ixtisoslashtiriladi. Monitoring yagona raqamli boshqaruv platformasi orqali olib boriladi, 2028-yilda oraliq, 2030-yil oxirida esa yakuniy baholash rejalashtirilgan. 2026-yil 25-sentyabrda Prezident huzuridagi Strategik rivojlanish va islohotlar agentligi ishtirokida o‘tkazilgan yig‘ilishda ham “maqsad - harakat - natija” yondashuvi, ko‘rsatkichlarni raqamli monitoring qilish, har bir ko‘rsatkich uchun mas’ul shaxslarni belgilash hamda hududlar resurslari bo‘yicha yagona ma’lumotlar platformasi bo‘lgan “Geoportal” tizimidan foydalanish masalalari muhokama qilingan [22]. Muallif fikricha, bu yangi institutsional muhit taklif etilayotgan mexanizm uchun qulay asos yaratadi. Biroq strategiya loyihasida tuman maqsadlarining viloyat maqsadlari bilan miqdoriy muvofiqligini tekshirish, strategik maqsadlarni byudjet tasnifi bilan bog‘lash va mahalliyashtirish darajasini yagona ko‘rsatkich bilan baholash usullari hali aniq belgilanmagan. Quyidagi bo‘limlarda aynan shu bo‘shliqlarni to‘ldirish usullari ko‘rsatiladi.

Strategik maqsadlarga erishish imkoniyatini baholash uchun viloyat yalpi hududiy mahsulotining 2030-yilgacha bo‘lgan uchta ssenariysi hisoblandi (4-jadval).

4-jadval

Buxoro viloyati yalpi hududiy mahsulotining 2030-yilgacha ssenariylari (2025-yil narxlarida)¹

Ssenariy	Yillik real o‘shish, foizda	YaHM 2030, mlrd so‘m	2025-yilga nisbatan, marta
2025-yil (haqiqiy)	7,2	86 608,1 (2025)	1,000
Inertsion	6,0	115 901,2	1,338
Bazaviy	7,2	122 611,8	1,416
Jadallashtirilgan	8,5	130 228,8	1,504

4-jadvaldan ko‘rinadiki, 2025-yilgi o‘shish sur‘ati saqlanib qolsa, 2030-yilga kelib viloyat yalpi hududiy mahsuloti 2025-yil narxlarida 122 611,8 mlrd so‘mga yetadi,

¹ Manba: Buxoro viloyati statistika boshqarmasi [20] ma’lumotlari asosida muallif hisob-kitoblari.

ya'ni 1,416 marta oshadi. Inertsion ssenariyda bu ko'rsatkich 1,338 marta, jadallashtirilgan ssenariyda esa 1,504 marta o'sishni ta'minlaydi. Ssenariylar o'rtasidagi farq 2030-yilda 14 327,7 mlrd so'mni tashkil etadi. Bu farq aynan strategiyani mahalliyashtirish sifatiga, ya'ni har bir tumanning salohiyatidan qanchalik to'liq foydalanilishiga bog'liq.

Kaskadlash mexanizmini namoyish etish uchun viloyat bazaviy ssenariydagi 7,2% o'sish maqsadini to'rtta shartli tumanga taqsimlash ko'rib chiqildi (5-jadval). Birinchi bosqichda har bir tuman o'z maqsadini mustaqil ravishda, pastdan yuqoriga yondashuv asosida taqdim etadi. Ikkinchi bosqichda kaskadlash mexanizmi tumanlarning ixtisoslashuvi va salohiyatini hisobga olgan holda maqsadlarni qayta belgilaydi.

5-jadval
Viloyat o'sish maqsadini tumanlarga kaskadlash (shartli misol)¹

Tuman	YaHMdagi ulushi, foizda	Pastdan yuqoriga taqdim etilgan maqsad, foizda	Kaskadlashdan keyingi maqsad, foizda	O'sish manbai
Sanoat yo'nalishidagi tuman (A)	30	6,5	9,0	Sanoat zonasi, yangi korxonalar
Agrar tuman (B)	25	4,5	5,5	Intensiv bog'dorchilik, qayta ishlash
Turistik-xizmat tuman (C)	20	7,0	9,5	Turizm, mehmonxona, xizmatlar
Aralash tuman (D)	25	5,0	6,0	Kichik biznes, xizmatlar
Vaznli o'rtacha (viloyat)	100	5,73	7,47	Viloyat maqsadi: 7,2%

5-jadvalda pastdan yuqoriga taqdim etilgan tuman maqsadlarining vaznli o'rtachasi 5,73% ni tashkil etadi va viloyat maqsadidan 1,47 foiz band past. Bu tafovut amaliyotda tez-tez uchraydi, chunki tumanlar bajarilishi oson bo'lgan ehtiyotkor maqsadlarni taqdim etishga moyil. Kaskadlash mexanizmida tumanlar ixtisoslashuviga qarab differensial maqsadlar belgilanadi. Sanoat va turistik-xizmat tumanlari uchun yuqori (9,0-9,5%), agrar va aralash tumanlar uchun esa mo'tadil (5,5-6,0%) o'sish sur'atlari belgilanadi. Natijada vaznli o'rtacha 7,47% ga yetadi va viloyat maqsadidan 0,28 foiz band zaxira hosil bo'ladi. Muallif fikricha, bunday zaxira ayrim tumanlarda maqsadlar bajarilmay qolishi xavfini qoplash uchun zarur. Kaskadlash mexanizmi joriy etilgunga qadar va undan keyingi holat uchun shartli tumanlar bo'yicha strategiyani mahalliyashtirish indeksi hisoblandi (6-jadval).

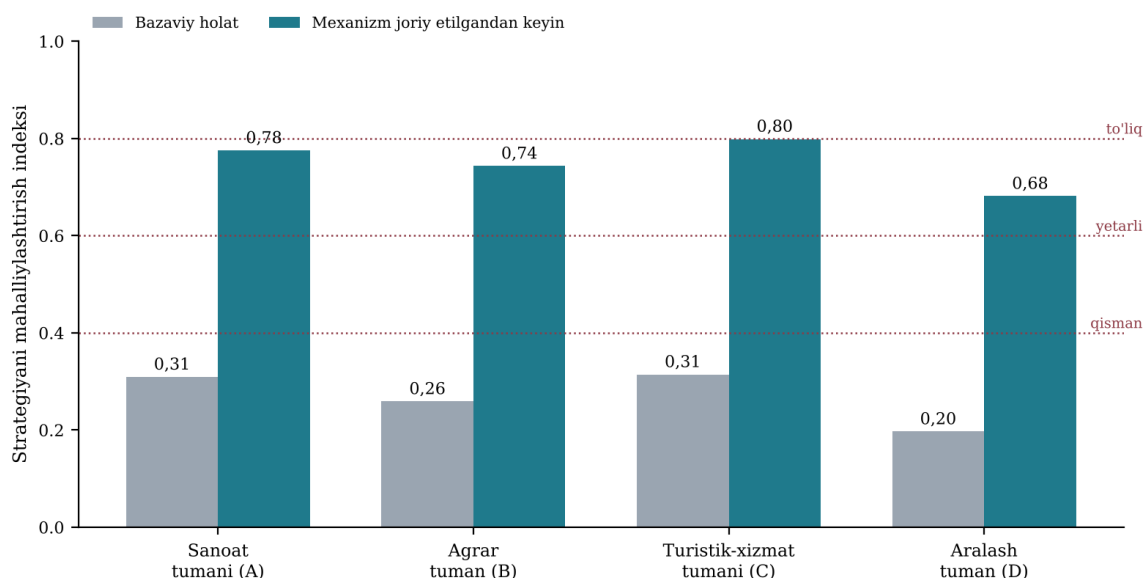
¹ Manba: muallif hisob-kitoblari (shartli misol).

6-jadval

**Strategiyani mahalliyashtirish indeksi tarkibiy qismlari va integral qiymati
(shartli tumanlar)¹**

Tarkibiy qism	A baz.	A keyin	B baz.	B keyin	C baz.	C keyin	D baz.	D keyin
V. Vertikal muvofiqlik	0,45	0,90	0,35	0,85	0,40	0,90	0,30	0,80
G. Gorizonttal muvofiqlashtirish	0,30	0,75	0,25	0,70	0,35	0,80	0,20	0,65
B. Byudjet bilan bogʻliqlik	0,25	0,70	0,20	0,65	0,30	0,75	0,15	0,60
M. Monitoring	0,35	0,85	0,25	0,80	0,30	0,85	0,20	0,75
J. Jamoatchilik ishtiroki	0,20	0,60	0,30	0,70	0,25	0,65	0,15	0,55
Q. Qayta koʻrib chiqish	0,10	0,70	0,10	0,65	0,15	0,70	0,05	0,60
Integral indeks (SMI)	0,31	0,78	0,26	0,74	0,31	0,80	0,20	0,68

6-jadval va 1-rasmdan koʻrinadiki, bazaviy holatda barcha tumanlar indeksi 0,20-0,31 oraligʻida boʻlib, “past” darajaga mansub. Eng zaif tarkibiy qismlar moslashuvchan qayta koʻrib chiqish (0,05-0,15) va byudjet bilan bogʻliqlik (0,15-0,30) hisoblanadi. Bu strategiyalarning koʻpincha “hujjat sifatida” qolib, byudjet va boshqaruv qarorlariga taʼsir qilmasligini koʻrsatadi. Mexanizm joriy etilgandan keyin indeks 0,68-0,80 gacha oshadi va barcha tumanlar “yetarli” darajaga chiqadi. Turistik-xizmat tumani “toʻliq” darajaning chegarasiga (0,80) yaqinlashadi, aralash tuman esa 0,68 bilan eng past natijani koʻrsatadi. Bu esa unda boshqaruv salohiyatini oshirish boʻyicha qoʻshimcha choralar zarurligidan dalolat beradi.



1-rasm. Shartli tumanlarning strategiyani mahalliyashtirish indeksi²

¹ Manba: muallif hisob-kitoblari (shartli misol).

² Manba: 6-jadval maʼlumotlari asosida muallif ishlanmasi.

Izoh: bazaviy holat va mexanizm joriy etilgandan keyingi holat; uzoq chiziqlar indeks darajalari chegaralarini bildiradi.

1-rasmdan ko‘rinadiki, mexanizm joriy etilgandan keyin har bir shartli tumanida indeks 0,47-0,49 punktga oshadi: sanoat tumanida 0,31 dan 0,78 gacha, agrar tumanida 0,26 dan 0,74 gacha, turistik-xizmat tumanida 0,31 dan 0,80 gacha, aralash tumanida 0,20 dan 0,68 gacha. Tumanlar o‘rtasidagi farq saqlanib qolsa-da, barchasi “qisman” darajadan o‘tib, “yetarli” yoki undan yuqori darajaga chiqadi.

Tadqiqot natijalari strategiyani mahalliyashtirishda asosiy muammo maqsadlarning o‘zida emas, balki ularni amalga oshirish mexanizmlarida ekanini ko‘rsatadi. Bu xulosa H. Mintsbergning strategiya amalga oshirish jarayonida shakllanishi haqidagi g‘oyasi hamda R. Kaplan va D. Nortonning strategiyani kaskadlash va o‘lchash zarurligi haqidagi qarashlari bilan mos keladi [7; 8]. Kaskadlash misolida ko‘rilganidek, pastdan yuqoriga yondashuv hududlarning bilim va tashabbusini safarbar qilsa-da, uning o‘zi viloyat maqsadlariga erishishni kafolatlamaydi. Yuqoridan pastga yondashuv esa tumanlar o‘ziga xosligini e‘tiborsiz qoldiradi. Taklif etilgan mexanizm bu ikki yondashuvni vertikal muvofiqlik sharti orqali birlashtiradi va F. Barka tavsiflagan joyga asoslangan siyosat tamoyillariga mos keladi [2].

Byudjet bilan bog‘liqlikning eng zaif tarkibiy qismlardan biri ekani alohida e‘tiborga loyiq. OECD tajribasi shuni ko‘rsatadiki, strategik maqsadlar byudjet tasnifiga kiritilmaguncha, ular moliyaviy qarorlarga ta’sir qilmaydi [10]. Shu bois mahalliy byudjet va investitsiya dasturlaridagi har bir xarajat moddasini “O‘zbekiston - 2030” strategiyasi maqsadlari va viloyat strategiyasining tegishli bandlari bilan teglash tizimini joriy etish maqsadga muvofiq. Bu tizim qaysi maqsadga qancha mablag‘ yo‘naltirilganini va qaysi maqsadlar moliyaviy ta‘minotsiz qolganini darhol ko‘rsatadi. Jamoatchilik ishtiroki tarkibiy qismi bo‘yicha mahalla institutining salohiyatidan foydalanish muhim imkoniyat hisoblanadi. Mahalla darajasida ehtiyojlarni aniqlash va ustuvorliklarni belgilash jarayoni strategiyani aholiga yaqinlashtiradi, uning bajarilishi ustidan jamoatchilik nazoratini kuchaytiradi va ko‘p darajali boshqaruv nazariyasida ta’kidlangan muvofiqlashtirish muammosini qisman hal qiladi [5].

Tadqiqotning cheklovlari ham mavjud. Tumanlar bo‘yicha ko‘rsatkichlar shartli bo‘lib, ular haqiqiy statistik va ma’muriy ma’lumotlar asosida tekshirilishi kerak. Indeks tarkibiy qismlarining vaznlari ekspert yondashuvi asosida belgilangan. Keyingi tadqiqotlarda Buxoro viloyatining barcha 11 tumani va 2 shahri ma’lumotlari asosida indeksni hisoblash, vaznlarni ierarxiyalarni tahlil qilish yoki entropiya usuli bilan aniqlash hamda indeks qiymati bilan tumanlarning haqiqiy iqtisodiy natijalari o‘rtasidagi bog‘liqlikni ekonometrik usullar bilan baholash maqsadga muvofiq.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Birinchidan, hududiy rivojlanish strategiyalarini mahalliyashtirish jarayonida beshta asosiy uzilish, ya’ni vertikal, gorizontol, moliyaviy, axborot va ijtimoiy uzilishlar aniqlandi va ularning har biri uchun aniq boshqaruv vositasi taklif etildi.

2026-yilda ishlab chiqilgan “Buxoro viloyatini 2030-yilgacha rivojlantirish strategiyasi” loyihasidagi uch darajali ko‘rsatkichlar tizimi va tumanlar ixtisoslashuvi mahalliyashtirish uchun muhim institutsional asos yaratgani, biroq unda tuman maqsadlarining miqdoriy muvofiqligi va byudjet bilan bog‘liqligini tekshirish usullari hali yetishmasligi aniqlandi.

Ikkinchidan, vertikal muvofiqlik, gorizontall muvofiqlashtirish, byudjet bilan bog‘liqlik, monitoring, jamoatchilik ishtiroki va moslashuvchan qayta ko‘rib chiqishni birlashtiruvchi takomillashtirilgan strategik menejment mexanizmi hamda uni o‘lchovchi olti tarkibiy qismli “Strategiyani mahalliyashtirish indeksi” ishlab chiqildi.

Uchinchidan, Buxoro viloyatining 2025-yilgi rasmiy ko‘rsatkichlari asosida 2030-yilgacha uchta ssenariy ishlab chiqildi. Bazaviy ssenariyda viloyat yalpi hududiy mahsuloti 2025-yil narxlarida 122 611,8 mlrd so‘mga yetadi, inertsiya va jadallashtirilgan ssenariylar o‘rtasidagi farq esa 14 327,7 mlrd so‘mni tashkil etadi.

To‘rtinchidan, shartli tumanlar misolida pastdan yuqoriga tuzilgan maqsadlar viloyat maqsadidan 1,47 foiz band orqada qolishi, vertikal muvofiqlik shartiga asoslangan kaskadlash esa bu tafovutni bartaraf etib, 0,28 foiz band zaxira yaratishi ko‘rsatildi.

Beshinchidan, mexanizm joriy etilganda strategiyani mahalliyashtirish indeksi 0,20-0,31 dan 0,68-0,80 gacha oshadi. Indeksni tuman rahbarlari faoliyatini baholash va strategik maqsadlarni byudjet bilan bog‘lash tizimiga kiritish “O‘zbekiston - 2030” strategiyasi maqsadlarining hududlarda samarali amalga oshirilishiga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalaridan quyidagi amaliy takliflar kelib chiqadi:

1. Viloyat strategiyasini tumanlarga kaskadlashda vertikal muvofiqlik shartini majburiy talab sifatida belgilash va tuman maqsadlari yig‘indisida kamida 0,2-0,3 foiz band zaxira nazarda tutish;
2. Strategiyani mahalliyashtirish indeksini viloyat hokimligi tomonidan har yili hisoblash va natijalarini ochiq e‘lon qilish;
3. Tuman rahbarlarining faoliyatini baholashda indeks qiymatini asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlaridan biri sifatida qo‘llash;
4. Monitoring uchun viloyat, tuman va mahalla darajalarini birlashtiruvchi yagona raqamli dashboard yaratish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill.
2. Barca, F. (2009). An agenda for a reformed cohesion policy: A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations. Independent report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy. Brussels: European Commission.
3. Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
4. Drucker, P. F. (1954). The practice of management. New York: Harper & Row.

5. Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *American Political Science Review*, 97(2), 233-243. <https://doi.org/10.1017/S0003055403000649>
6. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press.
8. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
9. Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
10. OECD. (2007). *Performance budgeting in OECD countries*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264034051-en>
11. OECD. (2020). *A territorial approach to the Sustainable Development Goals: Synthesis report*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e86fa715-en>
12. Pike, A., Rodríguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2016). *Local and regional development* (2nd ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315767673>
13. Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
14. Rodríguez-Pose, A. (2018). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(1), 189-209. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsx024>
15. Stimson, R. J., Stough, R. R., & Roberts, B. H. (2006). *Regional economic development: Analysis and planning strategy* (2nd ed.). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/3-540-34829-8>
16. UNDP, UN-Habitat, & Global Taskforce of Local and Regional Governments. (2016). *Roadmap for localizing the SDGs: Implementation and monitoring at subnational level*. <https://www.global-taskforce.org/node/365>
17. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevral PF-21-son "Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo'ljallangan ustuvor yo'nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Farmoni. <https://lex.uz/docs/8050774>
18. Boltayev, J. G'. (2025). Buxoro viloyatida sanoat tarmoqlarining hududiy rivojlanishiga marketing strategiyalarining ta'siri. *Raqamli iqtisodiyot*, 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21527483>
19. Buxoro viloyati hokimligi. (2026, 24-iyul). Xalq deputatlari "Buxoro viloyatini 2030-yilgacha rivojlantirish strategiyasi" loyihasini ko'rib chiqdi. <https://gov.uz/oz/buxoro/news/view/197031>

20. Buxoro viloyati statistika boshqarmasi. (2026). Yalpi hududiy mahsulot (2025-yil yanvar-dekabr, dastlabki ma'lumotlar). https://www.buxstat.uz/uploads/press-relizlar/2025/svod/yalpi_dekabr.pdf
21. Raxmatullayeva, F. M. (2025). Mintaqada tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirishda strategik rejalashtirish usulini qo'llash mexanizmini ishlab chiqish. Aktuar moliya va buxgalteriya hisobi ilmiy jurnali, 5(01), 175-183.
22. UzA. (2026, 25-sentyabr). Hududning strategik rivojlanish masalalariga bag'ishlangan yig'ilish bo'lib o'tdi. https://uza.uz/ar/posts/hududning-strategik-rivojlanish-masalalariga-bagishlangan-yigilish-bolib-otdi_913430
23. Yangi O'zbekiston. (2026, 26-mart). Takomillashgan "O'zbekiston - 2030" strategiyasi: asosiy o'zgarishlar va ustuvor yo'nalishlar. <https://yuz.uz/uz/news/takomillashgan-ozbekiston--2030-strategiyasi-asosiy-ozgarishlar-va-ustuvor-yonalishlar>



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" davlatlaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**